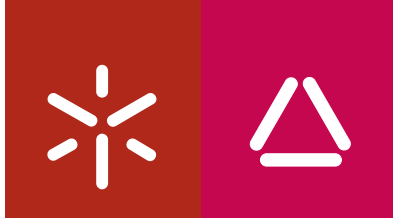




Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Evandro Samuel Ribeiro dos Santos Oliveira

**Comunicação Estratégica Integrada para a
Participação Cívica, Activismo e Campanhas
para Mudanças em Organizações Sem
Fins Lucrativos: Greenpeace, Amnistia e
Ser+ em Portugal.**



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Evandro Samuel Ribeiro dos Santos Oliveira

**Comunicação Estratégica Integrada para a
Participação Cívica, Activismo e Campanhas
para Mudanças em Organizações Sem
Fins Lucrativos: Greenpeace, Amnistia e
Ser+ em Portugal.**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efectuado sob a orientação da
Professora Doutora Helena Pires

Julho de 2011

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Agradeço à Professora Helena Pires
por me ter acompanhado ao longo deste percurso.

À professora Rosa Cabecinhas
por me ter incentivado.

Agradeço a Diana Vogtel;
Professor João Oliveira;
Maya Keifenheim;
Professora Teresa Ruão;
e Professor Vitor Moura;
pelas conversas e discussão.

A Soenke Lorenzen e
Lara Teunissen
da Greenpeace Internacional;
a Irene Rodrigues
da Amnistia Internacional;
e a Andreia Ferreira da Ser +;
pela disponibilidade, interesse e
colaboração neste trabalho.

Agradeço a Artur Silva,
Cláudia Almeida, Cristina Pereira,
Mafalda Rocha, Maria José Afonso
e Susana Correia
pela ajuda a separar o português
das outras seis gramáticas
das línguas da minha vida
e pela amizade.

Aos meus pais e avó,
a René van den Bercken;
a Vasco Freire;
e a Susanne Günther
por *always being there*

Comunicação Estratégica Integrada para a Participação Cívica, Activismo e Campanhas para Mudanças em Organizações Sem Fins Lucrativos: Greenpeace, Amnistia e Ser+ em Portugal

Resumo

A gestão estratégica e integrada da comunicação e o uso de práticas de Comunicação Estratégica são cruciais para conseguir realizar campanhas bem sucedidas e eficazes e atingir as metas de uma organização. As novas regras da comunicação social e as condições sociológicas são um desafio para os profissionais, que se deparam com a procura de formas inovadoras de estabelecer relações com os públicos e com as necessidades crescentes de comunicação de uma organização. Estas circunstâncias levam a novos paradigmas, nomeadamente ao da *unique communication proposition*, do imperativo do diálogo e do imperativo da interacção. Este último é um paradigma emergente que vai ser consolidado à medida que o uso dos *media* digitais e sociais se alastra à população mundial.

O presente trabalho pretende discutir as definições, componentes e implicações teóricas da Comunicação Estratégica e a busca de uma aplicação completa e ampla da Comunicação Integrada em sociedades democráticas ocidentais, em especial, no contexto de Organizações Sem Fins Lucrativos. Além disso, o objectivo deste estudo é investigar como a comunicação pode contribuir para recrutar e envolver as pessoas, assim como promover a Participação Cívica, o Activismo e Campanhas para as Mudanças - incluindo as novas ferramentas *online*. Por último, pretende-se identificar as áreas principais de comunicação de uma Organização Sem Fins Lucrativos e respectivas campanhas, e descrever a realidade de três organizações portuguesas sem fim lucrativos, a forma como é feita a gestão da comunicação, os planos e produtos, assim como o sucesso na consecução dos seus objectivos de comunicação.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica * Comunicação Integrada * Organizações Sem Fins Lucrativos * Campanhas para Mudanças * Participação Cívica * Activismo *

Strategic Integrated Communication in Non-profit Organisations for Citizen Participation, Activism and Campaigns for Changes: Greenpeace, Amnesty and SER+ in Portugal.

Abstract

Strategic integrated communication management and use of Strategic Communication are crucial in making successful and effective campaigns and reaching the goals of an organisation. New societal communication rules and sociological conditions are challenging the professionals for new sets of needs for relations with the publics and the communication needs of an organisation; these circumstances lead to new paradigms like the unique communication proposition, the dialogue imperative and the interaction imperative. The latter constitutes an upcoming paradigm that consolidates as the use of digital and social media spreads among the world's population.

This investigation aims to discuss the definitions, theoretical components and implications of strategic communication and search for a complete and wide application of the integrated communication in western democratic societies, in particular in the context of non-profit organisations. Furthermore, the purpose of this study is to inquire how communication can contribute to recruit and engage people, and promote citizen participation, activism and campaigns for changes - including the new online tools. Lastly, it intends to identify the main communication areas of a nonprofit organisation and its campaigns and describe the reality of three Portuguese non-profit organisations, their communication management, plans and products, as well as their success in achieving communication objectives.

Keywords: Strategic Communication * Integrated Communication * Non-Profit Organisations * Campaign for Changes * Citizen Participation * Activism *

Índice

Introdução	12
Parte I - Fundamentação Teórica	17
<i>1- A Comunicação no Contexto das Organizações Sem Fins Lucrativos</i>	17
1.1- Comunicação Estratégica	17
1.1.1 - Definições de Comunicação Estratégica, Valor e Componente Estratégicos da Comunicação.	22
1.1.2 - Oportunidades de Comunicação Estratégica nas Fases da Análise de Manfred Bruhn	24
1.2 - Comunicação Integrada	29
1.2.1 - A Gestão Estratégica Integrada e Características da Integração	30
1.2.1 – A Integração da Mensagem nas Diferentes Ferramentas	32
1.2.3 - Comunicação Integrada em Marketing e Comunicação Integrada em Organizações Sem Fins Lucrativos	34
1.3 - Comunicação da Organização, Posicionamento e <i>Branding</i>	37
1.3.1 – Comunicação e Angariação de Fundos	39
1.3.2 - Posicionamento Estratégico na Opinião Pública	41
1.3.3 - Recrutamento e Mobilização de Voluntários, Apoiantes e Activistas	41
1.3.4 - Envolvimento de Voluntários, Apoiantes e Activistas	43
1.4 - Comunicação em Campanhas	45
1.4.1 - A Tipologia da Mudança Social de Philip Kotler	47
1.4.2 - Agentes de Mudança e Públicos “Escaldantes”: as Necessidades e Eixos Prioritários da Comunicação na Campanha	49
Parte II – Problemática e Estudo Empírico	53
<i>1 - Fundamentos Metodológicos</i>	53
1.1 - Metodologia	53
1.2 – Selecção de Casos	54
1.3 – Técnicas de Recolha e Tratamento de Dados	55
1.3.1 – Grelha de Análise dos Conteúdos Publicados nos <i>Media</i>	57
1.4 – Questões de Investigação	58
<i>2 – Problemática e Enquadramento Sociológico</i>	61
2.1 - As Novas Tecnologias e Comunicação para a Participação	68
2.2 - O Triângulo da Mudança e Proposta de um Modelo de Enquadramento das Estratégias de Campanha e Concepção de Eixos de Comunicação no Âmbito das Campanhas para Mudanças	74

3 - Estudo Empírico	76
3.1 – Estudo de Caso Múltiplo	76
3.1.1 – Ser+	76
3.1.1.1 – Apresentação da Organização	76
3.1.1.2 – Gestão da Comunicação	77
3.1.1.3 – A Campanha: Se eu fosse Seropositivo	81
3.1.1.3.1 - Análise dos <i>Media</i>	85
3.1.2 – Amnistia Internacional – Portugal	90
3.1.2.1 – Apresentação da Organização	90
3.1.2.2 – Gestão da Comunicação	91
3.1.2.3 – A Campanha: Women’ Secret	96
3.1.2.3.1 - Análise dos <i>Media</i>	99
3.1.3 – Greenpeace Internacional	103
3.1.3.1 – Apresentação da Organização	103
3.1.3.2 – Gestão da Comunicação	104
3.1.3.3 – Campanha do Pescado Sustentável	115
3.1.3.3.1 - Análise dos <i>Media</i>	134
3.2 – Discussão dos dados	146
4 – Reflexões Finais	154
4.1 - Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras	157
Bibliografia	161
<i>Anexo1: Press Release Ser +</i>	167
<i>Anexo2: Análise dos media Ser+</i>	168
<i>Anexo 3: Press Release Amnistia</i>	169
<i>Anexo 4: Análise dos media Amnistia Internacional</i>	172
<i>Anexo 5: Press Release Greenpeace</i>	173
<i>Anexo 6: Análise dos media Greenpeace</i>	175
<i>Anexo 7: Press Release Greenpeace - Esclarecimento</i>	177

Índice de Figuras

<i>Figura 1 – Pirâmide dos imperativos actuais da Comunicação em Organizações sem Fins Lucrativos.</i>	26
<i>Figura 2 - Screenshots do anúncio da Unilever</i>	27
<i>Figura 3 - Screenshots do vídeo viral da Greenpeace</i>	28
<i>Figura 4 - Níveis do défice de Comunicação segundo Manfred Bruhn.</i>	30
<i>Figura 5 - Elipses da dinâmica das mensagens.</i>	51
<i>Figura 6 – Triângulo da Mudança</i>	75
<i>Figura 7 – Modelo de enquadramento das estratégias de campanha e concepção de eixos de Comunicação no âmbito das Campanhas para Mudanças.</i>	75
<i>Figura 8 - Logótipo da Ser+</i>	76
<i>Figura 9 - Cartaz da Campanha com Herman José</i>	82
<i>Figura 10 - Mupi da Campanha com Paulo Portas</i>	83
<i>Figura 11 - Logótipo da Amnistia Internacional Portugal</i>	90
<i>Figura 12 - Livro da Campanha no interior de uma loja</i>	97
<i>Figura 13- Imagens das intervenções na montra e na loja no âmbito da campanha.</i>	98
<i>Figura 14 - Logótipo da Greenpeace</i>	103
<i>Figura 15 - Extracto do artigo de Pacheco Pereira publicado no Público a 23-2-2008</i>	106
<i>Figura 16 - Artigo de sátira publicado no Inimigo Público a 24-02-2008</i>	106
<i>Figura 17 - Artigo publicado no Diário de Notícias a 24-02-2008</i>	107
<i>Figura 18 - Artigo publicado no Diário Digital a 28 de Junho de 2008</i>	114
<i>Figura 19 - Diagrama do primeiro ano de campanha da Greenpeace.</i>	117
<i>Figura 20- Activista exhibe a Primeira página da Lista Vermelha de peixes da Greenpeace</i>	118
<i>Figura 21 - Ficha de uma espécie da Lista, com imagens do frente e verso da mesma cartolina.</i>	120
<i>Figura 22 - Conferência de Imprensa em Lisboa</i>	121
<i>Figura 23 - Frente do Postal de participação</i>	122
<i>Figura 24 - Verso do Postal de participação</i>	122
<i>Figura 25 - Fotografia de imprensa da acção no Porto de Aveiro</i>	124
<i>Figura 26 - Diagrama do segundo ano de campanha da Greenpeace.</i>	125
<i>Figura 27 - Diagrama do terceiro ano de campanha da Greenpeace.</i>	126
<i>Figura 28 - Artigo publicado no Jornal 24 Horas</i>	127
<i>Figura 29 - Extracto de artigo publicado no Jornal diário Público a 22-02-2008</i>	129
<i>Figura 30 - Objectivos atingidos no sítio da Internet na semana de 23 a 29 de Junho de 2008.</i>	134
<i>Figura 31 - Objectivos atingidos no sítio da Internet na semana 29 de Junho a 5 de Julho de 2008.</i>	135
<i>Figura 32 - Google Analytics de 23 a 29 Junho 2008</i>	136
<i>Figura 33 - Google Analytics de 29 Junho a 5 de Julho 2008</i>	136

Índice de Figuras (continuação)

<i>Figura 34 - Extracto do artigo publicado no Público a 26-06-2008</i>	139
<i>Figura 35 - Artigo publicado no jornal Público no dia 10-07-2008</i>	141
<i>Figura 36 - Artigo publicado no jornal Público no dia 18-07-2008</i>	141
<i>Figura 37 - Artigo publicado no jornal Correio da Manhã no dia 29-06-2008</i>	142

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Grelha de análise dos conteúdos publicados nos <i>media</i> _____	58
Tabela 2 - Produtos de Comunicação da Greenpeace _____	112
Tabela 3 - As dez Organizações Sem Fins Lucrativos portuguesas com maior expressão em meios online _____	149

Lista de Abreviaturas e Siglas

AAV – *Automatic Advertisement Value*

ADAPI - Associação dos Armadores das Pescas Industriais

AI – Amnistia Internacional

DN – Diário de Notícias

FAO – Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Pescas

GP – Greenpeace

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

JN – Jornal de Notícias

O – Objectivo

OE – Objectivo Específico

PRP – Prevenção Rodoviária Portuguesa

ROI – *Return of Investment*

RP – Relações Públicas

Introdução

As Organizações Sem Fins Lucrativos promovem campanhas de motivação e de sensibilização a favor da Participação Cívica e Activismo, ao mesmo tempo que procuram mudanças. A campanha é um projecto que tem como objectivo definido suscitar a motivação e o envolvimento de cidadãos com ideais, percepções, valores e comportamentos, mas acima de tudo manter o foco nas mudanças necessárias para que os objectivos sejam atingidos. De modo a que seja possível alcançar mudanças mensuráveis numa campanha, recorrendo ao uso da Comunicação Estratégica, a organização usa o seu posicionamento estratégico, que pode ter sido atingido através de uma gestão estratégica da comunicação (Argenti, 2002; Grunig et al, 2002).

As campanhas podem contemplar mudanças sociais de atitudes, de representações mentais, de pontos de vista, ou mesmo o combate a preconceitos. Muitas vezes há ainda a necessidade do uso de pseudo-arquétipos de orientação à comunicação^{1,2}, para um consequente alcance de resultados. Em alguns casos verifica-se ainda uma vertente de exploração e procura de resolução de dissonâncias cognitivas nos sujeitos, como por exemplo nas campanhas antidiscriminação. Neste caso a mudança resulta de uma abordagem ainda mais fragmentada e implementada em várias etapas. Por outro lado inclui-se igualmente a identificação dos públicos "escaldantes"³ (hot-issue publics) (Grunig, 1997)⁴ e o posicionamento dos mesmos. Um dos objectivos é a preparação de mensagens e objectivos de comunicação que procuram, entre outros, mudar pareceres, influenciar votos e opiniões e proporcionar processos dialógicos.

¹O pseudo-arquétipo é uma representação mental generalizada de um determinado conceito num mercado ou universo, que é percebida pelos profissionais de comunicação. Por exemplo, no caso dos astronautas, o imaginário colectivo, ou pseudo-arquétipo desenvolvido, é usado um tipo de roupa específico e determinadas características físicas que são atribuídas na representação mental colectiva. Contudo esta representação mental não é um arquétipo, porque se trata de uma construção social criada num contexto dos anos 70 com mecanismos de Relações Públicas.

² O pseudo-arquétipo é por isso um signo que está além do estereótipo, porque é uma mistura de características observadas e construções induzidas. Por vezes, num pseudo-arquétipo pode-se introduzir reforços positivos ou mesmo mudanças do estereótipo.

³ Públicos "escaldantes" (hot-issue publics) são públicos activos prioritários em determinada situação, de acordo com a definição de Grunig na teoria situacional dos públicos.

⁴ No caso de uma campanha de melhoria do acesso a pessoas com cadeiras de rodas a transportes públicos, identificam-se como stakeholders as empresas de transportes públicos, o legislador, a entidade que aplica a legislação, os utentes do serviço, as famílias dos utentes de cadeiras de rodas e os utentes de cadeiras de rodas que utilizam determinado serviço. Faz-se uma análise da situação, depois traça-se um objectivo geral e depois uma análise de quem tem o poder de mudar o quê. Com estes mapa estratégico são definidas as necessidades comunicativas em cada vertente. No exemplo citado poderia ser uma campanha de alteração da legislação, que poderia passar pela necessidade da informação à sociedade civil e do uso de fenómenos de agenda-setting. Posteriormente poderia ser posta em causa, por exemplo, a responsabilidade social da transportadora, pressionando a mesma a ajudar à pressão sobre o poder legislativo. Esta pressão poderia ser feita com diversas tácticas de campanha e comunicação.

Há Organizações Sem Fins Lucrativos que têm conseguido alcançar mudanças importantes, assim como uma imagem de marca e um posicionamento estratégico favorável ao seu crescimento e sucesso em Portugal. Contudo, nota-se que há organizações com uma eficácia mais elevada do que outras. Indicia-se ainda que a sociedade portuguesa apresenta, em dois contextos específicos, uma tendência que pode indicar um interesse acima da média e uma participação mais acentuada do que outros países europeus a apelos de recrutamento e mobilização para a Participação Cívica, apoio, voluntariado e Activismo.⁵

A Comunicação Estratégica Integrada é uma prática que pode ser determinante no sucesso de determinada organização ou campanha (Bruhn, 2010). A abordagem contempla a identificação de objectivos gerais da campanha, que são sinergeticamente suportados por uma segmentação de objectivos específicos⁶. A esses objectivos correspondem necessidades comunicativas, as quais se procura satisfazer através do uso de comunicação. Ao serem alcançados os objectivos específicos, o contexto é preparado para o alcance de objectivos gerais, ou os mesmos são parte desse objectivo. Alguns exemplos destes objectivos específicos podem ser a mobilização de cidadãos, a criação de um grupo de activistas ou de um grupo de interesse; o uso de mecanismos de lóbi⁷; o uso dos mecanismos democráticos de pressão disponíveis, como a participação social e a precipitação de mecanismos de decisão política ou legislativa. Uma das tácticas usadas pode ser o uso de fenómenos clássicos e evoluídos de agenda setting.⁸ A desobediência civil, a acção directa⁹ e a comunicação directa são outros mecanismos disponíveis neste âmbito e que pressupõem, na generalidade, o envolvimento de um profissional

⁵ No caso dos mailings da Greenpeace a taxa de abertura na lista portuguesa foi em média de 80%, enquanto que a média internacional é de 15%. No caso da campanha da 350.org, a participação de grupos portugueses foi a maior a nível relativo dos 43 países Europeus participantes. Comparado com a Alemanha, a participação portuguesa foi 8 vezes superior. Estes dados foram recolhidos nas organizações mencionadas.

⁶ Considera-se o exemplo de uma organização de moradores que promove a qualidade de vida numa determinado perímetro. O objectivo é que todos os moradores sintam-se identificados e haja uma motivação para melhorar o espaço público e colaborar com a organização. Nesse caso o objectivo geral seria determinado Objectivo1- Apelo à participação. O2 - comunicação do programa da organização. No caso de ser identificado que há moradores que deixam lixo espalhado nas ruas, há uma necessidade de traçar um plano de campanha. Supondo que nesse caso se elegeria que as medidas seriam: Objectivo Especifico1 - o aumento da frequência da recolha de lixo pelos serviços municipais, OE2 - a colocação de mais caixotes do lixo nas ruas e ao OE3 - a mudança de comportamentos dos moradores, julgando-se necessário ainda um OE4 - multa para quem não cumprir, como forma de reforço negativo do comportamento. Para cada um destes objectivos há um sistema complexo de necessidades comunicativas

⁷ Por mecanismos de lóbi entende-se formas éticas e legítimas, semelhantes às formas em vigor em/nos organismos da União Europeia. O tráfico de influências e a promiscuidade das relações profissionais não são abarcados pelos mecanismos referidos.

⁸ Como fenómenos evoluídos de Agenda Setting entende-se o uso dos novos meios e redes sociais para alcançar os efeitos que tradicionalmente são atribuídos ao agendamento de assuntos nos media com o objectivo de haver o agendamento político dos mesmos.

⁹ A desobediência civil está contemplada no Artigo 21.º da Constituição da República Portuguesa (VII revisão constitucional de 2005: "Direito de resistência: Todos têm o direito de resistir a qualquer ordem que ofenda os seus direitos, liberdades e garantias e de repelir pela força qualquer agressão, quando não seja possível recorrer à autoridade pública." Fonte: <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>. A nível teórico ver Thoreau, H. D., Sobre el deber de la desobediencia civil (edición bilingue), Bilbao, Iralka, 2002.

de comunicação, para que lhes seja atribuído um valor tático ou valor real através do seu uso no âmbito de uma estratégia. O uso das táticas e técnicas mencionadas não é eficaz quando estas não são enquadradas num plano estratégico ou quando a comunicação no âmbito das mesmas não acontece¹⁰. No quadro deste trabalho, a comunicação é encarada na vertente de Relações Públicas, muito para além de estratégias de relações com os *media* e assessoria de imprensa, incidindo-se sobre a abordagem da comunicação com os públicos na sua complexidade.

Com o aparecimento de novos meios de comunicação e das redes sociais, a Comunicação Estratégica, quando integrada, assume expressões segundo formas radiais. Isto é, há a necessidade de conjugar e de coordenar um conjunto de actividades comunicativas em diferentes canais, com diferentes formulações e dirigidas a diferentes públicos (Bruhn, 2010). Essas actividades comunicativas, embora estejam subjugadas a uma necessidade, objectivo de comunicação e mensagem comum, têm um curso de acção paralelo. Embora não exista a possibilidade de intercepção ou sobreposição, há possibilidades de diálogo entre si. Desta forma, as actividades comunicativas funcionam como um sistema em forma radial de satélites, em que a mensagem ou necessidade de comunicação é o epicentro do mesmo sistema. O curso de acção é motivado pela integração intra e interferramentas num conceito, conteúdo e tempo comuns (Bruhn, 2010).^{11,12} O maior desafio da Comunicação Estratégica integrada é manter a coerência da mensagem geral, adaptada ao longo de formulações distintas de acordo com a necessidade da submensagem¹³, do público-alvo e do meio de transmissão. Entende-se, neste

¹⁰ A presença de meios de comunicação social, ou a recolha de material de testemunha numa acção directa ou acto de desobediência civil são indispensáveis nos âmbitos de processos em democracias. Sem os mesmos, não é possível pressionar os decisores. Em processos habituais de campanhas, estas técnicas são usadas depois de o diálogo não resultar. Esta técnica foi iniciada, entre outras, por organizações como a Greenpeace nos anos 70. ver: <http://www.greenpeace.org/international/en/about/history/>.

¹¹ No caso de uma escola em que se pretende que nunca haja uma janela aberta e se organiza um plano de comunicação, há vários canais e públicos: na sala dos professores é colocada uma mensagem de apelo, a qual é lida nas salas de aula, devendo os professores comunicá-la e promover discussões nas turmas. Embora a mensagem seja a mesma, seria impensável distribuir aos pais dos alunos a mesma informação que foi usada para incentivar as discussões nas turmas. Da mesma forma, uma mensagem formulada para os usuários do facebook não pode ser a mesma da usada para um blog ou para meios de comunicação offline.

¹² Desta forma há uma necessidade de adaptar a mensagem ao meio, criando um sistema de comunicação em forma radial

¹³ A submensagem pode ser a mensagem geral identificada para uma determinada campanha, que forma um sistema com a mensagem geral da organização – para a comunicação ser estratégica e integrada. No caso de uma campanha, há um novo sistema, em que a submensagem passa a ser a mensagem no âmbito da campanha e são criadas outras sub-mensagens. Este sistema pode ainda ser multiplicado. Contudo são sempre consideradas as interdependências dos sistemas, a integração e o valor estratégico dos mesmos. Pode dizer-se que um Objectivo pressupõe um sistema, cada objectivo específico pressupõe vários sistemas de mensagens e da difusão das mesmas. Pode-se assim usar termos da gestão de projecto como Roadmap – o percurso que tem de ser feito para chegar ao objectivo; os milestones – os objectivos específicos e sub-objectivos que devem ser atingidos em determinadas alturas do percurso, os mid-term goals – os objectivos que necessitam de ser atingidos a médio prazo no percurso e o main goal – o objectivo final a médio/longo prazo.

caso, como mensagem geral o enunciado comunicativo que é definido por um período de tempo médio/longo a um nível geral e organizacional.¹⁴ É uma proposta de comunicação que passa pela produção de uma mensagem estratégica, que sirva os interesses da organização, o posicionamento necessário para operar de forma eficaz, mas também a marca da organização¹⁵. A submensagem é entendida, neste contexto, como o produto resultante da interacção entre a mensagem geral, a mensagem específica e as opções estratégicas tomadas pelo profissional da comunicação perante determinado cenário. Este processo é realizado em contexto com as linhas de gestão e objectivos gerais das organizações, assim como os objectivos gerais e específicos da comunicação com determinados públicos. A Comunicação Estratégica integrada contempla ainda o processo de escolha e planificação de ferramentas e mecanismos tácticos para cada submensagem que simultaneamente contemplam um reforço da identidade e da imagem de marca da instituição, para além de contribuir para os objectivos específicos a curto e médio prazo; e/ou para objectivos específicos de determinada campanha; e/ou de uma das etapas de uma estratégia para uma dada campanha.

Será que o uso de Comunicação Estratégica Integrada é um factor determinante para o sucesso das campanhas de Organizações Sem Fins Lucrativos? De que forma é que estas organizações contemplam esforços de Comunicação Estratégica Integrada para a Participação Cívica, Activismo e Campanhas para Mudanças?

Em 2007, a Greenpeace abriu um escritório virtual em Portugal e iniciou uma campanha. Ao fim de três anos, a organização registou um crescimento e atingiu mudanças significativas. A equipa dedicada a Portugal era composta por dois profissionais de comunicação e por uma coordenadora técnica da campanha. Enquanto a Greenpeace Portugal conseguiu mobilizar portugueses a participarem, a levar o governo a tomar atitudes e grandes grupos económicos a mudar políticas em relativamente pouco tempo, outras organizações, como a Amnistia Internacional ou a Ser+, não atingem aparentemente o mesmo nível de impacto na agenda mediática e na sociedade. A Greenpeace usa estratégias de comunicação que contemplam as

¹⁴ O Roadmap e as milestones podem ser adaptados em função da análise do percurso efectuado, redefinindo estratégia e avaliando a efectividade das tácticas

¹⁵ Neste contexto, identidade da organização é considerada como sendo semelhante ao conceito de identidade corporativa no contexto das RP. Normalmente é composta pela identidade visual, a aplicação de um livro de estilo e uma política de comunicação por parte de um profissional de comunicação. Esta política é definida por um gestor de comunicação de acordo com as necessidades e com os objectivos estabelecidos pela direcção.

novas ferramentas e possibilidades da Web 2.0, assim como se inscreve num determinado enquadramento sociológico.

Em que contextos sociológicos e dimensões psicossociais e com que premissas estas novas formas de Participação Cívica e Activismo podem ser enquadradas? Que paradigmas de circunstâncias de comunicação mudam com a Web 2.0 e que novos potenciais as mesmas apresentam para o trabalho das Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal? Como é que as organizações conseguem chegar aos *media* e aos diferentes públicos no mercado nacional?

Após uma revisão dos conceitos de Comunicação Estratégica e Integrada na realidade das Organizações Sem Fins Lucrativos, procura-se entender os fenómenos sociais e as suas possibilidades. Pretende-se, igualmente, identificar as oportunidades para o envolvimento de cidadãos em Organizações Sem Fins Lucrativos no contexto socioeconómico das democracias ocidentais, assim como as oportunidades de comunicação disponíveis. Entende-se ainda a Comunicação Estratégica como acto de gestão e de Branding¹⁶, que serve de plataforma à concretização de Comunicação Estratégica numa campanha específica. Ilustra-se também a Comunicação Estratégica em campanhas com exemplos da realidade portuguesa. Faz-se ainda, no quadro deste trabalho, a diferenciação de campanhas que procuram mudanças, se inscrevem numa conjuntura e são mais estruturais; e campanhas de sensibilização que na sua maioria procuram mudanças episódicas e cujos esforços centram-se na mudança ao nível de comportamentos individuais e não de valores.

Na parte empírica, estuda-se e analisa-se a comunicação em/de três Organizações Sem Fins Lucrativos com campanhas em Portugal: A Greenpeace, A Amnistia Internacional e a Ser+. Através do estudo de caso procura-se uma descrição e um entendimento dos fenómenos, o estudo das questões de investigação formuladas e a possível identificação de especificidades do caso português. Tenta-se ainda perceber quais as ferramentas de recrutamento mais eficazes, assim como os mecanismos de mobilização com maior sucesso.

Procurou-se escolher uma amostra de organizações com trabalhos em áreas distintas como o ambiente, os direitos humanos e questões ligadas a problemáticas sociais complexas, como o VIH/Sida.

¹⁶ Por Branding entende-se o exercício de criação, manutenção e posicionamento de uma marca.

Parte I - Fundamentação Teórica

1- A Comunicação no Contexto das Organizações Sem Fins Lucrativos

1.1- Comunicação Estratégica

O uso do termo *estratégica* para adjectivar a comunicação tem ganhado mais popularidade nos últimos anos. Contudo, o seu uso não é feito de forma homogénea. O termo é usado de formas diversas e é, por vezes, aplicado ao uso táctico de ferramentas de comunicação, que por si só não apresenta nenhum valor estratégico (Szyszka, 2008). O termo *estratégias de comunicação* é muitas vezes confundido com *Comunicação Estratégica*. Muitas organizações escolhem uma abordagem a curto prazo para comunicar com os públicos, a qual, para além de não ser *estratégica*, pode ser inconsistente ou impedir a *estratégia* da organização (Argenti, 2005). Contudo, há que acrescentar que a comunicação pode dar um contributo para a definição das *estratégias* da organização (Argenti, 2002; Grunig et al, 2002), sem *estratégia* da organização não há *estratégia* de comunicação, como conclui Behrens (Szyszka, 2008).

A definição de um conceito, documento ou proposta de *gestão estratégica* da comunicação, e da política de comunicação de uma organização, só tem sentido havendo uma *estratégia* da própria organização, com objectivos concretos a médio e longo prazo. No processo de definição da *estratégia*, pode incluir-se contudo a participação do gestor ou consultor de comunicação, à semelhança do que já acontece em algumas organizações (Argenti, 2002; Dolphin, 2000). Só neste âmbito é que se poderá falar da presença de uma *gestão estratégica* da comunicação.

Mas será que o mecanismo de *gestão estratégica* tem por si só um valor estratégico? O planeamento estratégico da *Comunicação Integrada* é condição para a eficiência e eficácia das acções comunicativas (Kunsch, 2002). A presença de uma *gestão estratégica* não assegura por si só o valor estratégico da mesma, se o planeamento não for estratégico.

Da necessidade de definir conceitos e fazer referências cruzadas, houve uma preocupação com a selecção de referências académicas anglo-saxónicas, germânicas, norte-americanas e brasileiras. Pretende-se assim apresentar diferentes matizes e integrar as mesmas numa definição mais lata e complexa do termo. Da abordagem completa e sintética de alguns autores germânicos, surgem definições e modelos que ajudam a entender os fenómenos e processos a

um nível mais sistemático. Por esse motivo optou-se por fazer citações alargadas e estudo dos mesmos, sobretudo o teórico Manfred Bruhn. Contudo, verifica-se que muitas das definições de conceitos e ideias apresentadas são comuns a diversos autores.

Considerou-se a necessidade de uma perspectiva abrangente, não só ao nível sócio geográfico, mas acima de tudo na multiplicidade de abordagens e áreas do saber. Entende-se que pode ser uma vantagem o facto de as Organizações Sem Fins Lucrativos terem capacidade operativa estratégica, técnica e taticamente semelhante e, por vezes, mais abrangente e desenvolvida do que os seus parceiros.¹⁷ Os mesmos variam de acordo com as estratégias de campanha e os objectos de campanha. Deste modo, considera-se que as Organizações Sem Fins Lucrativos, ao estarem preparadas para operar a todos os níveis possíveis, aumentam as possibilidades de sucesso nos seus esforços de comunicação. Só assim, usando como analogia o cenário do campo de batalha, a estratégia vai ser eficiente e mais forte do que a contra-estratégia dos stakeholders¹⁸, proporcionando a(s) mudança(s) necessárias, ou cumprindo as necessidades de comunicação, para suportar os objectivos da organização e/ou campanha. Como estabeleceu Sun Tzu 500 a.C.:

*“Todos sabem a formação através da qual chegaste à vitória, mas ninguém sabe a formação com a qual tu poderás criar a vitória. A estratégia para vitória em batalhas não é repetitiva, e as formações em resposta ao inimigo são infinitas”.*¹⁹

¹⁷ Note-se o caso da Greenpeace e o uso do modelo de comunicação de massas em vigor nos anos 70 e a aplicação do mesmo modelo actualmente por muitas organizações. A estratégia da Greenpeace colocava como estratégia o testemunho de uma situação, difundida taticamente através do meios de comunicação de massas. Com fotógrafos e jornalistas profissionais a bordo, a Organização garantia uma ampla cobertura mediática. Hoje em dia verifica-se que há muitas organizações que tentam usar táticas de assessoria de imprensa de forma eficaz. Contudo, com o progresso das formas e meios de comunicação e evolução social, exige-se o domínio das novas tecnologias e o estabelecimento de estratégias que integrem os diversos níveis: comunicação de massas, novos meios de comunicação social e redes sociais. Há por isso necessidade de ter noção do papel que as novas ferramentas podem ter no processo e dominar as técnicas das mesmas. No caso de usar certo tipo de blogs e redes sociais para motivar jornalistas para cobrirem determinado assunto, pode ser um exemplo da complexidade que é exigida. Neste caso, a informação seria preparada para difusão para o grupo de jornalistas em canais que os mesmos estão presentes numa primeira fase. Só depois seria feito um *media event* ou um *press release*. Ou então, por exemplo, usar o Twitter para divulgar uma informação em determinadas redes, pode ser mais eficaz do que os media tradicionais. Nesse caso pode ser a estratégia que os meios tradicionais interessem-se pelo fenómeno após uma propagação do mesmo nas redes sociais.

¹⁸ O termo *Stakeholders* é usado neste contexto no seu entendimento no âmbito das áreas de economia e gestão.

¹⁹ Tradução do autor da presente tese: *“Everyone knows the formation by which you achieved victory, yet no one knows the formations by which you were able to create victory. Your strategy for victories in battle is not repetitious, and your formations in response to the enemy are endless.”*

Esta passagem ilustra bem a necessidade de uma rápida adaptação e procura de novas formas estratégicas e fórmulas. Mas a mesma procura no caso da Comunicação Estratégica é feita tendo em consideração factores técnicos, preparação e método específicos da Comunicação e Relações Públicas. Como Margarida Kunsch sintetiza, a propósito do processo de gestão e planificação estratégica,

“não é só intuição, proposição de ideias criativas ou inovadoras. Requer também conhecimento da organização e de suas condições e aspirações e aportes técnicos e tecnológicos para aplicá-las na prática e intervir” (Kunsch, 2002).

Voltando ao paralelismo entre as reflexões sobre estratégia militar e o desenvolvimento da Comunicação Estratégica, Szyszka cita o estratega militar alemão Clausewitz (1730-1831) que definiu estratégia como:

“O uso de batalhas para a finalidade da Guerra. Ela também deve definir e traduzir o acto da guerra em objectivos, que traduzam a finalidade da mesma. Assim, é concebido um plano da guerra, e a cada objectivo junta-se uma lista de negociações, que devem ser coordenadas para a mesma finalidade e objectivos. Desta forma [a estratégia] propõe os campos individuais e os terrenos; e identifica e define cada batalha individual” (Szyszka et al, 2008).²⁰

Szyszka aplica as reflexões de Clausewitz à Comunicação Estratégica. Considera assim que a gestão da comunicação é estratégica quando a comunicação é usada para o alcance dos objectivos político-organizacionais ou de uma campanha (Zweck des Krieges – o objectivo da guerra), que por sua vez é operacionalizado numa estratégia da comunicação dos objectivos

²⁰ Tradução do Autor da presente tese: *“Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges; sie muss also den ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht, d.h., sie erwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie eine Reihe von handlungen an, welche zu demselben fñhren sollen, d.h., sie macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet und diesen die einzelnen Gefechte an.”*

político-organizacionais ou de uma campanha, a qual é traduzida num plano de acção (Handlungen – Acções) da política de comunicação (Kriegsplan – o plano da guerra), para a resolução das questões de comunicação.

No âmbito governamental, podemos referir o exemplo da administração de Barack Obama, que coloca desde o período eleitoral um enfoque na excelência da Comunicação Estratégica. Daí a necessidade de várias adaptações na forma de gerir informação e na necessidade de uniformização do conceito e da importância do uso da Comunicação Estratégica por parte do governo dos Estados Unidos. Num documento da Casa Branca ao Congresso dos Estados Unidos em 2009, a definição de Comunicação Estratégica é apresentada como:

“A sincronização de palavras e actos e a forma como as mesmas serão percebidas pelas audiências escolhidas, assim como os programas e as actividades propositadamente empreendidas para comunicar e envolver as audiências pretendidas.”²¹

Esta definição introduz novas vertentes como os efeitos da mensagem e a necessidade da intenção de comunicação com determinada audiência previamente identificada. Da mesma forma que o governo interage num cenário complexo, as Organizações Sem Fins Lucrativos, enquanto entidades promotoras da campanha que actuam com *stakeholders* governamentais e organizações internacionais, submetem-se ao imperativo de controlo e de racionalização dos actos comunicativos para serem eficazes. Introduce-se neste conceito uma dimensão ao nível dos efeitos e da selecção de meios que serão escolhidos em acções de comunicação com efeitos de conhecimento prévio ou de efeito calculado. A dimensão do impacto do acto de comunicação e o uso estratégico do mesmo implica uma consciência do fenómeno, um mapa detalhado, uma planificação e um propósito para cada actividade de comunicação. A segmentação dos actos de comunicação de acordo com os públicos introduz a necessidade do uso de vários actos distintos de comunicação adequados a cada situação, não replicados, mas antes desdobrados e codificados de acordo com as condicionantes mencionadas anteriormente. Esta noção mais

²¹ Tradução do autor da presente tese: *“the synchronization of words and deeds and how they will be perceived by selected audiences, as well as programs and activities deliberately aimed at communicating and engaging with intended audiences.”* in Report from the White House to the Senate about strategic Communications Released in March 17 2010.

abrangente pode ainda ser complementada com outros aspectos referidos numa definição do conceito de Comunicação Estratégica por parte do investigador Steve Tatham,²² ligado ao governo e às forças armadas britânicas, que refere que:

“(A Comunicação Estratégica) só pode ser eficaz quando três processos são compreendidos de forma clara: o papel da Comunicação Estratégica na campanha, o processo cognitivo de comunicação e a análise empírica das audiências (públicos-alvo)” (Tatham, 2008).²³

A dimensão do enquadramento organizacional num contexto social feito por Tatham chega a conclusões semelhantes da procedente de uma análise das diferentes definições de estratégia no âmbito da literatura de gestão. O cruzamento destas referências ajuda a especificar as componentes e as dimensões:

“(As definições) assentam na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente que, se por um lado representa uma condicionante à sua actividade, por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar. É esta relação entre organização e meio envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia” (Nicolau, 2001).

Enquanto disciplina que combina conhecimentos de diversas áreas do conhecimento, a comunicação no âmbito das Relações Públicas é uma das áreas que pode ser gerida de forma estratégica, quando são identificadas as oportunidades existentes para prosseguir o alcance dos objectivos gerais e específicos da organização, o estabelecimento de acções de comunicação no contexto de uma campanha, para além dos processos de diálogo e discussão interna e externa. Os diversos filtros de análise e a multiplicidade de abordagens propostos podem ser determinantes no caso empresarial, mas tornam-se ainda mais determinantes no caso de

²² Director of Media & Communication Research at the UK Defence Academy's Advanced Research & Assessment Group.

²³ Tradução do autor da presente tese: “can only be successful when three processes are clearly understood: the role of strategic communication in campaigning, the actual cognitive process of communication and the empirical analysis of target audiences.”

Organizações Sem Fins Lucrativos, porque estas organizações assumem uma posição intermédia entre a opinião pública, o poder político e o poder económico. Por isso, as oportunidades de comunicação em campanhas surgem sempre no cruzamento da multiplicidade de interações e de necessidades de comunicação para atingir objectivos a médio e a longo prazo, assim como conseguir movimentos que proporcionam e favorecem o início da implementação do plano.²⁴

1.1.1 - Definições de Comunicação Estratégica, Valor e Componente Estratégicos da Comunicação

No sentido de identificar e mencionar diferentes perspectivas, começou-se por citar Argenti que define a Comunicação Estratégica num contexto empresarial como sendo a comunicação em concordância com a estratégia global da empresa/organização, para potenciar a sua posição estratégica (Argenti,2002). Por outro lado, Grunig (2002), embora não utilizando o termo da mesma forma, destaca que a comunicação (denominada RP) é uma função com capacidade de gestão e não só com uma função de suporte ao Marketing, Recursos Humanos, Finanças, ou demais departamentos (Grunig et al.,2002).

Como foi referido anteriormente, as Organizações Sem Fins Lucrativos podem estar bem preparadas, tendo ao dispor as metodologias e sistemas mais eficazes no âmbito da comunicação, para ganhar vantagem sobre os outros parceiros. Para isso, parece necessário especificar o valor estratégico e a componente estratégica da gestão, para assim entender-se o diferencial de potencial e efectividade estabelecido por modelos teóricos. Procurando definir a componente estratégica da comunicação, Argenti, explica que

“cada comunicação cumpre objectivos específicos, é dirigida a um público-alvo que é crítico para que esses objectivos sejam alcançados, e é divulgada através dos canais mais apropriados e efectivos para esses segmentos. Para ter um impacto estratégico completo, todos os actos comunicativos para todos os segmentos e

²⁴ Por exemplo, a criação de uma etiqueta mediática pode levar ao agendamento político e social propício a uma determinada campanha ou organização.

canais devem ser adaptados a determinado objectivo, consistente entre os mesmos e em simultâneo com a estratégica corporativa” (Argenti, 2005).²⁵

Bruhn explica as relações entre as diferentes componentes da Comunicação Estratégica e especifica o que se deve entender como tal, numa formulação sistemática, operativa e abrangente:

“A orientação estratégica da política da comunicação significa vinculação, a médio e longo prazo, dos objectivos definidos para a comunicação total da organização, também considerado um documento de referência da organização, assim como uma referência para a escolha e uso de diversos instrumentos de comunicação. A planificação estratégica indica o contexto e contorno para a planificação táctica da comunicação.

A orientação táctica da política da comunicação significa a planificação a curto-prazo, assim como a implementação de medidas de comunicação com objectivos, que contribuem para a utilização eficiente do budget disponível, e para o alcance dos objectivos estratégicos da comunicação através das ferramentas individuais (Bruhn, 2010).²⁶

²⁵ Tradução do autor da tese: *“each communication fulfills specific objectives, is targeted at specific constituencies that are critical to meeting those objectives and is delivered through the channels most appropriate to and effective for those constituencies. To achieve full strategic impact, all the communications to all constituencies through all channels must be customized to a given objective, yet consistent both with one another and the corporate strategy”*

²⁶ Tradução do autor da tese: *“Die strategische Ausrichtung der Kommunikationspolitik bedeutet eine verbindliche, mittel- bis langfristige Schwerpunktlegung für die Gesamtkommunikation des Unternehmens bzw. ein Bezugsobject des Unternehmens sowie für den Einsatz der einzelnen Kommunikationsinstrumente. Die Strategische Kommunikationsplanung setzt den Rahmen für die Taktische Kommunikationsplanung. Die Taktische Ausrichtung der Kommunikationspolitik bedeutet die kurzfristige Planung und Durchführung von Kommunikationsmassnahmen mit dem Ziel, Beiträge für den effizienten Einsatz der bereitgestellten Budgets und für die Erreichung der strategischen Kommunikationsziele einzelner Kommunikationsinstrumente zu leisten”*

NT: Como instrumentos da comunicação são definidos por Steffenhagen, 2008, citado por Bruhn, 2010: os resultados do agrupamento ao nível do pensamento das medidas de comunicação de acordo com a sua semelhança. i.e: Publicidade nos media, eventos, diálogo directo, mailings, etc.

No seu modelo de excelência de programas de Relações Públicas, Grunig defende que ao nível programático, a gestão estratégica da comunicação é essencial para que o exercício da mesma seja efectivo para a organização (Grunig, 2002). Contudo, só é feita uma reflexão sobre a perspectiva estratégica a um nível geral, sem especificação do que se entende por valor estratégico ou identificação da componente operativa. Uma abordagem mais detalhada é feita pela investigadora Margarida Kunsch, que faz uma reflexão com uma abordagem multidisciplinar e multifacetada da função estratégica, e considera que no processo há necessidade de procurar as melhores estratégias para prever e enfrentar as reacções dos públicos e da opinião pública, considerando a organização dentro de um contexto e dinâmicas sociais. Neste contexto, há uma abordagem dos comportamentos, atitudes e conflitos, procurando-se fazer uma escolha adequada das técnicas e ferramentas para promover relacionamentos efectivos. O processo é guiado pelos processos de percepção do profissional na procura de soluções estratégicas de índole positiva (Kunsch, 2002). A esta especificação das diversas vertentes pode-se acrescentar a necessidade de haver um profissional como elemento central do processo no modelo de planificação do alemão Leipziger. O autor ainda atribui uma importância distintiva ao valor estratégico do processo cognitivo²⁷ no processo de elaboração das propostas, assim como da necessidade do profissional estar qualificado para executar o processo (Leipziger, 2004).

1.1.2 - Oportunidades de Comunicação Estratégica nas Fases da Comunicação da Análise de Manfred Bruhn

As definições e os âmbitos enunciados anteriormente emanam de uma evolução da proposição das Relações Públicas ao longo das décadas e da evolução da gestão organizacional. Manfred Bruhn faz uma análise da evolução de paradigmas desde os anos 50, defendendo que houve claramente um aumento do valor da comunicação nas organizações. O teórico alemão resume a década de 50 à comunicação sem sistematização, que dá origem à comunicação do produto na década de 60. A evolução passa pela comunicação com o público-alvo nos anos 70, após a qual a comunicação começa a ganhar maior factor de sucesso para as organizações. Nos anos 80 a

²⁷ O processo cognitivo do profissional de Relações Públicas quando este faz planificação estratégica.

comunicação ganha uma dimensão estratégica, através da introdução dos novos modelos de gestão, dando-se início à fase da comunicação da concorrência (*Wettbewerbskommunikation*), cujo objectivo passa a ser uma *Unique Selling Proposition*. Nos anos que se seguem, a sociedade começa a exercer crítica sobre as empresas, nomeadamente através de ataques à credibilidade e à contradição, impulsionando a integração das ferramentas da comunicação e desafiando as empresas a apresentar uma *Unique Communication Proposition*. A revolução digital veio por sua vez introduzir novas variantes no processo de comunicação, levando a que os últimos dez anos tenham exigido às organizações modelos e formas de comunicação bilaterais, que Bruhn denomina de fase da comunicação do diálogo. Para a presente década, que começou em 2010, a fase da comunicação em rede apresenta o imperativo da interacção da comunicação, incluindo o importante contributo das redes sociais e a necessidade de conseguir participar nas mesmas ²⁸ (Bruhn, 2010).

Principalmente as três últimas fases, a *unique communications proposition*, a fase da comunicação do diálogo e da comunicação em rede, ilustram bem as oportunidades e o imperativo da Comunicação Estratégica, assim como a necessidade da integração da mesma. Para as Organizações Sem Fins Lucrativos, um outro desafio traduz-se em manter o contacto com os públicos internos e mistos – contemplando neste caso os voluntários, doadores e apoiantes, entre outros – até porque com as mudanças das situações de comunicação, há informação interna que circula mais fácil e rapidamente através dos novos meios digitais. Se por um lado estas oportunidades podem ser aproveitadas, por outro há menos possibilidade de controlo de todos os actos de comunicação. Estes públicos internos e mistos das Organizações Sem Fins Lucrativos são também votantes e cidadãos consumidores dos modelos comerciais, cujas necessidades comunicativas apresentam características mistas das últimas três fases. Por isso, pode fazer-se uma extrapolação de técnicas com sucesso demonstrado tanto em campanhas do Marketing moderno, como nas técnicas de Relações Públicas/Comunicação em contextos comerciais e políticos. ²⁹

²⁸ Sobre o paradigma da comunicação nas redes sociais ver Parte II 2.1

²⁹ Os estudos de reacção e efeitos de mensagens, ou testados em formas publicitárias podem ser usados pelas organizações para comunicar com os seus públicos, embora a abordagem não seja feita com os mesmos pressupostos, devido à natureza das organizações sem fins lucrativos.

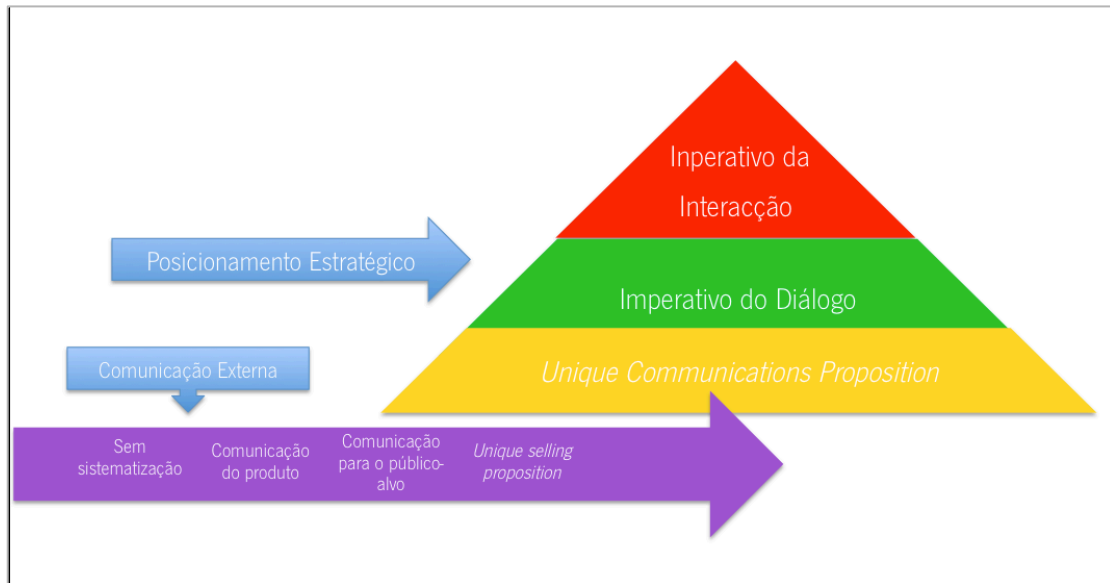


Figura 1 – Pirâmide dos imperativos actuais da Comunicação Estratégica em Organizações sem Fins Lucrativos. Integração das fases definidas por Manfred Bruhn (2010).

Por outro lado, é nesses novos paradigmas que surgem oportunidades para as actividades de comunicação e de campanha das Organizações Sem Fins Lucrativos. Da análise de Bruhn ao início da crítica da sociedade, às práticas empresariais por grupos sociais, que forçam a mudança do paradigma – do instrumental ao relacional-, colocando a comunicação como um produto em si e não como um instrumento, surgem novas oportunidades para que as Organizações Sem Fins Lucrativos desconstruam essas mesmas proposições comunicativas. Por isso, assiste-se a campanhas de sucesso como a Green My Apple da Greenpeace³⁰, em que a proposta de comunicação única da Apple, como uma empresa moderna e com responsabilidade social, é colocada em questão. Este confronto levou a uma alteração da política da própria empresa, subjugado a uma perspectiva ecologista e não empresarial. Actualmente, as próprias empresas criam campanhas com as mesmas preposições – recorde-se a campanha da Dove para promover a fundação da auto-estima da marca. Uma criança atravessava a rua e com uma música marcada passavam imagens sem parar de cosméticos, pressupostos da moda e operações, cirurgias e tratamentos cosméticos, acabando com o slogan: “Fale com a sua filha

³⁰ A campanha Green My Apple recebeu o Webby Award em 2007. Mais informação em www.webbyawards.com.

antes que a indústria da beleza o faça”. Contudo, a Greenpeace voltou a usar a mesma tática na campanha e a colocar em causa a proposição da marca, levando a Unilever a assinar um contrato de supressão do uso de óleo de palma proveniente da Indonésia em menos de três semanas de campanha. Num filme onde uma criança no meio da floresta fica com uma expressão triste e passam imagens com a destruição da floresta para a plantação de palmas e a extracção do óleo até à prateleira de um produto Dove. No final, lê-se: “98% da floresta das terras baixas da Indonésia não existe quando a Azizah tiver 25 anos. A maioria é destruída para produzir óleo de palma, que é usado nos produtos Dove.”

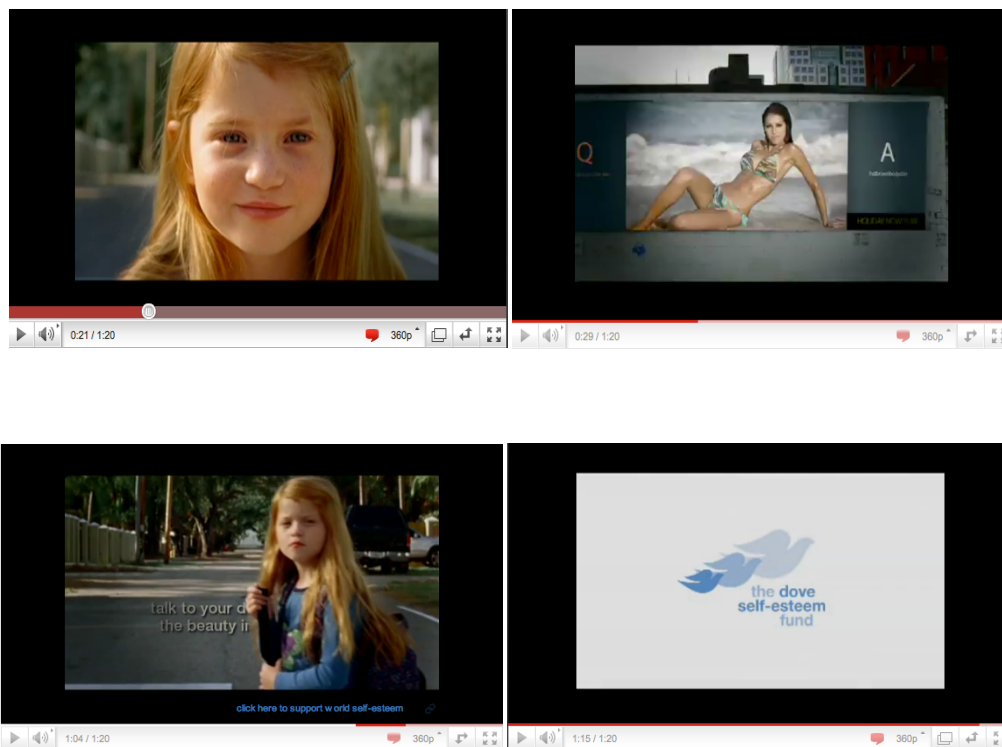


Figura 2 - Screenshots do anúncio da Unilever

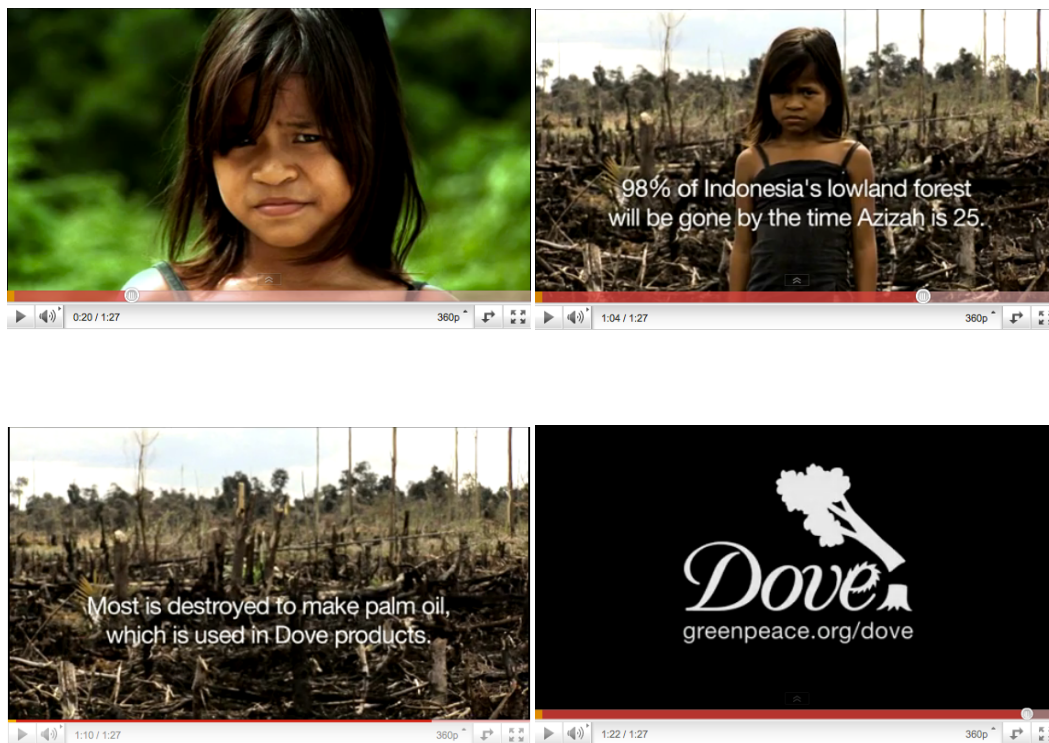


Figura 3 - Screenshots do vídeo viral da Greenpeace

1.2 - Comunicação Integrada

À semelhança do conceito de Comunicação Estratégica, há formas difusas e divergentes e entendimentos diferentes sobre definição de Comunicação Integrada. A nível histórico, pode referir-se que a necessidade da integração surge de diferentes factores e evoluções dos paradigmas sociais, das formas de comunicação na sociedade e dos mercados. A introdução do conceito de identidade corporativa aponta desde cedo para a necessidade da integração das acções de comunicação. Contudo, o mesmo conceito leva a que a integração tenha uma percepção exclusivamente a nível formal (Bruhn, 2010). Por outro lado, a mudança de contextos, que induzem à segmentação para aumentar a efectividade e responder às necessidades dos mercados (Kotler, 1996), desafia as organizações a criarem uma multiplicidade de objectos de comunicação e a adaptarem-se rapidamente ao meio social. Nesse sentido, a integração surge como uma necessidade de harmonizar e coordenar os diferentes actos comunicativos, devido ao facto das circunstâncias de comunicação serem mais complexas e as formas mais diversas (Bruhn, 2010).

A multiplicação e a complexidade das actividades de comunicação produz, de acordo com Bruhn, um défice de comunicação. Do cruzamento entre a comunicação interna e externa, horizontal e vertical, denota-se um défice a seis níveis que pode existir se não houver integração da comunicação (Bruhn, 2010): interna/externa, interna/horizontal, interna/vertical, externa/horizontal, externa/vertical e vertical/horizontal. (ver figura 4)

Por exemplo, se uma organização fizer uma campanha para a mudança de determinadas práticas (externa/vertical), mas não motivar os seus colaboradores a fazer o mesmo (interna/vertical), pode gerar um problema em vez de uma oportunidade. No caso das Organizações Sem Fins Lucrativos, a necessidade de fortalecer o posicionamento estratégico para usar o mesmo potencial ao serviço do cumprimento das necessidades da organização e das campanhas potencia ainda mais o imperativo da integração. O défice de comunicação em Organizações Sem Fins Lucrativos pode levar, em última instância, a uma desintegração da mesma organização devido à sua tipologia, assim como à necessidade de informação e transparência perante os seus voluntários, apoiantes e doadores. A estes factores junta-se ainda

a necessidade de manter uma imagem credível perante os *media*, as instituições políticas e empresas.

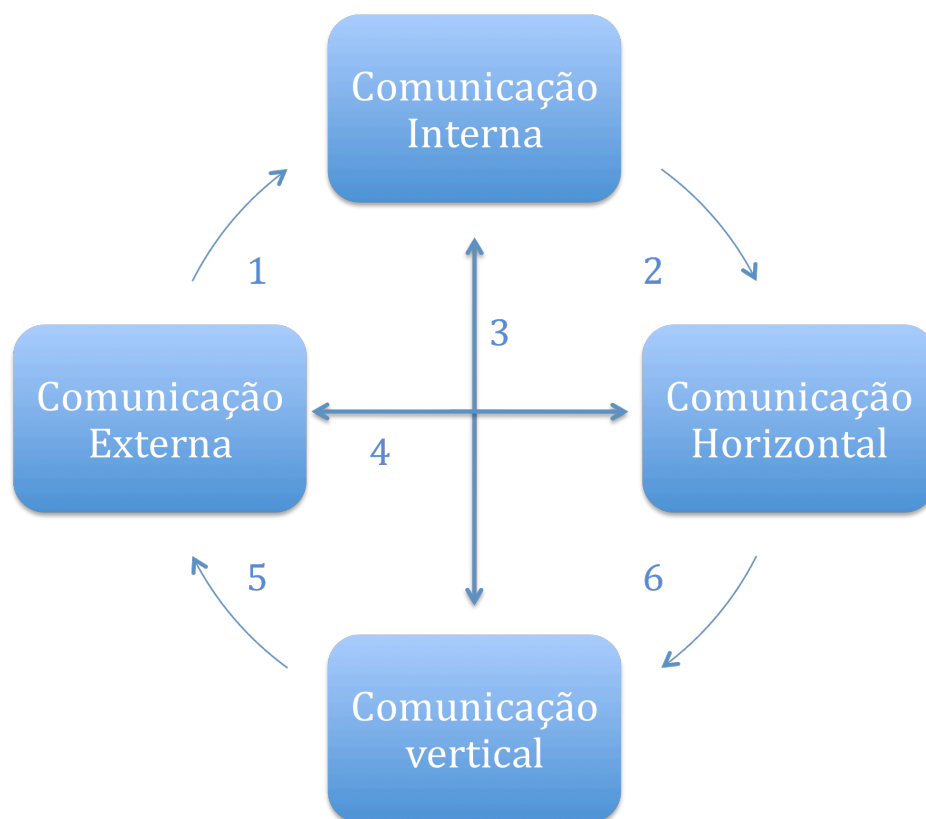


Figura 4 - Níveis do déficit da Comunicação segundo Manfred Bruhn. Ilustração do autor da presente tese, a partir de Bruhn, 2010.

1.2.1 - A Gestão Estratégica Integrada e Características da Integração

A gestão estratégica integrada da comunicação é considerada pela maioria dos autores como um aspecto essencial (Argenti, 2005, Rothschild, 1979; Keller, 2001; Schultz, et al, 1998; Grunig, 1995; Kunsch, 1997; Bruhn, 2010), podendo a integração estrutural não ser a única opção, mas antes a mudança das condições de trabalho e das relações internas do profissional e o seu campo de influência dentro da organização (Argenti, 2005). A integração das diferentes técnicas e instrumentos e uma gestão integrada a partir de um conceito ou política de comunicação, com uma função estratégia, são subscritas, também, por Margarida Kunsch

(1997). Kunsch começou por definir Comunicação Integrada como um somatório de serviços de comunicação feitos sinergeticamente e de forma conjugada em 1996 e posteriormente complementou a sua perspectiva teórica do fenómeno com a introdução da definição da função estratégica (Kunsch, 1997). Embora haja menção ao nível teórico da integração do conceito como posicionamento estratégico, da integração da comunicação interna e externa e da integração como processo de gestão, há diferenças entre os vários autores a nível operacional. O conceito de integração como gestão ou estratégia foi definido, no âmbito da gestão global dos grupos, por Grunig (1995), mas o autor limitou-se à exposição da vertente estratégica da integração, não introduzindo a vertente operativa e os processos de planificação, Manfred Bruhn (2010) acrescenta às características da integração, mencionadas anteriormente, a interdependência das estratégias de mercado ou de campanha da organização para as prioridades comunicacionais; a relação intrínseca com os públicos que fazem sentido no contexto, tendo como meta a unidade da comunicação; e a integração total a nível formal, de conteúdo e temporal. Estes elementos são considerados e analisados numa intenção pragmática da optimização da escolha e uso dos instrumentos de comunicação. Introduce-se, desta forma, uma vertente operativa concreta e as dimensões processuais no conceito de Comunicação Integrada. Assim,

“a Comunicação Integrada é um processo estratégico e operacional de análise, execução e controlo que surge no contexto de unificação da comunicação das distintas fontes de comunicação interna e externa, para que seja possível a existência de uma apresentação consistente, ou uma transmissão do objecto referencial da comunicação” (Bruhn, 2010).

Bruhn, ao contrário de muitos autores, não especifica as ferramentas mais adequadas, mas antes identifica o processo de selecção das mesmas. Por outro lado, menciona a necessidade da integração intra e interferramentas. O segundo também denominado *cross-media*. Esta integração aparece numa fase final operativa e tem assumido mais relevância com os recentes desenvolvimentos das ferramentas *online*, Web 2.0 e redes sociais, que multiplicam plataformas e meios a serem usados. Também se assiste à diversificação das matrizes de intervenção e dos

planos de execução ou estratégias de comunicação. Por um lado, há mais ferramentas, por outro lado, há uma dificuldade acrescida em usar essas mesmas ferramentas de forma estratégica e integrada.

1.2.1 – A Integração da Mensagem nas Diferentes Ferramentas

A integração do conteúdo global e específico da mensagem, adaptado à situação comunicacional, leva à questão da adaptação do conteúdo ao meio de transmissão. A formulação da mensagem para determinados meios tem necessariamente de obedecer às técnicas de produção de conteúdo dos mesmos. A codificação da mensagem obedece não só a um código de uma determinada língua, mas também a uma codificação numa determinada linguagem e forma. O não domínio do processo de codificação produz ruído no processo de comunicação e este tem um impacto directo nas condições de recepção e nos efeitos produzidos pela mensagem.

A integração do conteúdo *cross-media* ou interferramentas pressupõe que a mensagem é difundida usando diferentes ferramentas, plataformas e canais, mas que há uma necessária adaptação da mesma. Deste modo, pode mencionar-se o caso da ilustração como uma forma de comunicação com um código próprio, que implica o domínio da técnica. Neste caso, é evidente que uma ilustração não é uma fotografia nem um desenho. No entanto, no caso dos meios multimédia e de diferentes canais, há uma relação mais abstracta entre os códigos. Como exemplo pode citar-se a diferença da formulação de texto para o jornal, para uma revista, para um blog ou jornal *online*. Ambos utilizam a linguagem escrita, mas ambos têm um código próprio que depende de vários factores de recepção e de formulação. Assim, a transmissão da mensagem só será eficaz se o profissional, que adapta o conteúdo, dominar a técnica de produção daquela ferramenta, plataforma e canal. Da mesma forma que se um vídeo é produzido para ser projectado numa tela, para ser transmitido através de um canal de televisão, ou para ser publicado no YouTube,^{31,32} tem diferentes necessidades a nível de características técnicas, de produção, de significância e de enunciação. Só através do processo da análise do valor estratégico daquele objecto de comunicação, juntamente com a análise comparativa das

³¹ YouTube é um sítio que permite que seus usuários carreguem e partilhem vídeos em formato digital partilhem o conteúdo *embedded* noutros sítios ou plataformas como o facebook, hi5, blogs, etc.

³² O YouTube Foi fundado em Fevereiro de 2005 e conta com milhões de utilizadores. . www.youtube.com

especificidades e condições de recepção da mensagem, se pode determinar as características do conteúdo e exigências de produção.

Recorde-se o modelo de recepção do sinal de televisão nos anos 60, caracterizado por um esquema simples da comunicação de massas em que o emissor envia uma mensagem ao receptor através de um meio e com um efeito, antes da introdução do comando. Um receptor que estava sentado em frente ao televisor, que não tinha muita escolha de programas, e que não poderia fazer *zapping*, estava exposto ao conteúdo da mensagem. Com a introdução do comando, o emissor passou a perder controlo sobre a situação de recepção e a ter necessidade de conhecer o comportamento e processo de decisão do receptor, o que obrigou a mudanças no sistema de produção de mensagens informativas, persuasivas e apelativas ou publicitárias. Os anúncios passaram a ser mais curtos e os telejornais deixaram de ser uma leitura de texto, evoluindo mais para uma codificação de conteúdos em linguagem audiovisual. Por isso, a técnica de programação teve a necessidade de mudar e a segmentação surge como forma de responder às necessidades dos telespectadores. Deste modo, assiste-se à mudança do domínio dos *push media* para a introdução dos *pull media*.

Hoje em dia, se se reflectir sobre as condições de recepção da mensagem publicada sobre a forma de vídeo no YouTube, conclui-se que existe um computador e um rato na mão do receptor, que pode parar a transmissão da mensagem a qualquer momento e que apresenta uma atitude e postura interactiva. Por isso há a necessidade de pensar qual será a duração e o formato de um pequeno vídeo e quais as características do mesmo para se tentar conseguir uma transmissão eficaz da mensagem. Este processo descrito anteriormente a título de exemplo, pode ser aplicado a qualquer circunstância.

Um estudo feito sobre o processo de comunicação através dos vídeos do YouTube (Lin, M-F. G., Michko, G. M., Bonk, C. J., Bonk, A. J., Teng, Y.-T. 2009) concluiu que os vídeos devem ter a duração de um a quatro minutos, ser originais, interessantes e informativos.³³ Por outro lado, o exercício reflectivo das condições de recepção do meio podem revelar aspectos importantes para a produção do conteúdo. Por exemplo, pelo facto das janelas do YouTube apresentarem uma dimensão pequena, indica que devem serem feitos planos próximos dos objectos para facilitar a

³³ http://www.publicationshare.com/AERA%20Proposal_YouTube-Motivation-Age-and-Education-Paper.htm Lin, M-F. G., Michko, G. M., Bonk, C. J., Bonk, A. J., Teng, Y.-T. (2009, April). Survey Research on Motivational Elements of YouTube: Age and Education Matter. Paper presented at the American Educational Research Association (AERA) 2009 Annual Meeting, San Diego, CA.

comunicação. Estes elementos de especificidade e de condições de produção são fundamentais. Por isso, para além do domínio da técnica de produção audiovisual, é necessário reflectir sobre a plataforma, sobre a transmissão eficiente da mensagem e tentar garantir que o produto de comunicação capta a atenção e provoca disponibilidade para que o usuário receba a mensagem. Este é só um exemplo dos desafios da integração *cross-media*. Não se pode esperar que um vídeo institucional, feito para projecção, possa ser colocado no YouTube, sem ser adaptado ao meio e à plataforma. Assim como um texto de informação de uma brochura não pode ser copiado num *press release* ou publicado no sítio da Internet. O uso de diferentes ferramentas é um potencial, mas requer uma análise estratégica da situação comunicacional, assim como um domínio da técnica de adaptação da mensagem, sob pena da comunicação não ser efectiva, não só num nível tão primário como a existência de ruído, mas também em níveis secundários como a receptividade ou aceitação da mensagem e o efeito.

Desta forma, só se pode falar de integração estratégica intraferramentas quando a mensagem é coerente e adaptada aos públicos-alvo, com possibilidade de inclusão de submensagem ou mensagem táctica - que são usadas de forma estratégica; ou do uso táctico como passo intermédio para preparar determinado público-alvo para outros passos da estratégia e outras fases do plano. Só se pode falar de Comunicação Integrada intraferramentas, quando a mensagem é adaptada à ferramenta, ao público-alvo, meio e plataforma e o processo de planificação e produção é feito de forma estratégica.

1.2.3 Comunicação Integrada em Marketing e Comunicação Integrada em Organizações Sem Fins Lucrativos

Originalmente, o imperativo da integração foi também defendido e definido como Comunicação Integrada em Marketing, sendo que, nesse caso, há um enfoque nas relações com o consumidor e na influência do consumidor, usando técnicas (de relações com o consumidor) no acto de compra. Alguns académicos declararam a morte do conceito de Comunicação Integrada em Marketing na sua significância original. O imperativo da integração era visto num contexto mais complexo e abrangente do que o Marketing, sendo que a comunicação seria mais ligada às Relações Públicas por esta ser mais interdisciplinar ou pelos profissionais terem formação ligada

às ciências sociais, nomeadamente nas áreas da sociologia e da psicologia. Como tal, considera-se que a abordagem centrada no Marketing não consegue ter a flexibilidade, criatividade e interactividade relacional da abordagem centrada nas Relações Públicas (Drobis, 1997). Denota-se que houve uma divisão e que a abordagem integrada da Comunicação de Marketing e a Comunicação Integrada existem independentemente, sendo que a primeira assume uma vertente mais instrumental e de relacionamento com os clientes e está intimamente ligada às vendas.

No caso das Organizações Sem Fins Lucrativos não se pode falar de um consumidor como audiência constituinte directa na relação tradicional. Contudo, académicos de várias disciplinas juntaram o conceito de cidadania e de consumo na era da globalização, criando a designação de cidadão-consumidor (Jubas, 2007). Considera-se então que é possível transpor-se estudos de comportamentos dos consumidores e técnicas comerciais às Organizações Sem Fins Lucrativos à semelhança do que acontece no Marketing Social.

Também nesta perspectiva das técnicas e métodos de persuasão do consumidor, a integração dos esforços de comunicação são defendidas devido à proliferação das formas de influenciar e persuadir e ao processo actual das fontes de informação do consumidor. A Publicidade não é fonte exclusiva de informação, sendo, por isso, considerado que só com a integração de outras técnicas e métodos, e de forma estratégica, é possível alcançar os resultados desejados. Assim, a integração da comunicação e a não redução à abordagem de gestão funcional na lógica do mercado transforma-se num imperativo, devido à mudança do paradigma tradicional da visão do papel da Publicidade na era industrial, para um paradigma de informação que reflecte os sistemas de informação existentes de uma forma holística; assim como a mudança dos níveis de acesso às tecnologias de informação de forma diagonal, dos fabricantes aos consumidores, passando pelos retalhistas. (Schultz, 1998). Esta abordagem mais usada em contextos de Marketing, mas que pode ser transportada à realidade da Comunicação Estratégica, sublinha e complementa a necessidade da integração intraferramentas e interferramentas, também denominada *cross-media* na situação referencial do caso parcial dos meios de divulgação.

Um dos exemplos mais significativo e actual é o caso da integração estratégica de diferentes meios, incluindo novos media, na campanha de Barack Obama. Uma das conclusões de um estudo feito por investigadores brasileiros conclui, suportando assim a definição de Comunicação Integrada de Bruhn, que

“o grande diferencial da campanha democrata, entretanto, foi a amplitude das ações e o fato de todas as possibilidades da comunicação digital terem sido exploradas de maneira eficiente. Os democratas criaram um conjunto de mecanismos de comunicação on-line que dialogavam entre si e formaram um sistema bem articulado” (Gomes et al. 2009).³⁴

O sistema bem articulado é aqui referido pelo seu valor estratégico no seu uso interferramentas e intraferramentas de forma interligada e integrada. Contudo, surge a questão das condições de produção e o domínio das técnicas das ferramentas na integração da comunicação para se conseguir atingir os resultados pretendidos. Deste modo, a integração ao nível do conteúdo pode ser feita com a formulação distinta da mensagem adequada ao meio. Se, por um lado, integração feita a nível formal, ou seja pela aplicação de uma identidade corporativa, imagem de marca e identidade visual da campanha; por outro, a integração deve ser temporal, ou seja, fazer uma análise temporal e cruzar as vantagens das sinergias. O terceiro aspecto da integração tem que ver com a questão do conteúdo e da integração da mensagem à luz do processo de comunicação. Contudo, diferentes ferramentas significam diferentes formulações da mensagem. Por isso, a integração *cross-media* é a publicação em plataformas distintas, se for feita uma produção diferenciada de conteúdos de acordo com a especificidade do meio a que se destina.

³⁴ Excerto original em Português do Brasil.

1.3 - Comunicação da Organização, Posicionamento e *Branding*

À semelhança das organizações com fins lucrativos e outros agentes sociais, as Organizações Sem Fins Lucrativos pretendem captar a atenção do consumidor/cidadão, mover a opinião pública e fomentar a credibilidade. Deste modo, a necessidade de desenvolver uma marca surge logo no momento da criação de uma organização. À criação e manutenção da marca – *Branding* –, junta-se a identidade corporativa, o conceito de comunicação e a política de comunicação. Enquanto o conceito e a política são definidos, em norma, para um período de tempo que pode ir de um a três anos, a identidade e a marca são estabelecidas para longos períodos. A Comunicação é considerada ainda, por alguns profissionais e autores, como o elemento mais importante de uma organização sem fins lucrativos bem sucedida (Lovelock et al, 1984).

O *Branding* e a definição de uma identidade são ferramentas que podem ajudar ao posicionamento estratégico, à adaptação das propostas aos diferentes públicos e à consecução dos objectivos da organização sem fins lucrativos (Ritchie et al, 1999). Neste sentido, a existência de um plano e de actividades contínuas de *Branding* representa, por vezes, uma parte significativa dos esforços de comunicação. Uma marca pode ainda ajudar a desenvolver a relação de confiança da organização com os seus públicos, a criar uma protecção contra pressões competitivas e a valorizar o perfil da organização (Ritchie et al, 1999).

O estudo *Edelman Trust Barometer* de 2008 indica que as Organizações sem Fins Lucrativos³⁵ são as instituições que maior credibilidade apresentam na maioria dos países europeus.³⁶ Esta situação favorável a nível social pode ser maximizada em proveito de uma marca, se a organização decidir fazer esforços de criação e manutenção da mesma.

Um outro desafio bastante frequente é a correcta implementação do que é planeado. Isto pode passar pela criação de planos de controlo e esquemas de produção centralizados ou descentralizados que garantam a correcta aplicação. Isto é, pode optar-se quer por uma produção centralizada num departamento de comunicação, quer pela formação de outros

³⁵ Embora o âmbito deste estudo incida fundamentalmente em Organizações Sem Fins Lucrativos, uma grande parte pode também ser classificada como organizações não governamentais (ONG). Parece, contudo, que algumas organizações governamentais, como por exemplo, o Instituto Português da Juventude, apresentam características semelhantes e, por isso, não se quis deixar de alargar a reflexão teórica a essas instituições. Deste modo, usa-se neste trabalho a expressão organizações sem fins lucrativos, não havendo menção da tipologia de filiação ou de governação.

³⁶ 2008 Edelman Trust Barometer

quadros detentores de autonomia para aplicação de *guidelines* ou de *templates*. No caso do logótipo, de cabeçalhos de correspondência, ou de rodapés de e-mails, é usual distribuir-se um guia de comunicação e identidade visual, assim como ficheiros prontos a ser adaptados pelo criador dos objectos de comunicação, qualquer que seja a sua função. No caso de planos de comunicação e criação de produtos especializados como um texto jornalístico, um *press release*, ou uma brochura, estes devem ficar a cargo de um profissional e ser posteriormente revistos por vários elementos³⁷. Podem igualmente ser produzidos em modelo cooperativo de produção³⁸.

A criação de marcas no âmbito de Organizações Sem Fins Lucrativos tem, no entanto, provocado preocupações em profissionais e académicos, devido ao perigo de uma sobrecomercialização do sector e da adaptação errónea de técnicas desenvolvidas para contextos comerciais; neste caso pode, inclusive, ser mesmo prejudicial à organização. A criação de um conceito e a introdução de valores no *branding* serão tão mais eficazes quanto mais se levar em linha de conta a especificidade da organização:

*“No sector corporativo, o conceito de marca tem vindo a ser usado para ‘espelhar’ os valores que apontam e sublinham as necessidades e desejos dos consumidores. Ao invés do espelho passivo, quando operacionalizada como uma ‘lâmpada’, a marca tenta influenciar em simultâneo os valores da organização e do público-alvo. Contudo, nenhuma destas abordagens é apropriada para organizações que são impulsionadas por valores e é só como uma ‘lente’ metafórica – que projecta os valores da organização – que o branding oferece um modelo aplicável e efectivo no contexto não comercial”*³⁹ (Stride, 2006).

³⁷ Também denominado processo de sign-off.

³⁸ Neste caso um grupo de trabalho define o conteúdo e decide sobre as intervenções necessárias à melhoria dos resultados. Muitas vezes, a este processo segue-se um processo de sign-off em que a possibilidade de reformulação é mais reduzida.

³⁹ Tradução do autor da presente tese: “*in the corporate sector the brand concept has been utilised to ‘mirror’ those values that underpin the needs and desires of consumers. In contrast to the passive mirror, when operationalised as ‘lamp’, it is claimed that the brand aims to influence both the values of the organisation and the values of its target audience. It is postulated that neither of these approaches is appropriate for values-led organisations and that it is only as a metaphorical ‘lens’, projecting the values of the organisation itself that branding offers an applicable and effective model in the charity context.*”

O enfoque de Strike que se reproduziu, explica a complexidade da criação de uma marca para uma organização sem fins lucrativos, assim como a necessidade da tomada conjunta de decisões de gestão.

1.3.1 – Comunicação e Angariação de Fundos

As Organizações Sem Fins Lucrativos precisam de receitas. Um dos departamentos cruciais ao seu funcionamento é o de angariação de fundos e contacto com os doadores. A comunicação com os doadores e a criação de campanhas para esse fim, assim como campanhas complementares de Marketing e de angariação de fundos, geram recursos económicos necessários ao funcionamento da organização. A comunicação com os doadores transforma-se, assim, numa prioridade da comunicação (Endo, 2005). Para alguns autores, como por exemplo Cruz e Estraviz (2000), um dos principais objectivos da organização é o angariação de fundos, pois sem recursos não é possível realizar campanhas. O recurso à Comunicação Estratégica integrada, ou seja, sempre que a comunicação com os doadores está incluída na estratégia e no plano, contribui automaticamente para a criação da marca e para a manutenção e expansão da organização. Caso contrário, há o perigo de défice de comunicação (Bruhn,2010)⁴⁰.

O défice de comunicação pode ser devastador a médio prazo. Mencione-se, a título exemplificativo, o caso de algumas agências americanas especialistas em campanhas de angariação de fundos *que* tentaram construir campanhas com *high velocity premiums*⁴¹. No âmbito de campanhas de Marketing directo para empresas, ou mesmo para angariação de fundos em mercados norte-americanos, esses brindes geram bons resultados. Normalmente, os *high velocity premiums* não são escolhidos de acordo com a organização, mas antes com índices de resposta obtidos em testes anteriores. O *letter appeal*, o *leaflet response ad* e outros componentes do *direct mailing* que são enviados em conjunto, são igualmente escolhidos e produzidos à volta de *plots* de impacto emocional, que podem não estar directamente relacionados com a organização. Em testes efectuados na Europa verificou-se que, quando os

⁴⁰ Mais sobre os níveis do défice de comunicação na Parte I, 1.2.

⁴¹ High velocity premiums são brindes que aparentam ter um valor elevado mas que, na realidade, têm um custo por unidade simbólico. O envio destes brindes a potenciais doadores tem por objectivo levá-los a fazer um donativo impulsivo, que normalmente é de valor mais elevado do que o do brinde. Também é sabido que, embora a medida do CPRD (costs per raised dollar) seja muito menor, o índice de retenção (i.e. fidelização) do doador dessas campanhas é reduzido, quando comparado com outro tipo de campanhas.

produtos de comunicação não se articulavam com a missão, ou com elementos reais da campanha, os índices de resposta ou sucesso eram baixos/fracos. De igual forma, sempre que se verificava uma articulação entre identidade, missão, marca e campanhas da organização, o resultado dos testes revela-se muito melhor.⁴² Também ao nível da credibilidade da organização, linhas de comunicação díspares podem prejudicar a marca, mesmo quando os resultados das campanhas de angariação de fundos são satisfatórios.

Ao estudarem a comunicação de Organizações Sem Fins Lucrativos no Brasil, *Veloso, 2004*, concluiu que a falta de informação sobre como é feita a recolha de fundos e o uso dos recursos é um dos grandes entraves à conversão de não doadores em doadores. Os dados demonstram claramente que a comunicação é de tal forma axial para as Organizações Sem Fins Lucrativos que a sua sobrevivência pode ser posta em causa por falha na ou erros de comunicação. Assim:

“(Os potenciais doadores) desconfiam de que parte dos recursos doados são retidos por terceiros (62%) e não têm a certeza de como são utilizados os recursos doados (96%). Tal desconfiança projecta-se também na imagem das Organizações Sem Fins Lucrativos de uma forma geral, visto que 58% afirmam não confiar em Organizações Sem Fins Lucrativos. Essas informações indicam alguns temas que devem ser abordados pelas organizações em seus esforços de comunicação” (Veloso, 2004).⁴³

De entre estes dados de referência, ainda que existam variações regionais, destaca-se o imperativo da comunicação. O uso de canais de informação e formas de dialogar com o público-alvo e os doadores pode ser imprescindível no sucesso das organizações e nas campanhas.

Embora o angariação de fundos possa estar mais ligada às técnicas de Marketing do que à comunicação, a não coordenação das campanhas de angariação de fundos com os esforços de comunicação pode gerar situações como as descritas no estudo de Veloso (2004). Por isso, defende-se cada vez mais que as funções de comunicação e Marketing devem estar separadas

⁴² Estes testes foram efectuados na sequência de um trabalho desenvolvido por Quadriga Art Inc de New York, agência para a qual o investigador prestou serviços de consultoria e desenvolveu campanhas. Foi desse modo que houve acesso aos dados.

⁴³ Texto citado na versão original em Português do Brasil.

por forma a aumentar a efectividade de cada uma (Grunig, 1998) Na origem desta posição está a análise das perspectivas e diversidade de ambas as abordagens, considerando que os programas de comunicação devem ser integrados e coordenados pelo departamento de Relações Públicas. Grunig (1998) chega mesmo a apresentar dados que confirmam que a função das Relações Públicas é otimizada quando é estratégica e quando não se subjugam aos ditames do Marketing.

1.3.2 - Posicionamento Estratégico na Opinião Pública

O alcance de um determinado posicionamento estratégico pode ser um recurso importante para a visibilidade das Organizações Sem Fins Lucrativos nos meios de comunicação social e em determinados fóruns nos partidos políticos. O uso de uma estratégia de relações com os *media* e de uma assessoria de imprensa é importante para este posicionamento. Contudo, as tomadas de posição e a divulgação de informação através de vários canais podem também criar novas possibilidades de posicionamento. Há diversas abordagens que podem ser feitas a este nível, sendo que a escolha das mais adequadas depende do enfoque e da identidade da organização. Desde que a organização equacione a abordagem mais adequada e as relações com os *media* sejam constantes e contínuas, estão garantidas a operacionalidade e a estrutura necessárias para a implementação de campanhas. Há organizações que apenas contactam com os *media* uma ou duas vezes ao ano no âmbito de um *press release*. Nestes casos, a sua presença mediática é quase inexistente e não há análise contínua de *clipping* nem qualquer outro instrumento sistemático de medição do posicionamento da organização na opinião pública. Nesse caso é difícil atingir um nível de credibilidade e operacionalidade mínimo, para que a organização seja identificada pelos actores sociais como um parceiro no tema ou área em que a mesma opera.

1.3.3 - Recrutamento e Mobilização de Voluntários, Apoiantes e Activistas

O envolvimento de cidadãos em Organizações Sem Fins Lucrativos, sejam voluntários, apoiantes de diversas índoles, ou mesmo activistas, são parte dos recursos necessários à operacionalidade dessas mesmas organizações.

A comunicação da organização, o posicionamento e o *branding* contribuem para a comunicação com potenciais voluntários, apoiantes e activistas e para a atracção de novos recursos (Endo, 2005) e o processo de recrutamento, as ferramentas usadas para o efeito, bem como os conceitos de comunicação, devem estar definidos para garantir que esse mesmo processo decorra de forma eficaz, de acordo com a marca e a identidade da organização. Neste sentido, há organizações que definem metas a atingir para facilitar a escolha dos métodos e das ferramentas de recrutamento e fazer a revisão das estratégias usadas.

Actualmente, as novas tecnologias permitem formas de recrutamento a um custo reduzido e com possibilidades de sucesso mais elevadas do que as formas mais tradicionais. A 350.org, uma organização internacional que recorre a meios de mobilização *online*, conseguiu recrutar novos membros em todos os continentes do mundo em menos de três anos, quase exclusivamente através de meios e comunicação *online*. No caso do dia de acção global 10/10/10 realizado em Outubro de 2010, foram recrutados e mobilizados mais de 7300 grupos, dos quais 100 em Portugal, que participaram directamente numa campanha sobre alterações climáticas⁴⁴. A organização usa ainda vídeos no *YouTube*, *Facebook*, *Twitter* e *mailing lists* segmentadas para promover o crescimento do movimento. O primeiro dia de acção global, cujo recrutamento e mobilização foi feito da mesma forma, foi considerado pela CNN como o “*dia de acção política mais abrangente e global da história da humanidade*”.⁴⁵

O recurso às ferramentas *online* é bastante comum na maioria das organizações. Questões centrais são o uso estratégico (por oposição ao uso instrumental isolado) e a escolha eficaz dessas mesmas ferramentas. Nesse sentido, e de acordo com Melucci (2001), o indivíduo não é convocado a partir da sua pertença a uma comunidade ou grupo específico, mas como sujeito singular. Deste modo, a participação não é dependente de uma militância, mas antes de um percurso individual enunciado no colectivo. A mobilização parte da capacidade das organizações conseguirem captar a atenção e enunciar essa mesma capacidade nas estratégias e propostas de mobilização. A fase seguinte é a da criação de elos com a organização: para potenciar a retenção por um lado, e, por outro, para a conversão do interesse através da participação em acções concretas.

44 Fonte: <http://www.350.org>

45 Tradução do autor da presente tese: “*The most outspread day of political action ever.*” Fonte: <http://www.350.org>

Outro exemplo de como as redes sociais apresentam potencialidades de mobilização e de recrutamento para causas sociais com elevado grau de sucesso e investimento diminuto foi a manifestação organizada a 12 de Março de 2011 em Portugal por um grupo no Facebook autodenominado de “Geração à Rasca”. De acordo com a organização, mais de 400.000 portugueses foram mobilizados para sair à rua. Contudo, o facto de as pessoas saírem à rua, não implica a existência de um movimento social coeso. Desta forma, entende-se que a mobilização *online* foi um passo táctico e instrumental, mas só assume uma vertente estratégica quando enquadrado num plano ou campanha. Como é que pode este movimento social traduzir-se no envolvimento sustentado e durável das pessoas?⁴⁶

1.3.4 Envolvimento de Voluntários, Apoiantes e Activistas

Após criado o elo de ligação com a organização, há a necessidade de manter a relação e de integrar os recém-recrutados nas actividades regulares, de forma a criar dinâmicas de grupo. Esta necessidade organizacional corresponde a uma necessidade de comunicação. Estes públicos que podem ser constituídos por apoiantes, voluntários, activistas, ciberactivistas ou mesmo só simpatizantes, necessitam de atenção por parte da organização para que o elo se mantenha. Trata-se de públicos mistos: por um lado, não podem ser considerados públicos externos pelo elo de ligação que mantêm com a organização; por outro lado também não podem ser considerados públicos internos, uma vez que não têm vínculo institucional. A existência de públicos mistos cria uma dificuldade acrescida na gestão da comunicação. Há organizações que os segmentam em vários grupos, atribuindo diferentes graus de acesso a informação, através da selecção de diferentes canais e ferramentas. Um dos exemplos é a *Greenpeace* Internacional. Quando determinado elemento se converte num voluntário e manifesta interesse em ser activista, há um processo previamente definido que se desenvolve. No caso da *Greenpeace* em Espanha, a organização tem grupos locais de base que realizam actividades regulares quase todos os fins de semana. Esses grupos de discussão funcionam também como recursos que podem ser postos à disposição das campanhas, para além de assegurarem o envolvimento das bases na organização.

⁴⁶ Fonte: <http://geracaoenrascada.wordpress.com/>

O envolvimento e a relação com a organização, assim como a retenção de interesse, implicam planos concretos e actividades de comunicação dirigidas e previstas. Mesmo com um recrutamento inicial eficaz, sem esforços de comunicação específicos e controlados pode haver uma taxa de retenção muito reduzida⁴⁷.

Por outro lado, a necessidade de um plano para as questões de relacionamento da organização com os cidadãos envolvidos é imperativa. A Quercus, organização portuguesa não governamental ligada ao ambiente, usa uma *mailing list* única para comunicar com apoiantes, voluntários e activistas. Num desses e-mails de informação foi incluída informação de uma actividade que estava a ser organizada em conjunto com outra organização. O facto de a estratégia de uma actividade de campanha ter sido divulgada, fez com que a polícia e os jornalistas tivessem tido acesso à informação antes do tempo necessário para a implementação dessa mesma estratégia, havendo uma fuga de informação. Este é um dos exemplos de como a comunicação e o envolvimento de voluntários, activistas e apoiantes apresenta desafios, quando a escolha da ferramenta é inadequada e a fragmentação da distribuição de informação é inexistente. Consequentemente, vários subscritores da *mailing list* apresentaram um crescente desinteresse, por terem a percepção⁴⁸ de que não havia um *gatekeeping*⁴⁹ adequado.⁵⁰

47 De acordo com dados recolhidos juntos de coordenadores da Greenpeace Espanha e Greenpeace Holanda, sem acompanhamento, a taxa de retenção é muito reduzida.

48 Dados recolhidos juntos de alguns subscritores. Amostra não representativa.

49 Processo de selecção da informação a ser incluída em determinado produto de comunicação informativa a priori.

50 Inquérito realizado a uma amostra da mailing list no âmbito de criação de uma comunidade de activistas ligados ao ambiente em 2008.

1.4 - Comunicação em Campanhas

As campanhas realizadas no âmbito das Organizações Sem Fins Lucrativos com vista a mudanças podem ser diferenciadas em duas grandes categorias para efeitos do presente trabalho, assim como em termos de abordagem: as campanhas de educação, que procuram a mudança de comportamentos individuais; e as campanhas que procuram mudanças concretas através de um sistema de medidas - que podem incluir a mudança de comportamentos - mas que procuram distintamente as mudanças de conjuntura e sociais e incluem frequentemente a Participação Cívica e Activismo.

A primeira categoria inclui ainda as campanhas de comunicação para a saúde e de sensibilização. As mesmas campanhas podem tornar-se campanhas que procuram mudanças concretas e que são inseridas em determinada conjuntura ou necessidade social. Para isso é necessária a análise da conjuntura e o estabelecimento de objectivos mensuráveis em várias vertentes, com uma estratégia definida.

Por exemplo, a Prevenção Rodoviária Portuguesa (PRP) implementou uma campanha de sensibilização para o uso de cinto em 2004. A mesma campanha foi realizada recorrendo a uma campanha publicitária em várias plataformas - rádio, televisão e cartazes afixados em locais escolhidos.

Através de contagens realizadas em todo o país do uso de cinto em Julho de 2003, a PRP concluiu que havia necessidade de criar uma campanha. No final de Fevereiro de 2004, as novas contagens permitiram concluir à que havia uma melhoria significativa. Essa melhoria corresponde a um aumento que ronda os 5% no uso de cinto em condutores, nos casos contados. Contudo, as mensagens não eram dirigidas a condutores, mas antes a passageiros do banco de trás e crianças. As subidas nas outras categorias são ainda mais baixas e, no caso de um dos públicos da campanha - o passageiro do banco de trás -, a segunda contagem contou com uma amostra de 1630, que além de não ser representativa, é cerca de 50% menor em relação à amostra de controlo realizada no período anterior.⁵¹ Será que a variação de 3% pode indicar uma correlação entre a campanha e o comportamento? Ainda que verificada a

⁵¹ Fonte e mais informação em: <http://www.prp.pt/informacao/campanhas/index.asp>

correlação, será que a mudança de comportamento é duradoura? Será que houve mudança de valores ou apenas reacção momentânea e impulsiva, quase como um acto de consumo impulsivo de uma medida de segurança, subsequente à exposição à campanha? Por outro lado, será que a construção de uma campanha de índole publicitária sem um plano a médio e longo prazo pode ser eficaz ou registar mudanças sustentáveis e estruturais?

Muitas questões podem ser levantadas, todas sem resposta aparente no caso citado. Contudo, o principal problema centra-se em como comunicar com a população que não usa cinto e que medidas podem ajudar a mudar esse comportamento, mas acima de tudo há ainda a questão dos valores e crenças. Nesse momento iniciava-se o processo de equação de uma estratégia, que podia passar, entre outros elementos, pelo ajuste da legislação e pelas coimas aplicadas ou mesmo pela parceria com empresas que pudessem ajudar a criar informação regular em situações de condução, como por exemplo as bombas de gasolina. Através de ferramentas das Relações Públicas, poderia ser criado um kit de informação à imprensa que provocasse uma discussão na sociedade civil acerca do fenómeno, que desse um reforço à campanha. Através da criação de uma campanha que recorra a uma estratégia e que se inscreva na abordagem da Comunicação Estratégica integrada, podia-se fazer uma abordagem complexa e mensurável. Nesse momento, a campanha de sensibilização podia ser transformada numa campanha que procura a mudança, mas que inclui uma componente de sensibilização, contornando-se uma das limitações do Marketing Social. Neste caso, o uso da Comunicação Estratégica Integrada e o uso do diálogo como abordagem faria toda a diferença. Esta fragilidade do uso de técnicas de Marketing Social ou de Publicidade quando não enquadradas, pode ser ilustrada com uma afirmação introduzida pelos críticos do Marketing Social de que a irmandade (Brotherhood) não podia ser vendida como sabão (citado por Kotler, 1971). Apesar de haver campanhas no ramo das alterações de comportamentos e de mecanismos de mudança do comportamento individual que podem ser usados no âmbito de um dos objectivos de uma campanha, considera-se que as campanhas de sensibilização são importantes exclusivamente como técnica (ou tática), visto que as mesmas apresentam sérias limitações no que diz respeito ao propósito relacionado com as mudanças reais, de conjuntura e com efeitos a longo prazo.

Na década de 70 foram feitas várias campanhas públicas para mudar os hábitos de consumo de álcool dos noruegueses, que inclusive foram premiadas internacionalmente. Contudo, Pal Horsle (2005) argumenta que no caso do álcool, ainda que com limitações, a mudança é feita com

legislação e não com comunicação, apontando assim para a necessidade da campanha e da estratégia de campanha ser mais ampla do que apenas a instrumentalização da comunicação. Horsle (2005) identifica indicadores distintos em que a comunicação pode ser mais eficaz do que apenas o alerta e a informação: quando a mudança de comportamento do grupo alvo é considerada pelo mesmo como de interesse próprio; quando a comunicação é combinada com pressão social para a mudança de comportamento; e quando se considera que a mudança de valores ou atitudes ocorre ao longo de um período extenso de tempo em resposta a esforços de comunicação repetidos.

A respeito da comunicação em campanhas, há por vezes uma visão redutora de que a comunicação consiste na relação com os *media* e que o sucesso é medido pelo *clipping* e pelos itens de sucesso nos *media*, contudo, a campanha é uma conversa, em forma de diálogo, com a sociedade e tem um aspecto central que é o interesse público (Rose, 2010).

1.4.1 - A tipologia da Mudança Social de Philip Kotler

A década de 70 do século XX foi prolífera em movimentos sociais. O sociólogo Philip Kotler reflectiu sobre os movimentos existentes e sobre as mudanças dessa década e sistematizou uma tipologia da mudança social que, com novos elementos e factores, ainda pode ser aplicada em larga escala na actualidade. Kotler baptizou a tipologia como os cinco Cês da acção social:

"Causa. O objecto social ou undertaking que o agente da mudança acredita que vai dar uma resposta a um problema social.

Agência de Mudança. Uma organização cujo objectivo primário é avançar uma causa social.

Alvos da mudança. Indivíduos, grupos ou instituições designados como alvos dos esforços para desencadear a mudança

Canais. Formas nas quais influência e resposta podem ser transmitidos ente os agentes de mudança e os alvos da mudança.

Estratégia de Mudança. Um modelos básico de influência adoptado pelo agente da mudança para afectar o alvo da mudança" (Kotler, 1971).⁵²

Para Kotler, as causas podem ser subdivididas em três categorias: causas de ajuda, que procuram ajudar as vítimas de um problema social, mas que raramente atacam o problema na raiz; causas de protesto, que procuram mudar o comportamento das instituições que contribuíram mais para o problema; e causas revolucionárias, que procuram eliminar as instituições que se acreditam estarem na origem primordial do problema.

O autor acredita ainda que há quatro estádios principais nas causas: Um estádio de cruzada, em que alguns indivíduos tentam alertar para um problema; o estádio do movimento popular, quando muitos seguidores são atraídos pelos líderes originais, que são normalmente carismáticos; um estádio de gestão, em que a liderança da organização é transferida para indivíduos com talento organizacional para que possam gerir melhor as actividades e o crescimento do movimento; e, finalmente, um estádio burocrático, no qual a motivação e entusiasmo original perde-se e em que o movimento é operado de uma forma mais rígida e burocrática, com políticas, processos e especialização funcional bem definidas (Kotler, 1971).

Kotler é um dos autores mais ligados ao Marketing Social e embora se tenha referido brevemente aspectos da tipologia proposta pelo investigador, e apesar de se considerar que o Marketing Social pode ser integrado no âmbito de uma campanha, tal não significa que a perspectiva assumida ao longo desta tese não esteja exclusivamente centrada na Comunicação Estratégica Integrada como abordagem. Contudo entende-se que nessa abordagem, podem ser incluídas, ao nível da definição da estratégia de comunicação e planeamento estratégico, outras técnicas ou áreas. Porém, como referido anteriormente nas questões do uso de Marketing directo em campanhas de recolha de fundos⁵³, essas perspectivas de uso utilitário e quase instrumental no âmbito das Organizações sem Fins Lucrativos, apresentam limitações e podem

⁵² Tradução do autor da presente tese: "*Cause. A social objective or undertaking that change agents believe will provide some answer to a social problem.*

Change Agency. An organization whose primary mission is to advance a social cause.

Change Targets. Individuals, groups, or institutions designated as the targets of change efforts.

Channels. Ways in which influence and response can be transmitted between change agents and change targets.

Change Strategy: Influence model used by change agency to influence change targets"

⁵³ Ver Parte I, 1.3.1 Comunicação e Angariação de Fundos

mesmo ser prejudiciais à própria organização, através da criação de défice de comunicação ou informações incongruentes. Conforme explicado, não se trata de negar o uso de outras disciplinas, desde que as mesmas estejam integradas numa visão estratégica. As diversas disciplinas devem ser enquadradas na política de comunicação e simultaneamente na campanha, admitindo-se a existência de conflitos éticos ou de interesse com a própria ontologia e identidade da organização.

Não se trata aqui de colocar em questão a eficácia a curto prazo de estratégias de mudanças, mas antes de analisar por um lado a capacidade das mudanças não se verificarem apenas a curto prazo, tornando-se de forma consistente e estruturais, considerando o quadro inicial no início da campanha. Por isso, a abordagem da comunicação no paradigma do diálogo parece ser a mais apropriada no âmbito defendido neste trabalho. Se, no âmbito de organizações com fins lucrativos, Grunig (1998) defende que a operacionalidade e eficácia é maior se houver funcionamento independente dos departamentos de Relações Públicas/Comunicação e de Marketing, no caso das Organizações Sem Fins Lucrativos acredita-se que este imperativo ainda é mais relevante.

1.4.2 - Agentes de Mudança e Públicos “Escaldantes”: as Necessidades e Eixos Prioritários da Comunicação na Campanha

Quando se contempla a comunicação no âmbito de uma campanha e a campanha como um conjunto de actividades que tem em vista um conjunto de objectivos e mudanças sucessivas, tendo por objectivo final a ambição de alcançar mudanças concretas, torna-se difícil executar uma campanha de sucesso sem uma componente de comunicação. A Comunicação Estratégica, a par da estratégia de campanhas, desenha uma matriz complexa que pode começar por uma análise de poder, verificando quem tem o poder para mudar o quê na questão central da campanha. As equipas multidisciplinares fazem uma análise de oportunidades da campanha. Por vezes, podem ainda ser realizados estudos de mercado e científicos de base à campanha. Considera-se que com a identificação da distribuição do poder na questão em causa, faz-se um quadro que tanto vai servir de base de trabalho ao/à responsável da campanha, como ao/à responsável de comunicação.

Para reforçar o pragmatismo e estabelecer uma estratégia de comunicação na campanha e um plano de comunicação, podem ser seleccionadas algumas questões como: Quem tem o poder para mudar?; Quem pode mudar?; Quem é necessário para ajudar a mudar, ou a criar pressão para a mudança?. Este raciocínio tem semelhanças com o proposto por Kotler, embora com uma abordagem diferente da que o autor faz nas suas argumentações.

A abordagem centrada no Marketing Social apresenta limitações às Campanhas para Mudanças que têm sido notadas ao longo das últimas décadas (Crompton, 2008). No âmbito de campanhas ambientalistas, foram analisadas as abordagens centradas no Marketing para a mudança de comportamento a nível sistemático. Embora se considere que esta abordagem pode ser efectiva numa mudança específica, o estudo de Crompton evidencia que pode ser contraproducente ao nível de uma mudança mais abrangente ou sistémica (Crompton 2008).

Chris Rose (2010) reflecte sobre as duas disciplinas e conclui que, embora o Marketing comercial e as Relações Públicas tenham bastante literatura, apresentam um sem número de casos de sucesso, de metodologias e técnicas disponíveis. As campanhas para organizações comerciais são bem diferentes em natureza porque não têm que apelar à natureza humanitária do ser humano, mas antes partem de premissas de interesse e proveito próprio. O Marketing Social também usa técnicas semelhantes para Organizações Sem Fins Lucrativos, mas não coloca nunca em questão o poder ou interesses, nem procura um resultado específico.

Rose defende ainda que a necessidade de comunicação é tão distinta do Marketing que considera que a comunicação no âmbito de uma campanha pode ser ainda uma conversa a nível micro, uma relação de diálogo institucional em forma de conversa indirecta ao longo dos anos. Acima de tudo, e independentemente do que seja a comunicação no âmbito da campanha, esta será também tudo o que a organização diz ou faz, intencionalmente sinalizado como comunicação ou não, acrescentando-se tudo o que é dito acerca (Rose, 2010).

Indecentemente do método da estratégia de campanha ou de planificação estratégica da comunicação, pode-se em grosso modo descrever o processo que deve partir de um quadro inicial de análise perante o qual podem ser tomadas opções e estabelecido um mapa cronológico de acção e dos momentos de comunicação, assim como os *milestones* da campanha. Estes *milestones* podem ser momentos de reavaliação de estratégias e adaptação das mesmas, caso seja necessário. Com a definição da proposta de plano e mapa cronológico de acção, podem ser estabelecidos objectivos gerais e objectivos específicos para a campanha. A

cada um destes objectivos correspondem necessidades específicas de comunicação. A identificação dos públicos é essencial, assim como a identificação dos agentes do processo e das necessidades e eixos prioritários da comunicação na campanha, à semelhança do que é defendido por Grunig na teoria situacional dos públicos (1997) e por Bruhn (2010) na análise dos níveis do défice de comunicação. Como agentes entende-se os parceiros da mudança e como públicos “escaldantes”, os públicos de interesse directo na questão e no processo, que podem ser ainda públicos de resistência à mudança e que por isso têm de ser contemplados nos esforços de comunicação, mas que não são agentes que podem colaborar com a mudança, pela natureza da organização ou movimento ou mesmo por uma questão identitária.

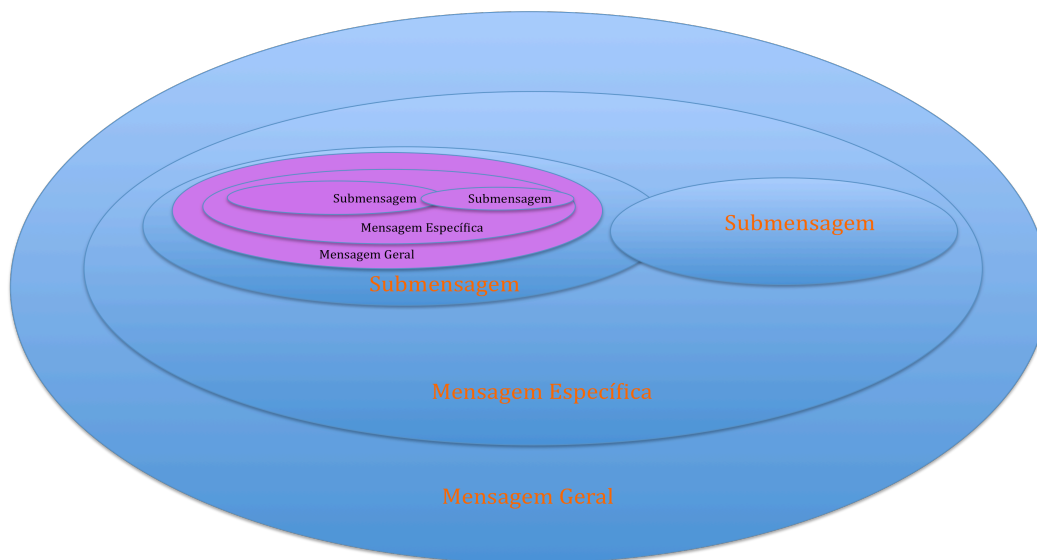


Figura 5 - Elipses da dinâmica das mensagens.

Nesta fase surge o que parece ser o maior desafio da Comunicação Estratégica Integrada, o qual consiste em manter a coerência da mensagem geral, adaptada ao longo de formulações distintas de acordo com a necessidade da submensagem do público específico e do meio de transmissão. Entende-se neste caso como mensagem geral o enunciado comunicativo que é definido por um período de tempo médio/longo a um nível geral e organizacional. De igual modo a proposta de comunicação passa pela produção de uma mensagem estratégica, que sirva os interesses da organização, o posicionamento necessário para operar de forma eficaz, mas também a marca da organização.

Entende-se como mensagem específica a definida como enquadramento geral da campanha. A submensagem é entendida neste contexto como o produto resultante da interacção entre a mensagem geral, a mensagem específica e as opções estratégicas tomadas pelo profissional da comunicação perante determinado cenário. Este processo é realizado em contexto com as linhas de gestão e objectivos gerais das organizações, assim como os objectivos gerais e específicos da comunicação com os públicos identificados. Dentro de cada nível pode haver uma multiplicação de níveis, sendo que uma mensagem específica pode ser uma mensagem geral num outro sistema que sustenta uma mensagem específica que é traduzida em submensagem.

Parte II – Problemática e Estudo Empírico

1 - Fundamentos Metodológicos

1.1 - Metodologia

O presente trabalho assume uma abordagem de natureza qualitativa. Devido ao facto de a área da comunicação na especificidade das Organizações Sem Fins Lucrativos não ter sido ainda amplamente estudada em dimensões similares às reunidas na presente tese, classifica-se ainda este estudo de exploratório. A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso porque este permite, quando comparado com outros métodos, examinar com profundidade fenómenos no seu contexto real, assim como compreender o como e o porquê dos mesmos (Yin 1994). O estudo de caso permite ainda considerar os fenómenos sociais e da comunicação e a sua interdependência ao sistema vigente, devendo para isso ser estudado no seu entorno e com um âmbito territorial delimitado – neste caso Portugal. Por outro lado, sabendo que não foram encontrados em Portugal estudos prévios com enquadramento semelhante, o estudo de caso permite entender as pessoas e os acontecimentos, partindo de questões que procuram a descrição e explicação do fenómeno.

A motivação para o desenvolvimento deste trabalho decorre ainda da experiência profissional do investigador no projecto Greenpeace em Portugal. O investigador foi Gestor de Projecto de Comunicação entre Novembro de 2007 e Outubro de 2008. Esta vivência permitiu a observação de resultados de campanhas através da implementação de abordagens e técnicas que produziram os efeitos expectados quanto aos objectivos de comunicação definidos. Face à aparente maior eficiência de algumas organizações em relação a outras, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso múltiplo, em detrimento de um estudo de caso único. (Yin, 1994). Destaque-se, contudo, a complexidade do caso Greenpeace, dadas as suas características em termos de gestão da comunicação, comparativamente a outras organizações que actuam em Portugal. Preferiu-se ainda o estudo de caso múltiplo pelas possibilidades que o mesmo confere em poder fazer uma triangulação mais adequada e robusta do fenómeno (Yin, 1994), visto tratar-se de um sistema de variáveis muito complexas.

Complementa-se o estudo de caso múltiplo com um estudo argumentativo sobre a problemática, no qual foi feita uma articulação entre teoria e exemplos empíricos, porque esta permite uma reflexão sobre os contextos sociológicos e dimensões psicossociais e equacionar de que forma as novas tecnologias contribuem para a comunicação e consequente estimulação da Participação Cívica e Activismo. Considera-se que a reflexão argumentativa sobre a problemática, na qual foi feita uma articulação de enquadramento com parte empírica, pode contribuir para o entendimento do fenómeno numa perspectiva teórica, podendo igualmente ser útil na procura de pistas para respostas a algumas das questões de investigação.

1.2 – Selecção de Casos

Para a escolha de casos, houve a necessidade de estabelecer critérios de diferenciação para que desta forma se tentasse abranger características diversas e compreender o fenómeno num âmbito mais alargado, com vista a uma triangulação mais robusta das conclusões. Para tal, foi feita uma pesquisa exploratória de várias organizações a operar na sociedade portuguesa, através de consulta de informação publicada nas páginas da Internet das mesmas. A selecção obedeceu a vários critérios: tipologia de gestão; área temática de intervenção; figura jurídica e dimensão da organização. Procurou-se uma selecção de casos com diferenciação máxima, para enriquecer o *Spectrum*.

Ao nível da tipologia de gestão, a Greenpeace é uma organização internacional cuja gestão do projecto em Portugal realizou-se de forma central. A Amnistia é uma organização internacional que tem um núcleo em Portugal com autonomia de acção, e a Ser + é uma organização criada e gerida em Portugal. Este critério parece importante, visto que havia o conhecimento prévio de que a forma como as questões de comunicação são abordadas pode estar relacionada com o diferente grau de profissionalização das organizações ao nível da comunicação, assim como os contextos do exercício da profissão, da formação e da cultura de trabalho das mesmas.

Ao nível das áreas de intervenção, houve a preocupação de seleccionar uma amostra que cobrisse as áreas principais e distintas, pelo menos de forma geral, das Organizações Sem Fins Lucrativos, tentando assim alargar o mais possível a representatividade da população. De igual modo foram tidos em consideração os dados relativos ao estudo sobre frequência de temas mais abordados

ao nível da Publicidade que tematizaram causas sociais na imprensa escrita em Portugal em 1992, 1995, 2000 e 2005 (Balonas, 2006)⁵⁴. A Greenpeace é uma organização que trabalha questões ligadas ao ambiente, enquanto que a Amnistia trabalha questões nacionais e internacionais ligadas aos direitos humanos e apoio humanitário; por seu turno, a Ser+ trabalha questões ligadas à prevenção de doenças - HIV, incluindo vertentes de assistência à população, acompanhamento social, aconselhamento jurídico e campanhas antidiscriminação.

Quanto à figura jurídica, a Greenpeace é uma fundação a nível internacional, embora não apresente uma forma legal em Portugal; a Amnistia assume a figura jurídica de uma associação; e a Ser+, embora assuma a figura jurídica de associação, está registada como uma IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social.

Ao nível da dimensão da organização, a Greenpeace é uma organização mundial, que criou em Portugal grupos de ciberactivistas, voluntários e activistas; a Amnistia é uma organização mundial com representação oficial em Portugal, com um tecido organizacional voluntário descentrado em núcleos locais e que detém uma rede alargada de participantes e uma representação geográfica abrangente; e a Ser+ é uma organização de pequena dimensão que registou um crescimento significativo nos últimos anos, tendo passado do âmbito local original para uma dimensão nacional, nomeadamente através da campanha que levou a cabo e que também nos pareceu interessante estudar.

1.3 – Técnicas de Recolha e Tratamento de Dados

Optou-se pela realização de pesquisas pré-exploratórias, consulta de informação para qualificação e inclusão no estudo, entrevistas semi-estruturadas, recolha de material diverso em plataformas *online* e de visionamento de campanhas, consulta de fontes de informação académicas tais como artigos, revistas da especialidade, teses de mestrado e doutoramento, assim como análise de artigos publicados nos meios de comunicação social.

Preferiu-se aplicar entrevistas semi-estruturadas, também designadas moderadamente agendadas, visto ter sido necessário optar por uma técnica de recolha que não só permitisse o entendimento

⁵⁴ “O tema mais abordado é o ambiente e ecologia (30,8%), seguindo-se o apoio humanitário (19,2%), a prevenção de doenças (14,1%) e os direitos das crianças (7,7%)” Balonas, 2006

do fenómeno, mas também descrevesse a forma e as circunstâncias da comunicação no contexto particular das distintas organizações.

As entrevistas foram preparadas de forma sistemática e aplicadas com as mesmas condições, pressupostos e estrutura de temas. Houve o cuidado de não induzir o pensamento nem de impor significados ou significações semânticas, colocando as questões subsequentes a partir da linguagem e da descrição do entrevistado. De igual modo, foi pretendido criar um ambiente confortável, para que houvesse reflexão e partilha por parte dos entrevistados. Cada entrevista foi dividida em duas partes. A primeira visou a compreensão da gestão, dos pressupostos, das componentes e das circunstâncias da comunicação na organização e durou entre 20 a 40 minutos. Os entrevistados sabiam qual era o âmbito da entrevista, assim como as questões que estavam a ser estudadas. Na segunda parte, os entrevistados tiveram a oportunidade de preparar antecipadamente a apresentação do trabalho realizado no período de seis meses de uma campanha, ou uma campanha realizada nos anos 2008 ou 2009, no caso de esta ter sido uma campanha de referência da organização e da qual existisse alguma documentação. Pareceu-nos interessante a possibilidade de que o estudo fosse sobre as campanhas consideradas com maior sucesso pelos entrevistados, porque estas proporcionariam perspectivas mais complexas e maior possibilidade de resposta às questões de investigação, uma vez que a eficácia é uma variável tida em consideração ao longo do estudo. Com as melhores campanhas, descobre-se e identifica-se as técnicas consideradas mais eficazes, o que permite comparar as campanhas escolhidas com outras campanhas com o mesmo impacto relativo, sendo que desta forma se tornam mais eficiente para fornecer elementos para triangulação teórica. Nesta segunda parte da entrevista, foram colocadas questões similares às três organizações, afim de se minimizar ruídos e harmonizar as condições de recolha de dados, procurando-se simultaneamente obter os elementos essenciais sem criar profundidades díspares que poderiam afectar a comparação dos resultados.

Foram escolhidos os responsáveis máximos pela comunicação nas diferentes organizações, para entrevista. No caso da Greenpeace surgiu uma dificuldade, visto que o autor da presente tese foi o responsável pela comunicação da campanha durante uma parte do período estudado. Optou-se ainda assim por usar informação relativa a esse processo para o estudo de caso, para além de se entrevistar a profissional de comunicação que sucedeu ao autor no referido projecto.

Ao nível da análise dos *media*, embora o enfoque esteja na análise qualitativa que dará pistas para o cruzamento de dados sobre as diferentes campanhas estudadas e sobre o valor da comunicação no espaço público e mediático, procedeu-se, a título complementar, a uma breve abordagem quantitativa. Com esta faceta, procurou-se a sistematização e estruturação da informação recolhida, assim como de uma forma de seleccionar uma amostra para estudo qualitativo. Procedeu-se ao desenho de uma grelha de análise para o efeito.

1.3.1 – Grelha de Análise dos Conteúdos Publicados nos *Media*

Num primeiro nível de análise, foi aplicada uma grelha de análise de conteúdos. De forma a permitir a selecção de conteúdos para ser feita uma análise de conteúdo mais alargada e pormenorizada, foram definidos critérios de diferenciação; deste modo, considerou-se que a inclusão da análise de conteúdos publicados nos *media* tinha como objectivo, não só retirar conclusões quanto à eficácia das técnicas usadas para a conquista de espaço nos meios de comunicação social, mas sobretudo analisar o tipo de discurso e o âmbito da discussão no espaço público.

No caso de os conteúdos obterem a classificação de ‘não presente’ nas variáveis de presença do nome da campanha e/ou presença do objectivo de campanha, os mesmos foram desqualificados para a análise de conteúdo e das categorias subsequentes, visto o estudo ter um enfoque sobre as campanhas. No caso de a classificação na variável de produção de conteúdo ser de ‘agência’, optou-se pela exclusão da amostra para a análise de conteúdo, de modo a evitar a duplicação.

Na escala da medição da dimensão do artigo, foram calculadas escalas de medição de acordo com o tipo de órgão de comunicação social. No caso da imprensa, foram considerados como ‘pequenos’ os artigos tipo breve ou com dimensão inferior a um quarto de página; ‘médios’ os artigos de um quarto a meia página; e ‘grandes’ os de tamanho superior a meia página.

Quanto à televisão, os conteúdos em off foram classificados de ‘pequenos’; os de 1’ a 2’, ‘médios’; e os conteúdos com duração superior a 2’, ‘grandes’. Relativamente à rádio, aos conteúdos em off foi atribuída a classificação de ‘pequenos’; aos conteúdos em off e uma declaração, ‘médios’; e a reportagens, ‘grandes’.

No caso do suporte *online*, foram designados de ‘pequenos’ os artigos com um e dois parágrafos; ‘médios’ até quatro parágrafos; e ‘grandes’ com mais de quatro parágrafos.

<i>Variável</i>	<i>Escala</i>		
	Imprensa	Tv/Rádio	Online
Presença de nome da organização	Presente	Não presente	—
Presença do objectivo da organização	Presente	Não presente	—
Presença do nome da campanha	Presente	Não presente	—
Presença dos objectivos da campanha	Completa	Parcial	Inexistente
Produção do conteúdo	Agência	Misto	Próprio
Dimensão do conteúdos	Pequena	Média	Grande
Correspondência entre as <i>keys messages</i> do <i>press release</i> e as <i>key messages</i> do conteúdo	Completa	Parcial	Inexistente
Posicionamento	Positivo	Neutro	Negativo

Tabela 1 - Grelha de análise dos conteúdos publicados nos *media*

1.4 – Questões de Investigação

Tendo em conta as questões que surgiram depois de feita a revisão literária e a fundamentação teórica, a adaptação ou o equacionamento das mesmas premissas no âmbito específico das Organizações Sem Fins Lucrativos, assim como os objectivos do presente trabalho, foram redefinidas questões de investigação, agrupadas em quatro categorias:

Gestão

De que forma se processa a gestão da comunicação nas Organizações sem Fins Lucrativos?

Será que as Organizações Sem Fins Lucrativos usam a função estratégica na gestão da comunicação? Se sim, de que modo?

Será que há uma análise das necessidades de comunicação e é realizada uma gestão para a satisfação dessas necessidades e eventual défice de comunicação?

Em que fase da classificação de Manfred Bruhn podem ser posicionadas as Organizações Sem Fins Lucrativos?

Componentes

Será que as Organizações Sem Fins Lucrativos usam o valor e componente estratégicos da comunicação, nomeadamente aplicado à Participação Cívica, Activismo e Campanhas para Mudanças? De que forma e com que resultados?

Será que há uma preocupação ao nível do posicionamento estratégico da organização? Como é que as organizações aplicam o conceito de Branding?

Como é feita a comunicação da Campanha e qual o seu papel? Como é feita a estratégia de campanha e a identificação dos agentes de mudança? Há preocupação com a definição dos públicos escaldantes no contexto da campanha?

Como é que as organizações conseguem chegar aos *media*?

Integração

Será que as Organizações Sem Fins Lucrativos fazem uma gestão integrada da comunicação?

Será que há uma integração da mensagem nas diferentes ferramentas nas comunicações das Organizações sem Fins Lucrativos?

De que forma há, ou não, articulação da comunicação com Angariação de fundos?

Contexto Sociológico, Mobilização e Novas Tecnologias

Como é que as organizações fazem o recrutamento e mobilização de voluntários, activistas e apoiantes? Há políticas de comunicação e canais próprios? De que forma há uma função estratégica e integrada nessa comunicação?

Em que contextos sociológicos e dimensões psicossociais podem ser inscritas a gestão da comunicação e as campanhas?

De que forma são encaradas as redes sociais e novos *media* na comunicação das Organizações Sem Fins Lucrativos?

A mudança de paradigma com o início da Web 2.0 operou mudanças nas formas de comunicar das Organizações sem Fins Lucrativos?

Que influência podem ter as novas tecnologias na Participação Cívica?

2 – Problemática e Enquadramento Sociológico

*“It is no use saying,
‘We are doing our best’.
You have got to succeed in
doing what is necessary.”
Winston Churchill*

Há mais de trinta anos que o mundo ocidental conhece as questões da pobreza e sabe que há pessoas a morrer de fome e subnutrição todos os dias. As imagens de crianças africanas já passaram nas televisões ocidentais demasiadas vezes. Contudo, neste período temporal, a sociedade desenvolvida ainda não conseguiu erradicar a pobreza do mundo a nível sistemático e eficaz, ou eliminar a morte causada pela fome. Após este bombardeamento de imagens que aconteceu na imprensa e das campanhas publicitárias que existiram, pode avaliar-se o grau de conhecimento de um determinado grupo que foi exposto a determinada campanha, e por vezes, analisar a expressão dessa sensibilidade, através de doações para organizações que prestam ajuda. Porém, a questão da pobreza extrema e da morte devido à fome não assumiu um lugar fundamental na vida dos ocidentais, a maioria da população rejeita este tipo de exposição, conforme demonstram alguns estudos de mercado.⁵⁵ As ajudas governamentais e de organizações da sociedade civil continuam a operar, assim como organizações de ajuda ao desenvolvimento. Porém, o início de um processo de mudanças permanentes e sustentáveis a longo prazo está muito longe de acontecer. Será que há uma ilusão de mudança ou uma mudança real, de que este fenómeno é um sinal de que o individualismo e o hedonismo desenfreado? Será que há uma ilusão de mudança ou mesmo uma mudança real, que o individualismo e o hedonismo assumiram a sua expressão máxima na sociedade contemporânea? Será que há uma ilusão de mudança ou uma mudança real e que a natureza humana e a expressão social estão reduzidas às premissas do *homo economicus*?

⁵⁵ Em vários países da Europa foram testadas essas fotos pela Quadriga Art Inc, verificando-se que a maioria dos receptores recusava o envolvimento. A realidade estava demasiado afastada do receptor.

Algumas décadas antes, a questão dos direitos humanos e do racismo nos Estados Unidos conhecia grandes mudanças. Numa análise mais abrangente do fenómeno, nota-se que foram os estudantes de classe média e de “raça” branca que começaram a fazer o discurso da mudança com os seus pais, dentro das próprias casas, iniciando assim todo o processo. Era uma questão vital, porque os filhos dos americanos que detinham o poder tinham amigos que viviam as situações ao nível do quotidiano; por este facto, o motor foi emocional e a mudança surgiu de dentro do sistema. Por outro lado, a mesma mudança aconteceu a nível sistemático e no campo dos valores, que se encontravam intimamente ligados à conjuntura social e política do momento, tais como: o apoio dos movimentos sociais; a contestação nas ruas ao racismo e à supremacia branca; e o contexto de crítica interna ao envolvimento dos Estados Unidos na guerra do Vietname. Esta dimensão do ser humano, o motor da mudança social, é ignorada na sua expressão complexa no modelo do *Homo economicus* - o modelo que orienta toda a economia contemporânea e que dá as bases e premissas para as estratégias de Marketing ou Publicidade. No mundo do *Homo economicus*, o hedonismo, o lucro e o prazer individual são considerados os motores máximos de qualquer ser humano. Embora vários autores (Bourdieu, Ross, Hobbes) tenham proposto diferentes perspectivas sobre questões ontológicas e de valores, mais especificamente no que diz respeito ao altruísmo e ao egoísmo, acredita-se que as mesmas acabam por ter em comum a limitação do estudo das vertentes da própria natureza do ser humano e inscrevem as suas formulações num espaço de abordagens filosóficas e opções quase dogmáticas. Não nos parece ser objecto da presente tese tentar esclarecer ou fundamentar uma opção filosófica. Parece antes ser mais importante enquadrar sociologicamente o fenómeno motivador da participação, assim como o fenómeno das mudanças nas sociedades democráticas ocidentais, no sentido de identificar as oportunidades para as Organizações Sem Fins Lucrativos desenharem planos de comunicação tendo por fim a realização de campanhas. Nesse sentido, considera-se uma representação mais alargada do ser humano, em ambas as vertentes, sem hierarquizar a motivação primária. Além da relação emocional, neste caso, nota-se uma abordagem ao nível dos valores e da mudança dos mesmos.

Um estudo feito para testar o paradoxo *hedonista*⁵⁶, no qual foram analisadas as relações entre a felicidade e a generosidade, verificou uma correlação positiva entre os dois conceitos, tanto na

⁵⁶ O Paradoxo hedonista enuncia que o *homo economicus*, ou alguém que procura a felicidade para a própria pessoa, não a poderá encontrar, mas a pessoa que ajuda os outros poderá encontrar essa felicidade.

sua versão positiva, como na relação inversa (Konow, et al. 2008). Nesse caso, o prazer imediato que resulta do consumo de um produto, mesmo que esse produto ou acto de consumo seja a realização de um acto de solidariedade, pode não ser o único motor possível da conquista do indivíduo e do impulso do mesmo à Participação Cívica, Activismo e mudanças sociais. Em parte, porque a problemática se coloca ao nível da análise do cidadão como membro da sociedade e como igual beneficiário da mudança, mas também porque poderá haver outras premissas sociais muito para além do conceito do *homo economicus* e dos modelos que dominam as premissas políticas e económicas actuais. Será que o sucesso das causas e das Organizações Sem Fins Lucrativos nos últimos anos não parte de uma necessidade humana que parece imprevisível pelas limitações do modelo dominante do *homo economicus*, mas cuja necessidade existe de forma constante e em todos os cidadãos?

Um estudo empírico (Falk, 2001) provou a existência do *homo reciprocans*.⁵⁷ Esta tese sublinha que o modelo do *homo economicus* não considera determinados comportamentos e características humanas determinantes. Desta situação surge o perigo de fundamentar recomendações político-sociais falsas ou incompletas (Falk, 2001). A necessidade de reciprocidade, que, embora possa variar na sua expressão, está presente em todos os seres humanos, inscreve o potencial da mesma para a reciprocidade positiva. Será que é num enunciado comunicativo capaz de abarcar essa necessidade, mesmo que simultaneamente exista um recrutamento com técnicas que apelem à vertente mais *hedonista* do ser humano – e por isso, a técnicas de Marketing e Publicidade semelhantes às usadas em contextos comerciais - que reside o sucesso da mobilização e da Participação Cívica e do envolvimento da sociedade civil em causas? Será que as estruturas também são influenciadas por esses valores e pressupostos? Será que as mudanças sociais se inscrevem numa premissa de reciprocidade?

Os investigadores suíços (Dohmen & Falk, 2001) concluíram que a existência do *Homo Reciprocans* implica que as sociedades e as relações sociais dispõem de mecanismos informais para a implementação de normas e regras sociais que não podem ser esclarecidas com o modelo do *Homo Economicus*. Estes mecanismos complementares fazem parte do capital social de uma sociedade e podem ser usados ou reforçados em contextos políticos. Exemplos disso podem ser a justiça dos sistemas fiscais e os direitos na política de participação. Contudo, acredita-se que as

⁵⁷ Com este estudo não se classifica o factor positivo ou negativo da reciprocidade, nem se entende reciprocidade como altruísmo ou bom, mas estabelece-se que há uma necessidade de reciprocidade.

normas não só complementam as regras, mas também são influenciadas pela política. Nesse sentido, pode deduzir-se que através de decisões e medidas políticas, o capital social pode ser exterminado (Falk, 2001). Por isso, as Organizações Sem Fins Lucrativos dispõem de um nicho de abordagem que prevê estas variantes e estes dinamismos. Juntando o potencial do *Homo Reciprocans* em actividades e plataformas organizadas, podem ser exercidos vários tipos de pressão sobre as estruturas políticas e económicas. Um outro estudo realizado sobre as inclinações de reciprocidade numa amostra representativa (Dohmen et al, 2006) prova que a maioria das pessoas tem inclinações de reciprocidade, em particular na sua forma mais positiva. Embora seja reconhecida no estudo uma heterogeneidade no grau de reciprocidade, é surpreendentemente constatada uma fraca correlação entre a reciprocidade positiva e negativa no mesmo indivíduo. Contudo, o estudo chegou à conclusão que os indivíduos do sexo feminino e com o aumento da idade tendem a maior reciprocidade positiva e menos negativa. Ao nível das características económicas, o estudo concluiu o que tinha sido colocado em hipótese em anteriores estudos de laboratório: os trabalhadores que apresentam mais reciprocidade positiva são mais bem pagos e esforçam-se mais. As pessoas com reciprocidade positiva têm mais probabilidade de ter emprego, dizem que têm mais amigos próximos e têm um nível mais elevado de satisfação com a vida. Por isso o estudo conclui que neste sentido, o *Homo Reciprocans*, na sua vertente positiva, é mais sucedido nos seus objectivos do que os seus pares não recíprocos. No estudo sobre o paradoxo hedonista (Konow, 2008), foram encontradas evidências de que a felicidade e a generosidade intrínseca estão relacionadas positivamente e de que o bem-estar psicológico é um factor consequente. Estes resultados podem ser associados a outros (Boehm and Lyubomirsky, 2006; Meier and Stutzer, in press; Switzer et al, 1995 – citados por Konow, 2008) para defender que o comportamento altruísta contribui a longo termo para o bem estar subjectivo e psicológico. Os investigadores questionaram no final do estudo se não seria importante prestar maior atenção aos benefícios potenciais de políticas que promovem os donativos, voluntariado, Participação Cívica, acção política e instituições sociais, de forma a fomentar o bem estar psicológico (Konow, 2008). Nessa linha de pensamento, pode ser equacionado se não será oportuno a tomada de consciência por parte das Organizações Sem Fins Lucrativos do potencial que as mesmas podem representar para a sociedade. Contudo não se pretende com esta argumentação denotar alguma preferência de abordagem, assim como atribuir a felicidade apenas a um modelo.

Estas premissas da necessidade de novos paradigmas da comunicação do diálogo, relacional, e da nova era da comunicação foram já identificados pelos académicos na área de comunicação e Relações Públicas (Bruhn, 2010 e L'Etang; Pieczka, 2006). Esta nova abordagem reflecte uma nova ordem e consciência sociais em si, assim como o facto de as organizações terem e assumirem a relação de interdependência ao nível da identidade e constituindo a sociedade em que se inserem (Nicolau, 2001), sendo que neste último aspecto pode inscrever-se também a necessidade da responsabilidade social e dos interesses na participação social.

Na tentativa de compreender o fenómeno do Activismo e a influência do mesmo na gestão das empresas, na perspectiva das áreas da economia e da gestão de empresas, têm sido feitos estudos para identificar modelos de análise interpretativos lineares para a descrição do fenómeno. Alguns dos estudos debruçam-se sobre o processo da decisão dos gestores e a ponderação económica. O princípio de que as organizações empresariais são inscritas num regime de capital apontaria para que o critério fosse o lucro, contudo, uma investigação sobre o poder do Activismo (Spar, La Mure 2003) estudou o processo da sua intervenção nas empresas e identificou novas variantes não previstas em estudos de comportamento das mesmas em relação ao confronto com activistas, como por exemplo os valores pessoais dos gestores de topo. Em alguns dos casos analisados, o estudo consegue mesmo identificar várias marcas em que foi feito “o bem”, mas não para fazer “o melhor”, mas porque os gestores de topo tinham um compromisso forte com os objectivos expressos pelos grupos que atacaram as marcas. Esses mesmos gestores estiveram determinados a interiorizar esses valores e objectivos na estrutura corporativa (Spar, La Mure 2003). Estes dados são essenciais quando equacionamos uma nova abordagem, que complementar à existente, é centrada no homem enquanto *homo reciprocans* e na perspectiva dos valores.

Com a crescente desacreditação e separação do cidadão da política (Cabral et al, 2000), expressa na abstenção crescente nas eleições em Portugal (Freire et al Magalhães 2002), as ideologias políticas deixam de ser uma opção necessária para a definição do cidadão na sociedade. O sistema democrático reduz-se em algumas situações à expressão do voto, que em si, pode também ser tratado como um acto consumista. O voto pode ser condicionado através de campanhas e as pessoas podem ser influenciadas por estratégias de campanhas eleitorais e Marketing político que promovem o voto mais do que a discussão de ideias e debate político. O falhanço dos sistemas políticos inspirados no comunismo e as crises do capitalismo deixaram um

vazio na sociedade e na ideologia política do último quartel do século XX.; no entanto, a necessidade da Participação Cívica e de valores, conforme apontada por estudos acima referidos, é inerente à sociedade. Desta forma, os novos movimentos de cidadãos e as Organizações Sem Fins Lucrativos preenchem este vazio deixado na sociedade contemporânea. Para além do voto, estas organizações são vistas como uma forma de representação de opiniões e de pressão para a mudança social, política e económica.

Os partidos políticos deixaram de mobilizar os cidadãos com a mesma intensidade com que o fizeram no século passado, enquanto que a sociedade mostra sinais de afastamento da religião. Neste contexto, as Organizações Sem Fins Lucrativos surgem e de certa forma ocupam o espaço livre deixado pelas entidades acima mencionadas. Deste modo, as relações estabelecidas no âmbito das causas e da procura de mudanças, são *a priori* menos paternalistas. O mecanismo de produção de mudanças sistemáticas nasce de forma mais espontânea e livre do que no caso de estruturas políticas tradicionais. Surgem assim Organizações Sem Fins Lucrativos com uma área de interesse específico, mas com uma estrutura suficientemente flexível para criarem Campanhas para Mudanças de acordo com a necessidade social.

Vários autores destacam a necessidade de as democracias mais efectivas exigirem uma esfera pública forte e operacional (Arendt, 1958; Habermas, 1989).

Na mesma linha de pensamento, pode considerar-se as campanhas como a expressão da democracia popular e do processo de criação de novos canais de influência para o público, no interesse público (Rose, 2010). As campanhas reúnem o poder das pessoas para causas e, apesar de algumas técnicas usadas nas campanhas serem próprias das Relações Públicas no seu modelo assimétrico, a noção do interesse colectivo é o diferencial absoluto a nível sociológico e de génese. Por isso, pode distinguir-se o objectivo deste tipo de campanhas, pois, enquanto que as campanhas publicitárias vendem e as campanhas eleitorais procuram eleger políticos, as campanhas e a comunicação nas campanhas de Organizações Sem Fins Lucrativos não fazem um caminho, ao nível final, de busca de poder económico ou formal, mas antes juntam a vontade colectiva e o esforço colectivo como um motor de mudança para benefício público (Rose, 2010). Por isso, a persuasão do público, numa abordagem de diálogo, é muitas vezes o único recurso disponível por Organizações Sem Fins Lucrativos, representando mais do que um meio de impor mensagens e de publicitar ideias ou ideais. Enquanto que as empresas têm dinheiro e o governo

tem leis, as campanhas das Organizações Sem Fins Lucrativos têm como recurso o apoio do público. (Rose, 2010).

A abordagem do interesse público no Marketing Social é por vezes paternalista, porque sofre do processo de prioridade e definição de premissas que vão ser depois aplicadas em campanhas ou colocadas no mercado. Há assim na sua génese uma definição subjectiva do interesse público, até pela própria premissa de abordagem do sujeito enquanto célula do modelo do *homo economicus*. Por esta razão, surge uma necessidade de repensar a abordagem actual com premissas que também contemplem o ser humano na sua perspectiva mais recíproca e de valorizar a aproximação dialógica. Esta nova abordagem tem de se distanciar do Marketing, pelas limitações da proposição do mesmo ser inscrita mais na área da Comunicação/Relações Públicas. Com isto não se quer dizer que algumas lições das experiências das abordagens centradas no Marketing e no Marketing Social devam ser ignoradas, rejeitadas ou esquecidas. Crompton (2008), enumera as lições da abordagem de Marketing que considera deverem ficar nas campanhas, tais como: reconhecer a importância dos valores, embora não considerando os valores dominantes como adquiridos; saber que as campanhas informativas não criam mudança de comportamento; ter presente que há uma diferença entre o que as pessoas dizem e fazem; identificar que há a necessidade de comunicar com pessoas diferentes, de maneiras diferentes; e sublinhar a importância do contexto social, como as normas sociais e o status para a mudança.

O trabalho realizado por Crompton (2008), a pedido do World Wild Fund, partiu da necessidade de investigar novos rumos para o sucesso das campanhas e, acima de tudo, da forma de comunicar as mesmas para as mudanças sociais. O trabalho que foi publicado com o título “Weathercocks and Signposts” aponta já no título e durante todo o estudo para uma crítica à simplificação das mensagens como forma de as tornar um mercado de massas, lições estas que emanam da lógica do Marketing. Na argumentação da abordagem alternativa que é proposta, o autor considera a necessidade de um enfoque emanado mais da estratégia política do que do Marketing, que pode ser inscrito numa abordagem da Comunicação Estratégica integrada. No seu trabalho são mesmo dadas evidências de que os apelos ao individualismo e aos valores materialistas não são adequados às campanhas, citando investigações que descobriram que muitas pessoas têm uma noção mais inclusiva de identidade própria e das relações com as outras pessoas e a natureza; do mesmo modo foi constatado que as motivações intrínsecas têm mais probabilidade de se traduzirem em comportamentos a favor do meio ambiente,

especialmente para as mudanças de comportamentos e de padrões mais difíceis, ou que exigem mais esforço. Desta forma,:

“esses indivíduos tendem a valorizar os outros nas suas escolhas de comportamento e a preocuparem-se mais com a protecção do meio ambiente do que com o crescimento económico” (Crompton, 2008).

Crompton deixa o repto às organizações para pensarem como activar e nutrir esses valores. Aos desafios de Crompton, juntamos a necessidade de activar o interesse primário, ao nível do recrutamento, da mobilização e da persuasão. Nesse caso, apraz analisar formas de recrutamento e de cativar para a participação como uma primeira fase do processo. Sendo que neste caso, as novas tecnologias têm vindo a mudar as premissas nos últimos anos.

2.1- As Novas Tecnologias e Comunicação para a Participação

Se for equacionada a crescente democratização da comunicação através das novas possibilidades de comunicação *online*, nota-se que hoje em dia é muito mais fácil e barato comunicar. A comunicação surge sem possibilidades de controlo *a posteriori*, embora se considere que muitas das ferramentas apresentam características que se podem assemelhar ao conceito de panóptico (Foucault, 1975). Por exemplo, no caso do Facebook, verifica-se uma noção intrínseca de espaço público e de representação social do indivíduo (Moscovici, 2000). Embora não exista um código de conduta escrito, há um código de conduta construído ao nível da representação mental do indivíduo. Essa representação é produto de uma imagética, produto da junção de impressões de estereótipos dos grupos com os quais o mesmo se relaciona. Ou seja, há um código próprio construído, assente numa censura quer individual, quer colectiva, de percepções e representações. E se por um lado a espiral do silêncio possa aparentemente vir a desaparecer no contexto das redes sociais, porque é mais fácil encontrar indivíduos com necessidades, causas e problemáticas idênticas, ajudando à exposição de opiniões e perspectivas que em condições sociais presenciais seriam silenciadas, por outro lado, o anonimato não garante a coerência ou mesmo a coesão interna das posições de um indivíduo. Há a possibilidade de que a

representação seja mais mutável e que o compromisso social e a pressão do grupo deixem de existir, graças ao anonimato que as novas formas de comunicação *online* e redes sociais proporcionam. Pode assim assistir-se a uma superficialidade das ideias e opções e à instrumentalização das mesmas, ainda que de forma inconsciente, por parte do indivíduo.

Para que a superficialidade relacional seja consolidada em valores, há a necessidade de formas de relacionamento mais próximas. Nesse caso, pode considerar-se os novos meios de comunicação *online* e redes sociais como espaços de recrutamento e mobilização. Parece, contudo, difícil que os mesmos sejam suficientes para vincular a uma causa. A proposição comunicativa nesses canais pode passar por um apelo inicial ao indivíduo para o seu envolvimento em determinada causa, porém, o mesmo potencial deve ser sustentado através de outro tipo de ferramentas e estruturas.

Esta nova forma de comunicação e envolvimento social tem, contudo, dado lugar a novas formas de Activismo – o chamado ciberactivismo, que tem sido integrado de forma eficaz nas campanhas de Organizações Sem Fins Lucrativos, inclusive, proporcionou o surgimento da Avaaz⁵⁸, que através de uma plataforma *online* mobiliza abaixo-assinados e exerce pressão social através de petições *online* e de divulgação de causas. A Avaaz funciona apenas como plataforma e disponibiliza os recursos às mais diversas causas e organizações a nível mundial. Uma das grandes vitórias da Avaaz foi na campanha pró-Tibete, depois de a China ter reprimido violentamente os manifestantes a favor do Tibete em Março de 2007. Em resposta, os membros da Avaaz construíram a maior petição *online* até então, com 1.5 milhões de assinaturas em três semanas - um convite para um diálogo entre a China e o Dalai Lama. A petição foi entregue a oficiais do governo chinês e publicamente através de manifestações simultâneas em 84 cidades no Dia da Acção Global, coordenado com grupos pró-Tibete em redor do planeta. Aparentemente como resposta à pressão internacional, a China reiniciou conversações com o Dalai Lama.

As novas formas de comunicação *online* abrem também a possibilidade à criação de grupos de interesse diversos, que de forma espontânea podem discutir determinado assunto e elaborar conclusões. Existem também várias organizações que ajudam esses grupos a crescer e a organizarem-se. Esta nova forma de Activismo e Participação Cívica nasce de um princípio

⁵⁸ A Avaaz é uma rede de campanhas globais de 5,6 milhões de pessoas que se mobiliza para garantir que os valores e visões da sociedade civil global influenciem questões políticas internacionais ("Avaaz" significa "voz" e "canção" em várias línguas). Os membros da Avaaz vivem em todos os países do planeta e a equipa está espalhada por 13 países de 4 continentes, operando em 14 línguas. Fonte: <http://www.avaaz.org/po>

democrático ainda mais independente do que as próprias Organizações Sem Fins Lucrativos, uma vez que a estrutura é horizontal, pequena, sem custos e na qual a moderação é normalmente bastante leve. Nestes grupos de discussão ou fóruns, o paternalismo ideológico é quase inexistente. As resoluções são propostas sem agenda prévia e são fruto da discussão espontânea. Este exercício de cidadania e Participação Cívica revela-se uma nova forma de aproximação do cidadão à sociedade e constitui uma ferramenta de intervenção democrática, quando os mesmos grupos desenvolvem formas de intervenção e provocam mudanças.

Os grupos como a Avaaz.org multiplicam-se em sociedades ocidentais e inscrevem a sua existência no quadro sociológico actual. Assim, numa nova onda de apelo à participação democrática e às mudanças motivadas por grupos de cidadãos, nascem grupos, como por exemplo, a 38 Degrees⁵⁹, no Reino Unido – o nome representa o ângulo necessário para que o fenómeno de avalanche aconteça na natureza:

“A 38 Degrees é uma organização que te junta a outras pessoas para entrar em acção em assuntos que te interessam e trazer mudanças reais no Reino Unido.

Acreditamos que são as pessoas que devem ter o poder na nossa sociedade. Ajudamos a que isso aconteça facilitando a influência das pessoas sobre as instituições, como o governo, que nos afectam a todos nós. Nós trabalhamos juntos com milhares de pessoas para defender a justiça, proteger direitos, promover a paz, preservar o planeta e aprofundar a democracia. Algumas pessoas podem chamar a esses objectivos “liberais”, “centro-esquerda” ou “progressistas”. Nós apelidamo-los de senso comum para um mundo melhor.

⁵⁹ Tradução do autor da presente tese: “38 Degrees is an organisation which brings you together with other people to take action on the issues that matter to you and bring about real change in the UK.

We believe that it's people who should have the power in our society. We help make this happen by making it easy for people to influence the institutions, like the government, who make decisions that affect us all. We work together in our thousands to defend fairness, protect rights, promote peace, preserve the planet and deepen democracy. Some people might call those goals 'liberal', 'left-of-centre' or 'progressive'. We call them common sense for a better world.

We are not connected with any political parties. We are driven by issues and outcomes, and judge all politicians by the same standards.

Our aim is to use the latest technologies to make it quick and easy for people to take effective action. Sometimes this action is online, like signing a petition or sending an e-mail to your MP or the editor of a local paper. Sometimes it's offline like calling your MP or joining a protest.

It's free to sign up and to start receiving campaign e-mails and if you like what we are doing, you can get involved. Change happens when enough people come together. Join 38 Degrees and be part of the avalanche for change.” Fonte: <http://38degrees.org.uk/pages/about38degrees>

Nós não estamos ligados a nenhum partido político. Nós somos orientados por assuntos e resultados e julgamos todos os políticos da mesma maneira. O nosso objectivo é usar as tecnologias mais recentes para que seja mais fácil e rápido as pessoas entrarem em acção de uma forma eficaz. Às vezes estas acções são online, como assinar uma petição ou mandar um e-mail a um deputado ou para um jornal local, e por vezes poderá ser juntares-te a um protesto. A inscrição, assim como começar a receber e-mails de campanhas, são gratuitos. Se gostares do que fazemos, podes começar a envolver-te. As mudanças acontecem quando pessoas suficientes se juntam. Junta-te à 38 Graus e faz parte da avalanche da mudança.”

Esta organização é um dos exemplos do potencial das novas tecnologias e da possibilidade de mobilizar e envolver cidadãos. Por outro lado, embora organizações como a 38 degrees ou a Avaaz sejam importantes como recursos de mobilização em massa, que depois podem ajudar outras organizações a realizar passos essenciais numa campanha (como sendo uma petição, um contacto de pressão, ou mesmo uma actividade *online*). Estas plataformas facilitam a quantidade, mas podem deixar sérias dúvidas quanto ao nível de envolvimento na causa, no processo político, democrático ou social. Desta forma, a mobilização quando usada de forma estratégica e continuada, em que o enunciado inicial é imediato, mas a proposta é a médio e longo prazo, pode apresentar outras potencialidades. Nesse sentido, pode dizer-se que as reflexões dos optimistas e dos cépticos da Internet se combinam. O diferencial reside na integração da mesma em processos de Comunicação Estratégica, ou, mais uma vez, o uso táctico, imediato e isolado de um meio. Ward, et al (2003) resumiram a problemática desta questão ainda antes da Web 2.0:

“Os optimistas da Internet argumentam que a tecnologia pode alargar a participação política, trazer novas pessoas para o processo político, aumentar o âmbito de oportunidades de protesto e participação; forma, vai-se aprofundando a qualidade da participação e facilitando uma sociedade democrática mais pluralista. Por outro lado, os / alguns cépticos sugerem que a Internet não vai provavelmente alterar

de um modo significativo a participação, e, se o fizer, é possível / mais credível que seja na sua pior faceta, exagerando divisões sociais, provocando o desmoronamento da acção política colectiva e criando um estilo vazio e populista da democracia” (Ward et al, 2003).⁶⁰

Esta problemática investigada em 30 organizações do Reino Unido há cerca de nove anos, mostrava já que a maioria das Organizações Sem Fins Lucrativos tinha presença na Internet, mas que havia pouca estratégia associada às mesmas. O estudo considerava que a Internet apresentava uma das mudanças ocorridas mais subtis que podia facilitar a participação em processos políticos e democráticos e que representaria pelo menos uma modesta contribuição para a participação e mobilização. Os resultados dos inquéritos indicaram também que a Internet aprofundava as experiências de participação e aumentava o âmbito e o nível da mesma, verificando-se ainda que a Internet era uma forma eficaz de mobilização de pessoas mais jovens para questões políticas.

Contudo, é ao nível dos protestos e das formas de pressão que os investigadores já previam o potencial da Internet e a possibilidade de alterações no sistema democrático dos últimos anos, quase sempre confinado aos agentes dos partidos políticos:

“(a internet tem potencial) para aumentar a pressão sobre o nosso sistema representativo ao fomentar mais protestos, mais campanhas ad hoc, mais expectativas de uma comunicação directa e rápida entre o governo e os cidadãos. Os governos vêm, assim, dificultado o desenvolvimento de uma agenda política mais coerente. Tudo leva a crer que a democracia se torna mais difícil e mais imprevisível na era da informação” (Ward et al, 2003).

⁶⁰ Tradução do autor da presente tese: *“Internet optimists argue that technology can widen political participation, bring new people into the political process, increase the range of protest and participatory opportunities, thus deepening the quality of participation and facilitating a more vibrant pluralist democracy. On the other hand, skeptics suggest that the Internet is unlikely to alter participation very much and, if it does, it is likely to be for the worse, exacerbating social divides, eroding collective political action and creating a shallow populist style of democracy.” (Ward et al, 2003)*

A Integração das abordagens vai muito para além do sentido da disciplina de comunicação e gestão, uma vez que abrange e exige a realização constante de sínteses e interacção de modelos de interpretação da sociedade e do indivíduo. A questão passa ainda por uma extinção da pureza ideológica, da abordagem unidimensional, e mesmo de tentativas de erradicação de dogmas.

Actualmente há um conjunto de factores que anuncia o fim das ideologias e das tomadas de posição *a priori*. Alguns exemplos desses factores são a consolidação da democracia após o seu período de génese na Europa Ocidental, com gerações adultas que nasceram e foram educadas em sistemas democráticos; o surgimento da era digital e as novas possibilidades de comunicação; a necessidade de mecanismos de intervenção e de uma massa crítica; e a necessidade de uma esfera pública activa para um bom funcionamento dos poderes na sociedade actual. Deste modo, em traços gerais, é possível identificar uma tendência crescente da necessidade dos movimentos sociais de, progressivamente, assumirem e lutarem por graus de independência cada vez mais significativos face aos partidos, à religião e ao poder económico. Acredita-se que esta tendência espelha a necessidade das próprias Organizações Sem Fins Lucrativos de terem agilidade e pragmatismo para serem eficazes. Um elemento fundamental para a flexibilidade necessária numa organização de campanhas que vise os resultados e a mudança reside na capacidade de encontrar as suas próprias estratégias sem compromissos.

Da mesma forma, o facto de se encarar o indivíduo no quadro de interpretação do conceito do *homo economicus* ou do *homo reciprocans* pode ser redutor; de igual modo, a atitude de não se integrar os conceitos de hedonismo e de paradoxo hedonista pode afectar a organização e a campanha ao nível de eficácia.

O imperativo da integração na era da *unique communications proposition*, do imperativo do diálogo e da interacção com os públicos é, desta forma, levado ao seu expoente máximo. Retomando as reflexões de Ward, et al (2003), nas quais se considera que, na era da informação, as democracias assumem circunstâncias mais difíceis e imprevisíveis, torna-se evidente que é este cenário que exige às organizações sem fins lucrativos um ressurgimento do estado burocrático, definido, como o último estágio de um movimento social por parte de Kotler, no seu entendimento do fenómeno há mais de 40 anos. Mesmo que este cenário de complexidade dê possibilidades de discursos mais apocalípticos, quase semelhantes em essência aos tradicionais conflitos de gerações, considera-se que o mesmo apresenta um misto de desafios e de oportunidades para a comunicação e para as Organizações Sem Fins Lucrativos. Habermas definia esta importância na

sua obra *Bourgeois Society* e Arendt preconizava a necessidade de uma esfera pública activa como condição essencial para o funcionamento do sistema democrático. Como exemplo, pode nomear-se as redes sociais, tal como o Facebook, com a sua aparente estrutura sem regras e sem a possibilidade de censura. Ou será que não é a própria censura e a pressão dos grupos que determinam os códigos e os limites do espaço partilhado, no qual o indivíduo tem o desafio da coerência pública entre os seus vários papéis sociais? Esta faceta ganha vida e entra em autogestão, definindo um novo paradigma; assim, a imagem pública individual não é construída de forma tão fragmentada e a ausência de publicação ou de partilha pode ser uma mensagem. Nesse sentido, a rede social funciona no campo imagético como um teste social constante a que os utilizadores estão submetidos, uma avaliação psicossocial permanente e conseqüentemente um campo de experimentação. Estas circunstâncias levam à necessidade de repensar os termos *above the line* e *below the line* no quadro das relações públicas e da comunicação, acima de tudo para diferenciar os paradigmas de enunciação das mensagens e das estratégias, quer ao nível conceptual ou pragmático e de alcance de objectivos, quer ao nível da formulação e produção codificada numa determinada língua ou linguagem.

2.2 - O Triângulo da Mudança e Proposta de um Modelo de Enquadramento das Estratégias de Campanha e Concepção de Eixos de Comunicação no Âmbito das Campanhas para Mudanças

As mudanças na sociedade ocidental estão quase sempre centradas numa coordenação de perspectivas a três níveis – as pessoas enquanto cidadãos, consumidores e eleitores; as empresas; e o poder político. Verifica-se que estas três dimensões, quando coordenadas ou contempladas numa determinada campanha, são o motor de mudanças, que podem ocorrer rapidamente. Nesse sentido, é importante equacionar e quantificar a mudança nos três vértices deste triângulo no âmbito de qualquer campanha e estratégia de comunicação. Por vezes não há a necessidade de uma intervenção dos três níveis para a existência de mudança, podendo haver apenas dois, ou mesmo um só movimento ao mesmo nível, como por exemplo, no caso dos cidadãos.

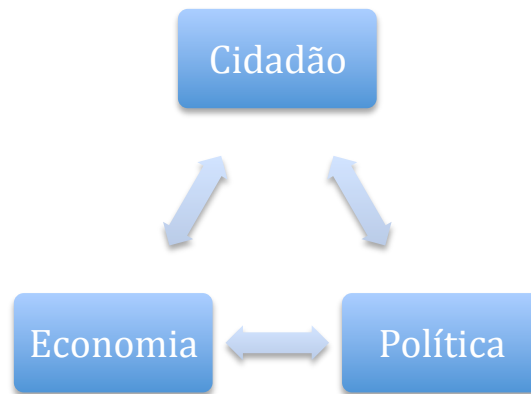


Figura 6 – Triângulo da Mudança

As três vertentes de cada um dos níveis descritos apresentam aspectos favoráveis e podem ser motores de mudança em sociedades ocidentais democráticas, assim como apresentam potenciais para um ângulo de abordagem da comunicação, conforme representados nas interligações ilustradas esquematicamente:



Figura 7 – Modelo de enquadramento das estratégias de campanha e concepção de eixos de Comunicação no âmbito das Campanhas para Mudanças.

3- Estudo Empírico

3.1 – Estudo de Caso Múltiplo

3.1.1 – Ser+



Figura 8 - Logótipo da Ser+

3.1.1.1 – Apresentação da Organização

A SER+ é uma associação sem fins lucrativos, registada como uma IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social, cujo objectivo de intervenção é o apoio a pessoas infectadas e afectadas pelo VIH/SIDA, o desenvolvimento de programas de prevenção da infecção e garantir os direitos fundamentais das pessoas infectadas e afectadas pelo VIH/SIDA. A Ser+ leva a efeito actividades e iniciativas de natureza psicossocial, de cuidados extra-hospitalares e de inserção socioprofissional, promovendo a autonomia, integração e bem-estar. Actualmente conta com cerca de 16 colaboradores a tempo inteiro e dá apoio a cerca de 400 famílias, predominantemente do Concelho de Cascais. Contempla ainda as vertentes de formação, investigação e realiza um conjunto de acções de sensibilização e informação nos domínios da prevenção junto da população em geral. Numa abordagem multidimensional, a associação dinamiza iniciativas de carácter cultural.

Integrado no programa de acção da Fundação de Cascais, o projecto teve início em 1995 com a designação de Gabinete de Apoio ao Doente com Sida (GADS). Em 1997, o gabinete constituiu-se

como associação sem fins lucrativos e passou a designar-se Grupo de Apoio e Desafio à Sida, tendo adquirido o estatuto de IPSS em Junho de 1999. Dez anos mais tarde, a associação alterou o seu nome para Ser+, Associação Portuguesa para a Prevenção e Desafio à Sida, alargando o seu âmbito de acção à área da discriminação e iniciando uma série de campanhas de âmbito nacional.⁶¹

3.1.1.2 – Gestão da Comunicação

A Gestão da Comunicação na Ser+ é feita sem a existência de um departamento exclusivo e é sempre organizada de acordo com as necessidades do momento, não beneficiando do contributo de qualquer profissional de comunicação em colaboração directa ou indirecta com a organização. Toda a área da comunicação está a cargo da coordenadora geral, Andreia Ferreira⁶², que tem como formação base a área de Serviço Social.

A Ser+ começou por ser uma micro-associação com outro nome, cuja coordenadora desempenhou igualmente funções de técnica de atendimento directo. Para o crescimento, a primeira preocupação foi a da melhoria dos serviços da organização. Quando houve um processo de expansão em 2008, a coordenadora começou a dedicar-se a tempo inteiro a questões de gestão, nas quais foi incluída a área da comunicação. Apesar de a organização ter órgãos sociais voluntários, compete à coordenação a proposta do plano de actividades, cabendo àqueles a função de apreciação e aprovação dos planos. Por seu turno, as decisões executivas são delegadas nas equipas de profissionais.

A Ser+ tem um plano anual de actividades, mas reconhece que há frequentemente muitas propostas que são incluídas posteriormente, à medida que surge a oportunidade. Denota-se uma necessidade de mudança dentro da própria organização para que esta trabalhe mais directamente em questões ao nível da política e defesa/sensibilização/advocacia. Nesse sentido, estas necessidades programáticas pressionam para a existência de uma melhor coordenação e de uma gestão mais concertada da comunicação. Andreia Pinto Ferreira explica que a mudança das prioridades aponta para um grande enfoque na área da comunicação:

⁶¹ Fonte: <http://www.sermis.com.pt/> e recolha directa de informação.

⁶² Citações da entrevista ao longo do trabalho serão feitas como: Ferreira, 2011

“Pela epidemiologia desta infecção, o nosso papel começa a ser cada vez mais o de educar as outras organizações, sensibilizando os outros organismos e serviços a integrarem essas pessoas, mais do que apostar no cuidado directo. Não minha opinião, não faz sentido as instituições como a nossa, vocacionarem-se exclusivamente para os cuidados extra-hospitalares e de apoio psicossocial, podendo ajudar os outros agentes comunitários a integrar indivíduos com esta patologia (portadoras de HIV) nos diversos serviços e na sociedade. Por isso há uma urgência de implementar e coordenar as necessidades continuamente e também comunicar melhor, dependendo muitas vezes de verbas e oportunidades que vão surgindo” (Ferreira, 2011)

A discriminação e a influência nas políticas assumem assim prioridade na intervenção que a SER+ quer desenvolver no futuro. Com esta nova vertente, surge a necessidade de elaborar anualmente campanhas regulares, seguindo o exemplo da primeira campanha lançada pela associação, em 2010, na área da antidiscriminação⁶³:

““Eu sempre achei que a comunicação e as campanhas eram componentes fortes que necessitavam de apostas. Mas eu depois de dez anos de trabalho no terreno sinto que andamos a atirar em todas as direcções e está na altura de direccionar a nossa intervenção. Ou seja, eu acho que nós não comunicamos muito bem, parte por não termos meios, mas também por nos querer igualar ao que as outras organizações fazem. Acho que escolhemos mal o target, mal o conteúdo e os meios de divulgação. Não mensurar o impacto da nossa comunicação e dos nossos serviços é, também, um erro. No fundo foi fazer campanhas um pouco por

⁶³ Ver Parte II 3.1.1.3

fazer. Claro que no momento eu achei que estava a fazer o melhor, mas ultimamente tem havido um período de reflexão sobre a nossa verdadeira missão, para que surjam mudanças com mais impacto” (Ferreira, 2011).

A partir da necessidade de reflectir e de melhorar, em 2009 a SER+ foi alvo de um processo de *rebranding* executado por todos os colaboradores e corpos sociais. A associação reflectiu igualmente sobre questões da comunicação e decidiu mudar o seu nome, de GAD (Grupo de Apoio e Desafio à Sida). Foi identificado que, não só ao nível acústico,⁶⁴ mas também ao nível de conteúdo e de marca, havia a necessidade de encontrar um nome mais adequado ao desafio de melhorar o posicionamento da associação entre várias entidades, clientes, doadores e visibilidade pública.

Durante o processo de reflexão, a organização sentiu igualmente a urgência de criar uma nova linha de comunicação e uma nova identidade visual, assim como uma nova página de Internet mais operacional e melhor preparada para os novos desafios da Web 2.0. A nova identidade visual foi encontrada com o envolvimento de um profissional de artes gráficas, sem contudo haver a participação de um especialista na área de Comunicação ou Marketing. Apesar de no quadro da definição de ideias ter sido eleita uma prioridade, não foi estabelecida uma identidade corporativa, nem se procedeu à uniformização de comunicações ou à criação de um livro de estilo.

Ao nível da comunicação externa, para além da página da Internet, a Ser+ distribui uma newsletter de periodicidade irregular, com informação muito reduzida sobre as actividades, através de um ficheiro rudimentar. O contacto com jornalistas é pontual e a relação é meramente reactiva.

Após ter tido a última campanha antidiscriminação, especialmente após ter visto algum potencial de exposição mediática, a organização pretende investir na sistematização da comunicação, e dar uma resposta mais estruturada às requisições dos *media*, ou mesmo assumir uma função de “observatório” da discriminação na linguagem mediática acerca do VIH:

⁶⁴ Confusão com Gato e CAT em comunicações telefónicas, por exemplo.

“Pretendemos no futuro conseguir estar a par das notícias que são publicadas sobre o VIH e intervir no caso do uso de linguagem discriminatória ou menos correcta” (Ferreira, 2011).

A coordenadora identifica ainda a necessidade de comunicar com os órgãos sociais para que estes tenham uma informação regular sobre a organização, de modo a que possam comunicar de forma mais eficiente com o exterior. Ao nível da comunicação com os clientes, verifica-se que não existem canais de comunicação de forma sistemática, o que é justificado em parte pelo nível de literacia dos mesmos.

A coordenadora concluiu que a distribuição de material escrito não é apelativa e não corresponde às características dos clientes. Uma das estratégias usadas para comunicar com estes grupos é a criação de grupos de discussão concreta com recurso à comunicação oral e a materiais visuais, devido às limitações na capacidade de abstracção por parte da maioria do público-alvo, por baixa escolaridade.

A organização teve, durante um curto espaço de tempo, uma experiência com uma profissional de comunicação com educação superior nesta área. Contudo, não querendo excluir os factores pessoais e as qualidades gerais da colaboradora, a coordenadora verificou nesta um défice na formação de técnicas de Comunicação e RP e na sua capacidade de resposta. Apesar de lhe ter sido atribuída autonomia de decisão, a responsável de comunicação limitou-se a organizar eventos sem enquadramento estratégico e um trabalho de relações com os *media*, este muito limitado e sem sistematização (Ferreira, 2011). Após alguns meses, foi tomada a decisão de não continuar com um dos elementos da equipa dedicado à comunicação, por haver a percepção que a sua contribuição não correspondia ao esperado. Porém, foi admitido que estão presentemente a ser procurados serviços de consultoria e, futuramente, será requisitada uma pessoa com formação e experiência mais adequadas, mas sempre sob orientação directa da coordenadora ao nível de estratégia e decisão.

3.1.1.3 – A Campanha: Se eu fosse Seropositivo

A campanha teve como objectivo principal um projecto de combate à discriminação de pessoas seropositivas e contemplou o lançamento de um projecto intitulado: Centro Antidiscriminação da SER+. Os esforços da campanha tiveram o apoio de uma campanha publicitária multimeios.

Apresentação da campanha:

“Em Dezembro de 2007, a organização francesa AIDES lançou em França uma campanha de luta contra a discriminação aos seropositivos pelo VIH/SIDA. Esta campanha, intitulada “Se eu fosse seropositivo...», expandiu-se, com grande sucesso, a outros países. E foi, precisamente, a participação de figuras públicas, nomeadamente, do Presidente Sarkozy, que contribuiu para a popularidade e impacto desta campanha.

O grande desafio desta iniciativa é fazer com que o público em geral seja confrontado com a seguinte questão: “Como reagiria, se uma figura pública que reconhece e admira pelo seu trabalho, pelo seu talento ou pelo seu carisma, fosse seropositiva?”

Por isso, a SER+ e o GAT “desafiou” personalidades da vida pública portuguesa que, pela sua notoriedade, trabalho e carisma, podem contribuir para uma mudança de opinião nos outros, ajudando a romper com estigmas e preconceitos e, para o fortalecimento da mensagem de apoio e solidariedade às pessoas que vivem com esta infecção, reafirmando a ideia de que a sociedade em geral está a lutar por elas.

Com este projecto estamos a contribuir para dar maior dignidade a estas pessoas que sentem que o silêncio é a melhor arma que possuem para

lutar contra as injustiças que são vítimas se denunciarem a sua seropositividade.”⁶⁵



Figura 9 - Cartaz da Campanha com Herman José

A campanha foi feita à semelhança de uma campanha desenvolvida em França e adaptada a vários países. Na versão Portuguesa, houve a vertente de campanha publicitária e um investimento num *press release* e na criação de uma página da Internet, com possibilidade de participação através do envio de uma mensagem e de uma fotografia para o participante poder associar-se à campanha.

⁶⁵Fonte: <http://www.seufosseseropositivo.com> - Junho de 2011.

“O objectivo era que as pessoas reflectissem sobre a maneira como olhariam os ícones da vida pública, se eles fossem portadores do vírus. Tendo o público em geral conhecimento dessa condição de saúde de alguém que admira ou respeita profissionalmente, mudaria alguma coisa. Com o lançamento da linha de apoio, também, se pretendia convidar as pessoas que vivem com o VIH e/ou com SIDA a contactar-nos para o centro Antidiscriminação” Ferreira, 2011.

Paulo Portas, político

Se eu fosse **Seropositivo**
mudaria a sua opinião sobre mim como político?

Trave a infecção pelo VIH/SIDA
...e não a vida dos seropositivos

Linha de apoio jurídico e informativo
707 240 240
www.seufosseropositivo.com

ser+ GAT

Centro Português de Apoio e Informação sobre Tratamentos de VIH/SIDA

Partners: Libeo, Cascais, Oeiras, GAT, and many others.

Figura 10 - Mupi da Campanha com Paulo Portas

A campanha publicitária foi divulgada na rádio (Rádio Marginal, Rádio Oxigénio, Rádio Beira Interior, Rádio Triângulo, Rádio Ribatejo, Rádio Clube, Cidade FM, M80, Romântica, Rádio Europa, Rádio Voz St. Tirso, Rádio Universitária do Algarve, Rádio Universitária do Minho, Rádio Calheta, Rádio Sines, Rádio Atlântida, entre muitas outras), em 1220 caixas da rede multibanco, mupis nas capitais de distrito - Aveiro, Évora, Coimbra, Guarda, Leiria, Lisboa, Porto, Santarém, Sintra, Cascais, Oeiras, Madeira, Mafra e Sesimbra - e em outros concelhos periféricos da cidade de Lisboa, como Cascais, Oeiras e Sintra. Em termos de Televisão, a campanha foi transmitida em todos os canais da RTP e da TVI, na SIC, no FOX, no FOXlife, no National Geographic, nas redes sociais, no site da MTV, e nos cinemas Lusomundo.

A coordenadora da SER+ assumiu a coordenação do projecto, que teve a parceira do GAT - Grupo Português de Activistas sobre tratamentos de VIH/Sida Pedro Santos. Contou com o apoio da TBWA- PARIS, como criadora da campanha original e esteve a cargo da P-Produções da escola ETIC, embora não havendo uma componente conceptual ou de criatividade, mas antes de adaptação do conceito fornecido pela agência que criou a campanha na versão original. Em termos de divulgação houve envolvimento de rádio, televisão, mupis e revistas. O *media placement* foi feito pela coordenadora da campanha. Ao nível da colocação de mupis, a SER+ decidiu pedir a cedência de espaços afectos às câmaras municipais, que são geralmente os que se encontram na sua face interior.

Avaliação subjectiva da campanha

Não houve uma avaliação com fidelidade da campanha, contudo, julga-se ser importante recolher as impressões da coordenadora. Não se trata aqui de perceber a eficácia da acção, mas antes de procurar entender o fenómeno.

Ao nível dos mupis ficaram dúvidas acerca do seu impacto. Ao nível da campanha na rádio, a coordenadora registou um *feedback* importante através do número de contactos com o número de apoio antidiscriminação, anunciado na mesma campanha.

O contacto com os *media* esteve a cargo da coordenadora da SER+, que contactou a Agência Lusa e alguns jornalistas que tinham entrado anteriormente em contacto com a organização e

que por isso constavam numa base de dados rudimentar, tendo sido feita a divulgação de um *press release*.

Na auto-reflexão sobre o impacto da campanha, a coordenadora aponta como uma das falhas a não existência de uma avaliação sistemática, nem o estabelecimento de objectivos. Contudo, há algumas conclusões que foram deduzidas a partir de uma mera reflexão, tais como a estratégia de apostar em todos os canais para divulgação nas televisões, a qual foi considerada um erro pela coordenadora, porque houve muita dispersão. A campanha dos mupis, por serem poucos e na face menos exposta, e para além de não haver contactos para a respectiva linha que viessem através desses anúncios, foi considerada uma decisão a ser repensada. Da mesma forma, ao nível da imprensa, a coordenadora não sabe se foi efectivo, porque não houve qualquer medição e não foi registado nenhum *feedback*. Na avaliação subjectiva consta que o objectivo de divulgar o número de contacto e o centro antidiscriminação não foi eficiente, excepto no *spot* de rádio que divulgava o número. As razões apontadas para a origem destas fragilidades foram a falta de tempo para produzir a campanha e para reflectir sobre os vários aspectos da mesma. O efeito mais destacado foi o aumento da exposição pública da Ser+.

“Contudo, num dos programas em directo, houve uma reacção não esperada, várias pessoas ligavam para o número para contribuir com a chamada, à semelhança de outras campanhas. Contudo não houve chamadas para sinalizar situações de discriminação, objectivo principal da linha” (Ferreira, 2011).

Ao nível do impacto houve o efeito cruzado da aproximação de patrocinadores para participar em campanhas futuras, denotando-se a percepção de consolidação de um posicionamento e de uma melhoria da imagem pública da organização.

3.1.1.2.1 - Análise dos *Media*

Por falta de acesso e impossibilidade de contratação de um serviço de *clipping* que pudesse assegurar a recolha de todos os artigos que foram publicados no período desta campanha sobre a temática, a Ser+ decidiu, devido ao enfoque na análise qualitativa, com dados quantitativos como

mero suporte, usar como amostra a recolha feita pela organização e pela agência de comunicação que deu algum apoio periférico. Foram identificados sete itens: RTP 2, Sic notícias, Correio da Manhã, Jornal i e Diário Económico. Posteriormente realizou-se pesquisas em diferentes meios de localização e detectou-se a existência de 22 itens em órgãos de comunicação social publicados em suportes *online* e cerca de 20 itens em blogs.⁶⁶ Considera-se esta amostra como de conveniência. Atende-se, porém, que a divulgação sobre a forma de spot publicitário penetrou igualmente nos *media*, embora não existam dados concretos e não seja o objecto do estudo a eficiência de campanhas de Publicidade, mas antes das estratégias de comunicação.

No total foram analisados 29 conteúdos aplicando a grelha de análise definida e classificando a amostra⁶⁷. Na grande maioria dos conteúdos analisados (97%) verificou-se ser mencionado o nome da organização, enquanto que em nenhum caso se mencionou o objectivo específico da Ser+. O nome da campanha esteve presente em 97% dos artigos analisados, embora em 27,5% dos casos, os objectivos da campanha só apareçam parcialmente mencionados, contra 68,5% que mencionaram totalmente os objectivos. O número de conteúdos com uma correspondência directa entre o conteúdo do *press release* e as notícias publicadas é de 96,5%. Destes, 69% apresentaram correspondência com todos os itens presentes e 38,5% com correspondência apenas parcial (foram considerados dois itens – discriminação e linha de apoio). Ao nível do tom do discurso, verificou-se que a maioria (86%) manteve um tom neutro, enquanto que em 3,5% se nota um tom positivo e em 10,5% um tom negativo⁶⁸. É ainda de registar que apenas 45% dos conteúdos foram de produção própria dos órgãos de informação, sendo que, dos conteúdos com produção mista ou por agência, 31% resultaram da publicação dos textos de agência.

A média do tamanho dos artigos é grande, registando-se a existência de um artigo de uma página inteira no *diário i*, assim como uma inserção de grande dimensão no telejornal da RTP.

Para a análise qualitativa, foram classificados 21 conteúdos; destes foram separados os conteúdos *online* e seleccionados os meios de comunicação social de âmbito nacional com plataformas *online*, preterindo-se portais informativos de menor expressão. Desta forma foi feita a análise de 14 conteúdos.

⁶⁶ Devido às formulas de pesquisa, hierarquização de pesquisas, conteúdos transferidos, links autogerados e mecanismos de artigos em cache, renovação de conteúdos e outras condicionantes, não se pode garantir que estes são os únicos itens que foram publicados.

⁶⁷ Ver Parte II, 1.3.1 – Grelha de análise dos conteúdos publicados nos *media*; e Anexo 2

⁶⁸ Ver análise do conteúdo para entendimento do que foi considerado como tom negativo neste âmbito.

A conclusão principal dessa análise foi a de que a maioria dos artigos manteve o enfoque do *press release* e, conseqüentemente, o ângulo foi de anúncio da componente da campanha publicitária, assim como o número do centro antidiscriminação, à excepção de 3 conteúdos, que serão analisados em pormenor. As declarações incluídas nos restantes 11 conteúdos foram todas citações da agência Lusa.

O artigo publicado no Jornal i chamou à primeira página o título “ministra da saúde recusa participar em campanha por razões de agenda”. O artigo versa sobre as personalidades que não participaram na campanha, com declarações de um dos grupos organizadores de que “assumimos que um dos falhanços foi não ter ninguém do bloco central”. O artigo opõe ainda as opiniões dos que participaram e que disseram que não havia problemas em coordenar com a agenda, e dos que explicaram a sua ausência por razões de agenda, apontando para uma segunda oportunidade que os grupos podem dar a estas personalidades no título do artigo, sendo que a declaração é que poderá ser “algo a ponderar”.

O artigo do Diário de Notícias foi o único que abordou a problemática da discriminação e de forma breve o motivo que esteve na origem da necessidade de lançar as campanhas – o aumento do número de queixas – assim como de implementar o centro antidiscriminação, que tem como função o aconselhamento jurídico e o acompanhamento na denúncia de casos.

O artigo no Correio da Manhã apenas anuncia a participação de figuras públicas numa “campanha contra a discriminação”, não sendo referido o nome da campanha, nem sequer das organizações que a dinamizaram.

Ao nível da penetração na televisão, a RTP deu grande destaque à campanha com uma peça no telejornal e outra no programa da manhã. Houve ainda a participação num programa de entretenimento nas manhãs da RTP e uma entrevista na SIC Notícias.⁶⁹

Nos conteúdos televisivos em espaços informativos na RTP1, a questão da discriminação e do motivo da campanha foi abordado de forma extensa e completa. Nestes foi incluída informação acerca do número do centro antidiscriminação, para além da inclusão de informação sobre as personalidades que não responderam ou recusaram a participação, com declarações de Andreia Ferreira, coordenadora da Ser+. Acredita-se que esta informação não deveria ter sido dada aos jornalistas, visto o importante ser sempre reforçar as *key messages* da campanha e não aceitar

⁶⁹ Não foram incluídas no estudo, por falta de acesso aos conteúdos.

dialogar sobre aspectos negativos. A entrevista do programa da manhã abordou questões relacionadas com a discriminação numa entrevista a um elemento da organização parceira do projecto o Grupo Português de Activistas de VIH. Apesar de terem sido abordadas várias situações de discriminação e aspectos jurídicos e sociais da mesma questão, a jornalista teve de interromper o entrevistado. Neste caso é notória alguma falta de treino para entrevistas por parte do convidado, assim como de preparação prévia de *talking points*. Esta prática é recorrente na maioria das organizações internacionais, embora se denote que estes dois porta-vozes não estavam alertados para estas questões. Entende-se que a inexistência de um profissional de comunicação pode igualmente ter influenciado a preparação dos porta-vozes e do contacto com os *media*.

Análise do *Press Release*

O *press release*⁷⁰ assume-se claramente como um anúncio do lançamento da campanha. Em termos de enfoque, era dado um destaque ao facto da campanha ser feita por figuras públicas, assim como enumerava os canais que estavam a ser usados para a Publicidade/anúncios relacionados com a campanha. O *press release* também confunde a campanha publicitária, com o lançamento do centro antidiscriminação, – o qual é referido como sendo a própria –, assim como a campanha da organização enquanto o conjunto de todas as acções desenvolvidas neste âmbito. Esta mistura de informação poderá ter influenciado os jornalistas. Ao nível de *news value*, não foi escolhido uma *plot* ou um ângulo que instigasse os jornalistas a trabalhar o tema da campanha, um testemunho, assim como não foi incluído nenhum anexo, material complementar ou explicação do motivo pelo qual surgiu a campanha, ou quem são as organizações que a promovem.

Reflexão sobre a relação com os *media* da SER+ no âmbito da campanha

O *press release* foi enviado para uma lista reduzida de meios e para a Agência Lusa e não houve uma preparação sistemática de relação com os *media*, nem pró-activa. Diagnostica-se que esta

⁷⁰ Ver Anexo 1.

vertente da comunicação e das Relações Públicas poderá ter sido subaproveitada, e de igual modo aponta-se este factor como uma das possíveis ausências de conteúdos em alguns órgãos de comunicação social de referência. Considera-se ainda que o facto de não haver uma estratégia de *media* para criar fenómenos de *agenda setting*, ou um momento de discussão pública, mas o facto de o *Press release* assumir uma função táctica, retira muito do contributo que esta vertente poderia ter acrescentado à campanha. Por outro lado, não existiu nenhuma preparação de ângulos diversos para diferentes *media*, ou mesmo a inclusão de exemplos reais, assim como a realização de uma conferência de imprensa ou outro evento que justificasse às redacções alocarem um jornalista para cobrir o evento, ou terem tempo de preparar conteúdos sobre o tema.

3.1.2 – Amnistia Internacional – Portugal



Figura 11 - Logótipo da Amnistia Internacional Portugal

3.1.2.1 – Apresentação da Organização

A Amnistia Internacional (AI) Portugal foi fundada há 30 anos e é uma das 150 secções da Amnistia Internacional. Actualmente conta o apoio de mais de 3,2 milhões de pessoas e tem como prioridade a promoção e a defesa dos direitos humanos.

“A missão passa pela realização de investigações e de acções que tenham como finalidade a prevenção e a erradicação de abusos contra os direitos à integridade física e mental, à liberdade de consciência e de expressão e ao direito de não ser discriminado, dentro de contexto da promoção de todos os Direitos Humanos.”⁷¹

O início do movimento remonta ao momento em que Peter Benenson, um advogado inglês, lançou uma campanha mundial (“Apelo para Amnistia 1961”) com a publicação de um artigo no diário “The Observer”, sobre “Os Prisioneiros Esquecidos”. O artigo narrava o caso da detenção de dois estudantes portugueses, que elevaram os seus copos para brindar em público à liberdade.

⁷¹ Fonte: Statement usado para divulgação de informação à imprensa

O apelo de Benenson foi publicado em muitos outros jornais pelo mundo fora tornando-se assim na génese do movimento.

A primeira reunião internacional teve lugar em Julho de 1961, com delegados da Bélgica, do Reino Unido, França, Alemanha, Irlanda, Suíça e dos EUA. Decidiram estabelecer “um movimento permanente em defesa da liberdade de opinião e de religião”. A partir desse momento foi criada uma pequena biblioteca, um escritório em Londres e, no dia 10 de Dezembro, a primeira vela da Amnistia (o logótipo da Amnistia é uma vela envolta em arame farpado) foi acesa na Igreja de St-Martin-in-the-Fields, em Londres.

3.1.2.2 – Gestão da Comunicação

A Gestão da Comunicação da Amnistia Internacional Portugal realiza-se sob a responsabilidade da directora de comunicação e imagem. Este elemento é um dos quatro membros da equipa de gestão sénior, que são consultados para todas as questões. A actual directora trabalha há 20 anos com a AI Portugal, tendo iniciado a sua colaboração como assistente administrativa. Posteriormente assegurou a assessoria da direcção para a comunicação e imprensa. Irene Rodrigues⁷² foi promovida a coordenadora do departamento e, em 2009, com a entrada de um segundo elemento para as publicações e conteúdos editoriais, foi promovida a directora. A directora não tem educação superior, contudo, tem feito formações ao longo dos anos, assim como cursos da própria AI.

Ao nível da gestão das actividades, há um sistema semiorganizado de planificação, com datas que obedecem à necessidade de comunicação, como o lançamento do relatório anual, 8 de Março – dia da mulher; 20 de Junho - dia do refugiado; 1 de Maio - dia do trabalhador; e 10 de Dezembro - dia dos direitos humanos e os aniversários. Além do *press release*, nestas efemérides são desencadeadas algumas acções de divulgação de casos e incentivo à participação.

“Paralelamente há outras actividades e campanhas que são inseridas de acordo com as necessidades e acontecimentos no mundo, sendo

⁷² Citações da entrevista ao longo do trabalho serão feitas como: Rodrigues, 2011

grande parte destas decisões tomadas a nível central, fornecendo material às instituições locais” (Rodrigues, 2011).

Embora seja anunciado que há um plano estratégico da organização, é reconhecido que não é elaborado um plano escrito. As decisões são tomadas ao longo do ano, numa base de decisão caso a caso com o director da AI Portugal. Há uma reunião semanal de quatro directores e uma reunião mensal com todos os colaboradores. Sempre que se justifica, há uma teleconferência com os directores de comunicação internacionais.

A cada dois anos, a organização faz uma reunião com todos os directores a nível mundial. Para a partilha numa base regular, há um sistema de *mailing list* onde a informação é disseminada e onde todos podem reagir. Apesar de haver um serviço de *clipping* para a Amnistia, não há um trabalho diário de reunião e reflexão em Portugal.

“Nós não temos necessidade de fazer reuniões diárias porque nós, enquanto secção, estamos escudados porque grande parte das crises só podem ter uma reacção quando houver uma tomada de posição a nível internacional” (Rodrigues, 2011).

A sede de Londres envia diariamente um e-mail de manhã e à noite com um resumo e informação sobre os acontecimentos externos e internos, acções e campanhas.

A interligação e integração das acções de comunicação é feita em reuniões de equipa para implementação, contudo, não há uma preocupação de integração total.

“Tenta-se olhar para todas as vertentes. Cada vez mais, quando temos uma acção, tentamos interligar a questão dos média, da opinião pública, de mobilização e de angariação de fundos. Normalmente os objectivos vêm definidos de Londres a nível de campanhas internacionais e são traduzidas em acções em Portugal” (Rodrigues, 2011).

As táticas e plano são desenvolvidas nas diferentes vertentes, lóbi, advocacia, *media*, mobilização, informação interna e campanhas. Há uma decisão em conjunto, que é tomada em reunião, caso a caso. Ao nível de quantificação de objectivos não existe uma tal rotina.

“Não definir objectivos de forma mais concreta e quantificada talvez seja o nosso calcanhar de Aquiles. A avaliação também não é feita como devia de ser, devido a constrangimentos de disponibilidade. Faz-se apenas um debriefing de impressão não sistematizada” (Rodrigues, 2011).

A relação com os *media* não é feita de forma regular. Há um nível pragmático e tático de objectivos estabelecidos. A resposta é bastante reactiva e não pró-activa, embora seja assegurada distribuição de informação à imprensa, mas sem *follow-up*. Apesar da estrutura descentralizada que tem o objectivo de ligação com os *media* locais, ainda não há uma rede operacional. A relação com os *media* e com os jornalistas é desenvolvida sem estratégia definida, mas antes através de uma aproximação aos jornalistas que procuram a organização, mas nunca usam táticas de relações com os *media* com os exclusivos ou proposta de ângulos de reportagem diferente de forma pró-activa.

“Pode haver, mas muito pontualmente, contactos com determinado jornalista para incentivar a publicação de determinada informação. Actualmente está a ser desenvolvido um sistema informático de relações com os media, que permite criar um histórico da relação com os meios e jornalistas, em que são registado historiais de contactos de ambas as partes e detalhes e descrição de características da relação” (Rodrigues, 2011).

A Amnistia Internacional Portugal colabora com várias agências de Publicidade que, por vezes, prestam serviços de produtos de comunicação, mas só no desenvolvimento de campanhas publicitárias. Apesar do termo campanha de comunicação, considera-se que é referido o componente da disseminação pela imprensa, mas da campanha em si, mais do que de conteúdo

da campanha e discussão de conteúdo. Verifica-se que nas campanhas nunca há muita diferenciação de públicos, nem segmentação adaptada aos públicos escaldantes no âmbito da mesma ao nível da enunciação de comunicação. A Amnistia colabora com a Euro RSCG, Fuel, McCann erickson, Leo Burnett, J Walter Thompson, TBWA e Bazooka. Existe um cuidado em verificar o conteúdo das campanhas propostas com as políticas de comunicação, identidade visual e posições da Amnistia.

A Amnistia Internacional possui um kit de identidade global que dizem ser aplicado em todas as comunicação feitas em Portugal:

“Para fazer a diferença nos direitos humanos, necessitamos de fazer o maior impacto possível no que fazemos e dizemos. Necessitamos que as nossas comunicações e o nosso Activismo, sejam o mais focado possível.

Num mundo global, precisamos de uma identidade global, de forma que o que façamos numa determinada parte do mundo reforce o que se faz noutra. Não precisamos ser uniformes, mas sim unos: objectivo deste kit, é o de ajudar a criar comunicações que sejam focadas e unas; Comunicações que desafiem os preconceitos das pessoas, que mude a forma de sentirem e que traga novos apoiantes e que alargue a nossa influencia; Precisamos de sentir como um movimento que faz a diferença, e a Identidade Global é concebida para ser usada por todos no S.I., nas Secções, nos Grupos e pelos activistas em todo o lado. É mais do que grafismo: É uma forma de falar e de agir que pode mudar o mundo.”^{73,74}

O guia conta com elementos para descrever a o posicionamento da AI, a personalidade e o ângulo de abordagem. São ainda descritas as regras para a criação de painéis amarelos, que fazem parte da imagem de marca da organização. Definem-se de igual modo as áreas em que a AI deve apostar ao nível da estratégia e abordagem, mantendo a coerência da identidade visual:

⁷³ Fonte: Guia “Nova imagem da Amnistia”

⁷⁴ Citação do original. Denota-se deficiências no conteúdo institucional escrito, mas manteve-se o original.

mobilização, divulgação de relatórios, trabalhar com indivíduos e mostrar histórias de pessoas reais, através do Activismo e do co-branding de actividades e campanhas.

Para a comunicação externa, a AI publica uma revista sobre direitos humanos trimestralmente, que é distribuída a todos sócios e membros da AI Portugal. A publicação não é dedicada em exclusivo às actividades da organização, embora inclua notícias sobre as mesmas e o relatório de actividades e contas. Complementarmente, há uma newsletter quinzenal que divulga as acções e a agenda da AI Portugal. O objectivo é também ter um canal para promoção de actividades de outros parceiros, assim como para mobilização. Embora a newsletter seja pensada para sócios e membros, pode ser subscrita gratuitamente no sítio da AI por qualquer interessado.

A comunicação com sócios e doadores, que era feita através de uma newsletter extra de prestação de contas, deixou de existir desde que houve uma integração da prestação de contas na revista devido a uma política de transparência e de redução de custos de envio por e-mail. Os sócios e doadores recebem postais em efemérides como o aniversário do doador.

Para a comunicação interna com os núcleos existe uma outra newsletter, cuja gestão e produção é feita pelo departamento de campanhas, para divulgação de informação de campanha, *digest* de informação da AI e divulgação de actividades internúcleos. Desta forma não há uma estratégia definida para a comunicação interna, visto que esta não faz parte da responsabilidade do departamento de comunicação. A Amnistia também não tem nenhum canal de discussão ou fórum *online*. No entanto, há um fim de semana de encontro anual em que todos os núcleos se juntam e discutem-se as prioridades da AI, o plano estratégico e as actividades que cada núcleo propõe desenvolver. O plano operacional é apresentado posteriormente à assembleia da AI.

O e-mail é o canal de comunicação mais usado para comunicar regularmente com os núcleos. Esse mesmo canal é usado pelo departamento de comunicação para tratar de assuntos de contacto com os *media* e divulgação de informação. A política da AI Portugal é dar autonomia aos núcleos para o desenvolvimento de actividades com os meios de comunicação social.

Para a comunicação com o exterior, através da plataforma *online*, a Amnistia tem uma página própria actualizada com regularidade, um blog na página da Internet do Expresso, canal do Youtube, álbum no Flickr, Facebook e Twitter. Sendo que a dinamização é feita sem estratégia pré-definida. Os canais de mobilização e Activismo *online*, como através do Facebook, são geridos por um departamento separado. Apesar de haver uma estratégia que está a ser definida, não há, possibilidade de trabalho em conjunto, Irene Rodrigues aponta como motivos a falta de

disponibilidade do responsável, que conjuga a pasta da formação em escolas e a da mobilização e Activismo. Por isso, as actividades são feitas sem sistematização ou estratégia pré-definida:

“Cada vez mais tem de haver o Activismo de raiz e de participação. Contudo entendemos que está a ser difícil mobilizar as pessoas. Os novos canais permitem que mais pessoas participem em actividades feitas online. Contudo, notamos que há cada vez menos pessoas para participar, o facto de ser feito ao dia da semana pode também condicionar a participação, mas acredito que não é só isso” (Rodrigues, 2011).

Há uma estratégia de gestão do voluntariado que está a tentar ser desenvolvida, mas que não contempla esforços de comunicação e mobilização. Em parte porque é considerado que a oferta para voluntariado tem sido suficiente para a necessidade da organização.

3.1.2.3 – A Campanha: Women’ Secret

A campanha surgiu da necessidade de alertar e fazer campanha em prol dos direitos humanos das mulheres, tendo sido definida uma parceria com uma marca, à semelhança de campanhas prévias da Amnistia. A proposta da parceria com a Women’ Secret surge da iniciativa da responsável da angariação de fundos. A Women’ Secret destacou a questão da violência doméstica como um tópico que gostariam de desenvolver. A MacCann desenvolveu a campanha publicitária, após um briefing que envolveu ambas as partes. A campanha visava, de acordo com Irene Rodrigues, a discussão, denúncia e alerta da violência doméstica.

As acções de campanha começaram a 25 de Março de 2010 e duraram até meados de Junho. Passaram por intervenções na loja, sistema de recolha de testemunhos, assim como formação das colaboradoras sobre o tema, para que este pudesse ser abordado com as clientes. Em cada saco de compras, era colocado um folheto informativo sobre a campanha. A proposta foi no sentido da criação de uma ideia criativa por parte da MacCann, que apresentou a proposta:

“Violência doméstica.

Este é um assunto comum a muitas mulheres. Algo que poderiam partilhar, mas que devido ao sentimento de isolamento e de vergonha, remetem ao silêncio.

Por isso em solidariedade com estas mulheres, o segredo vai ter de desaparecer da women’s secret durante o período da campanha.

PORQUE A VIOLÊNCIA DOMÉSTICA NÃO PODE SER UM WOMEN’ SECRET”

A campanha teve duas fases, primeiro uma intervenção na montra cerca de 12 dias, depois durante mais três semanas no interior da loja. Havia uma t-shirt para venda, apresentada nas montras.



Figura 12 - Livro da Campanha no interior de uma loja



Figura 13- Imagens das intervenções na montra e na loja no âmbito da campanha.

Ao nível da comunicação, para além do material de campanha foi realizada uma conferência de imprensa, com o envolvimento de figuras públicas como *endorsement*. Uma das quais foi a escritora Fernanda Freitas, que tinha escrito um livro sobre uma história real de violência doméstica, outra foi a Sofia Aparício, que testemunhou casos de amigas e; por último, foi escolhido o actor José Neto para falar ao público masculino. No dia de lançamento da campanha houve uma acção de sensibilização pública em Lisboa, que simultaneamente era um convite para a conferência de imprensa. Foi ainda criado um blog com informação e disseminação de informação no Facebook.

Quando interrogada sobre as mudanças e sobre a eficácia da comunicação, Irene Rodrigues concluiu:

“Não são coisas fáceis de avaliar. As visitas ao blog podem dar indicação, mas achamos que os forwards da informação de e-mail poderiam ser mais fiáveis. As T-shirts venderam-se todas, mas pode ter sido por elas serem giras. Não sei dizer se mudou muito, se houve algum impacto. O certo é que houve muita gente que foi tocada pela campanha. Houve figuras públicas que se interessaram pelo tema e que se ofereceram para trabalhar. Agora se isto conseguiu baixar o número de casos de violência doméstica, não sei” (Rodrigues, 2011)

A MacCann também não fez nenhuma avaliação da campanha. Houve um *debriefing* do lançamento, só com impressões.

3.1.2.3.1 - Análise dos *Media*

A recolha dos artigos tem como base os dois serviços de clipping da Amnistia Internacional, por isso considera-se que foi analisada uma amostra representativa dos artigos publicados, que estará muito próxima da sua totalidade.

Foram identificados 26 itens em órgãos de comunicação social publicados em suportes *online*, escrito e uma entrada no programa “sociedade civil”. Foram identificados menos de 10 itens em blogs.⁷⁵ No total foram analisados 25 conteúdos aplicando-se a grelha de análise definida⁷⁶.

Na grande maioria dos conteúdos analisados (92%) foi mencionado o nome da organização, e apenas um conteúdo mencionou o objectivo específico da Amnistia. O nome da campanha só esteve presente em 84% dos artigos analisados, embora em 64% dos casos, os objectivos da campanha aparecessem parcialmente mencionados, contra 32% que mencionaram totalmente os objectivos. Apenas 24% dos conteúdos apresentou correspondência a todos os itens presentes do *press release*. (natureza da campanha, parceria com marca e números de denúncias). Ao nível do tom do discurso, verificou-se que a maioria manteve um tom neutro, enquanto que num conteúdo nota-se um tom positivo⁷⁷. Ainda é de registar que a maioria (96%) dos conteúdos foram de

⁷⁵ Devido às formulas de pesquisa, hierarquização de pesquisas, conteúdos transferidos, links auto gerados e mecanismos de artigos in cache, renovação de conteúdos e outras condicionantes, não se pode garantir que estes são os únicos itens que foram publicados.

⁷⁶ Ver Parte II, 1.3.1 - Grelha de análise dos conteúdos publicados nos *media*; ver *anexo 4*.

⁷⁷ Ver análise do conteúdo para entendimento do que foi considerado como tom positivo neste âmbito.

produção própria dos órgãos de informação, sendo que só se identificou um artigo da Agência Lusa que foi publicado no Público Online.

A maioria da dimensão dos conteúdos foi pequena e grande parte tratava-se de um pequeno texto com um destaque para as T-shirts e para o apelo à compra cujas receitas reverteram a favor da Amnistia Internacional em Portugal. Dos 25 conteúdos, 21 foram classificados para análise qualitativa. Desses foram excluídos todos os artigos de pequena dimensão cujo enfoque fosse a venda de T-shirts, assim como foto legendas da imprensa cor-de-rosa. A amostra identificada para análise aprofundada de conteúdo foi constituída por quatro artigos. Dois deles são conteúdos de um órgão de comunicação social especializado – a Marketeer, e incidem sobre a participação da marca na campanha, revelando alguns números ligados à violência doméstica, como incluídos no *press release*. Dos restantes, um foi publicado na edição de papel do Diário do Sul e o outro no Público Online, tendo sido ambos redigidos a partir de um texto de autoria da Agência Lusa.

O Texto da Lusa dava conta de declarações na conferência de imprensa e apontava para o facto do maior objectivo da campanha ser aumentar o número de denúncias. No entanto, nem mesmo na apresentação da campanha por parte da responsável de comunicação, nem no *press release*, este objectivo foi mencionado. No conteúdo havia citações de Pedro Kuprensky, director-adjunto da AI Portugal, que explicava que o objectivo da campanha era aumentar as denúncias e que: *“um dos principais problemas actuais da violência doméstica é o facto, de sendo um crime público e denunciável por qualquer pessoa, ainda não haver o número de denúncias necessário para de uma vez por todas erradicar esta questão”*. Constate-se que em nenhuma outra fonte de informação, incluindo *press release*, ou a entrevista no âmbito deste trabalho, tinha sido mencionado o aumento do número de denúncias como um dos objectivos. Mas se por um lado era pedido para aumentar o número de denúncias para “erradicar” o problema, no mesmo artigo, o jornalista complementava os dados com elementos da AI de que são feitas em média 81 denúncias por dia, sem se esclarecer em que é que o aumento deste número pode contribuir para a questão. O mesmo artigo refere que a campanha serve ainda, de acordo com o director da Amnistia Internacional, para *“desmistificar também que quem pode combater ou erradicar esta realidade são as associações que estão mais ligadas a estas questões. Este é um problema de cidadania e entidades tão diferentes como uma marca de roupa ou uma agência de Publicidade podem chamar os seus respectivos públicos para resolver este problema”*. O texto não é claro e não diz como é que a marca de roupa vai resolver o problema, ou quem é o público de uma

Agência de Publicidade, assim como de que forma o aumento das denúncias pode erradicar o problema sendo que, em última instância, a denúncia é uma manifestação de que a violência ainda existe. Entende-se que não há uma estratégia definida, visto que as informações deste artigo não fazem parte do *press-release*. Ao nível de argumentação ficam muitas questões por responder. Este artigo talvez ilustre a contradição informativa da própria organização em torno da campanha.

Análise do Press Release

O *press release*⁷⁸ assume-se claramente como um anúncio do lançamento da campanha de sensibilização “contra” a violência doméstica, sem abordar o tema directamente. A primeira pergunta que surge é: como é que uma acção de sensibilização acerca de a violência não ser um segredo pode reflectir-se na postura de se ser contra um fenómeno? As palavras de ordem do *press release*, que não se conseguiu perceber porque foram incluídas da forma apresentada, uma vez que o texto era dirigido a jornalistas, não eram concretizadas ao longo do texto. Lia-se: “*Fale, Partilhe, Denuncie. Diminua este sofrimento e contribua para a sua erradicação. Exija respeito pelos seus Direitos Humanos*”. Porém, não havia uma explicação de como esse processo podia ser concretizado, ou qual era a ideia da organização para a operacionalização dessa missiva.

No texto, explicava-se ainda que a campanha “*visa dar voz a cada mulher afectada por este tipo de violência em Portugal, assim como sensibilizar a população e a sociedade*”. Não era explicado de que forma, mas era misturada, no mesmo parágrafo, a informação sobre a iniciativa de angariação de fundos associada ao projecto, sem que houvesse nenhuma ligação directa com a campanha, que poderia ser, por exemplo, um fundo para ajudar mulheres a ter apoio jurídico. No texto lia-se “*Para tal foi criada uma colecção de roupa assinada pelo ilustrador André Letria, que se encontra à venda nas lojas da marca e cujas receitas revertem inteiramente para a Amnistia Internacional – Portugal*”.

Por um lado ao nível do conteúdo, o *press release* é muito confuso, com uma hierarquização imperceptível e uma intertextualidade não clara. Parecia que foram simplesmente adicionados vários parágrafos de vários documentos. Por outro, assume-se com pouca consistência, com o

⁷⁸ Ver Anexo 3.

uso de linguagem metafórica, típica de outros registos, que retira seriedade à causa e contradiz com estilos mais afirmativos e palavras de ordem contidas no texto.

Lia-se num dos parágrafos que *“as duas entidades lançam uma colecção-chave, muito feminina e sem segredos”*, esta formulação enfraquece a mensagem e o próprio slogan da campanha. Ao nível do *news value*, não há um ângulo que possa motivar os jornalistas a escrever mais sobre o assunto na perspectiva da discussão do tema central. Ao contrário do guia de identidade da AI Portugal descreve, este *press release* não mostra histórias de pessoas reais, nem faz uma comunicação “focada e una”. Constatase que utiliza-se o *press release* como uma tática de divulgação de uma iniciativa e de uma campanha, sem o enquadramento numa estratégia definida.

3.1.3 – Greenpeace Internacional



Figura 14 - Logótipo da Greenpeace

3.1.3.1 – Apresentação da Organização

A Greenpeace tem conduzido campanhas contra a degradação ambiental desde 1971, altura em que um grupo de voluntários e jornalistas navegou até Amchitka, região do norte do Alasca, onde o governo norte-americano estava a realizar testes nucleares subterrâneos. Com esta primeira acção directa não violenta, a organização estabelece a tradição de “prestar testemunho”, continuando ainda hoje a usar os navios nas campanhas.

A Greenpeace define-se como *“uma organização mundial de campanhas que age para mudar atitudes e comportamentos, para proteger e conservar a natureza e promover a paz”*. Está actualmente presente em 41 países da Europa, Américas, Ásia e Pacífico, com mais de 2,8 milhões de apoiantes em todo o mundo. Para manter a sua independência, a Greenpeace não aceita doações de governos ou empresas, dependendo exclusivamente das contribuições de patrocinadores individuais e de fundações.

“Existimos para expor crimes ambientais e para enfrentar governos e empresas sempre que estes falhem no cumprimento das suas promessas de salvaguardar o ambiente e o futuro do planeta.

No cumprimento da nossa missão, não temos aliados nem inimigos permanentes. Promovemos a discussão aberta e informada sobre as escolhas ambientais da sociedade. Utilizamos a pesquisa, a intermediação e a diplomacia discreta para prosseguir os nossos

objectivos, bem como o confronto não violento de ampla divulgação, para ampliar e elevar o nível e a qualidade do debate público.”⁷⁹

Em Portugal, apesar da inexistência de um escritório de apoio no terreno, a Greenpeace criou uma presença virtual com uma equipa dedicada ao desenvolvimento da campanha para “Mercados de Peixe Sustentáveis”, responsável por informar e mobilizar os portugueses para a causa dos oceanos. Perante o que consideram ser uma adesão “impressionante” dos portugueses às causas ambientais, a Greenpeace Internacional continua a analisar formas de alargar a sua capacidade de actuação em Portugal a outras campanhas que decorrem a nível global.

3.1.3.2 – Gestão da Comunicação

A Gestão da Comunicação no projecto da Greenpeace em Portugal realizou-se dentro da estrutura do departamento de comunicação da Greenpeace Internacional, com mais de 30 profissionais. A entrevista foi feita a Lara Teunissen⁸⁰, que sucedeu o investigador desta mesma tese no Projecto da Greenpeace. Lara é licenciada em Ciências da Comunicação e Mestre em Jornalismo *Online*. Em 2006, fez um estágio na Greenpeace Espanha. Após este período, esteve a estagiar na Greenpeace European Unit e chegou à Greenpeace Internacional como assistente de comunicação, antes de assumir o projecto de Portugal. Contudo, optou-se por incluir algumas impressões e declarações do investigador da presente tese, devidamente assinaladas, sempre que se julga que tal possa constituir uma mais-valia para os objectivos do estudo.⁸¹

A equipa do projecto era composta por elementos que estavam em vários continentes, pelo que os meios electrónicos constituíam a maior parte da comunicação entre a equipa, que se reunia duas vezes por semana.

A equipa de comunicação, constituída por um gestor de projecto de comunicação⁸² e um técnico de *online*⁸³, integrada numa equipa mais alargada de cientistas e responsáveis de campanha, encontrava-se sob a gestão de uma líder de projecto, responsável pela campanha mundial e em

⁷⁹Fonte: www.greenpeace.org

⁸⁰ Citações da entrevista ao longo do trabalho serão feitas como: Teunissen, 2011

⁸¹ Citações ao longo do trabalho serão feitas como: Oliveira, 2011

⁸² 80% *full time effort*, equivalente a 32 horas por semana, das quais apenas 50% - 16 horas eram dedicadas ao projecto em Portugal.

⁸³ 80% *full time effort*, equivalente a 32 horas por semana, das quais apenas 50% - 16 horas eram dedicadas ao projecto em Portugal.

Portugal. Ao nível interno, o gestor do projecto em Portugal estava sobre chefia directa do Editor Chefe e *Head of News*, tendo ainda de fazer aprovar as estratégias com o Gestor de Comunicação dos Oceanos, e simultaneamente com o *Head of Online Communication*. A complementar a equipa, havia ainda um número de profissionais ligados à comunicação, desde produtores de vídeo, assistentes, redactores *online* e estratégias de mobilização, disponibilizados como recurso em caso de necessidade.

O processo de planificação na Greenpeace passa pela existência de uma estratégia global de campanha que é seccionada em fases, complementada por uma estratégia de comunicação associada para definir linhas gerais de actuação. Após esse processo, é desenvolvida uma estratégia da comunicação para cada fase da campanha, que é posteriormente traduzida em planos estratégicos, e só depois operacionalizada tacticamente e devidamente implementada. Após cada ciclo é feita uma avaliação.

“Inicialmente era criada uma estratégia de comunicação, depois era estudada e aprovada por uma equipa mais alargada, incluindo a revisão do conteúdo por parte dos responsáveis da campanha. A partir daí eram calendarizados vários eventos e intervenções pontuais e o tipo de comunicação que se pretendia para cada objectivo definido. A partir desse esquema é que começava o trabalho da operacionalização num plano estratégico de acção” (Teunissen, 2011).

A gestão do dia-a-dia foi feita numa reunião geral todas as manhãs às 10:00. Quem não está no escritório em Amesterdão, pode participar via teleconferência. Ai é dada a informação sobre o que acontece nesse mesmo dia, a cobertura mediática do dia anterior e o *output* do departamento para o presente dia.

Para o projecto específico, é feita uma reunião semanal de projecto que conta com a participação de toda a equipa, assim como uma reunião individual com a líder do projecto. Nestas reuniões são definidas prioridades, avaliado o trabalho e discutidas informações relevantes que podem dar origem a uma reorientação do trabalho ou adaptação da estratégia. Para facilitar a gestão do projecto dedicado a Portugal, houve a proposta de criar uma estrutura virtual:

“Não podíamos chegar a Portugal e dizer que tinha de haver um corte no consumo de bacalhau e de pescado, sem termos uma legitimidade e uma estrutura no terreno. Por isso foi proposto o desenvolvimento de um escritório virtual para estes três anos, só para garantir o posicionamento estratégico da Greenpeace no país, assim como para conseguir fazer mobilização e criar espaço para discussão do tema na opinião pública” (Oliveira, 2011).

Pela primeira vez na história, a Greenpeace Internacional aprovava o conceito de escritório virtual, lançado desde Amesterdão com um *press release*. Sem a existência de qualquer evento em Portugal, foram publicados nos *media* mais de 97 itens. O lançamento foi acompanhado de uma entrevista de duas páginas do Director Executivo da Greenpeace ao jornal “Público”. A Greenpeace começou a ver resultados do impacto mediático, visto que o número de pessoas registadas como ciberactivistas portugueses começou a aumentar significativamente.

A discussão pública saiu do âmbito dos espaços informativos, ocupando espaços de opinião, como a crónica menos positiva do sociólogo Alberto Gonçalves no DN, com a posição satisfeita de José Pacheco Pereira no Público (ver recortes) e de sátira, conforme pretendido. O “Inimigo Público” fazia o título:

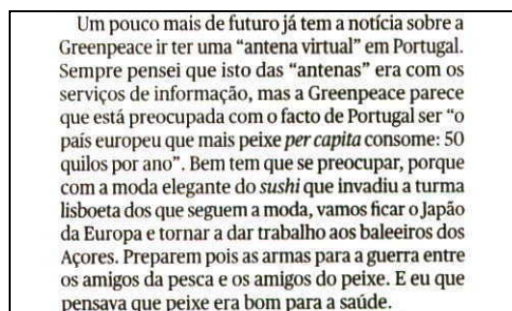


Figura 15 - Extracto do artigo de Pacheco Pereira publicado no Público a 23-2-2008

Figura 16 - Artigo de sátira publicado no Inimigo Público a 24-02-2008

sexta-feira, 22 de Fevereiro

SAUDADES DA ASAE

O Greenpeace inaugurou um "escritório virtual" em Portugal, ao que consta em resposta a uma petição com 7 mil assinaturas. Espantosamente, alguma imprensa relata a novidade como se a novidade fosse uma benção, incluindo o pormenor de já andarem "voluntários" nacionais do Greenpeace a "recolher dados sobre o peixe" nos supermercados. Os "ambientalistas" suspeitam que os portugueses consomem peixe em excesso e querem "conhecer a rota dos produtos no mar" antes de "entrar em acção". Imagina-se o tipo de acção. Não se imagina que, ainda recentemente, nos queixássemos da ASAE.

Apesar de tudo, e o "tudo" não é pouco, a ASAE é uma instituição tutelada por um Governo eleito e aplica a lei. O Greenpeace é uma seita sem qualquer representatividade democrática, cujas acções veiculam apenas as opiniões dos seus membros. E o respeito destes pela lei é, para ser moderado, escasso. Para ser rigoroso, o respeito é nulo. Os métodos da seita implicam justamente a destruição, a sabotagem, o bloqueio e a genérica violação da ordem, uma estratégia "irreverente" que lhe trouxe a simpatia de ociosos e as inevitáveis graças dos "média".

Portugal, de resto, já foi apresentado ao estilo. Há sete ou oito anos, a rapaziada da organização invadiu o porto de Leixões e, com a divertida complacência do ministério do Ambiente, impediu uma descarga de uns troncos tropicais e proibidos. Uns dias depois, apurou-se que os troncos não eram proibidos. O empresário em causa ficou com a despesa, os "activistas" da causa com a glória de mais um "protesto" bem sucedido. Em 2005, através do cerco a uma fábrica do ramo, a história da madeira repetiu-se. A impunidade da rapaziada, idem.

Felizmente, agora sabe-se que por cá a rapaziada mobiliza no máximo 7 mil visionários, incumbidos por si mesmos do direito de prejudicar a vida dos outros. Seria adequado que, ao próximo ameaço de baderna, alguns dos outros se juntassem para prejudicar um bocadinho a vida dos visionários, se possível com o recurso aos troncos, proibidos ou não. ■



Figura 17 - Artigo publicado no Diário de Notícias a 24-02-2008

“Acreditamos que a polémica e a discussão pública são processos de posicionamento da própria sociedade em relação a determinados temas. Mesmo as críticas foram um estímulo para os ciberactivistas começarem a responder e com isso haver o posicionamento da organização dentro da sociedade Portuguesa, conseguindo assim a legitimidade para levar a cabo a campanha. Um dos fenómenos mais

interessantes que acontece em todo o mundo quando há ataques à Greenpeace é que raramente a Greenpeace tem de se defender, uma vez que a comunidade online está sempre atenta. Por um lado, isso aumenta o nível e a riqueza da discussão, por outro, estimula a participação e o envolvimento na causa” (Oliveira, 2011).

Ao nível da relação com os *media*, a gestão é feita através de um sistema de gestão por base de dados que a Greenpeace Internacional tem implementado para todo o mundo. Nesse sistema são constituídas listas agrupadas para distribuição de informação, assim como são feitas listas de jornalistas especializados, de acordo com o projecto. A Greenpeace estabelece sempre uma estratégia de *media* e fomenta as relações com os *media* e jornalistas de forma constante. Também se procura chegar a novos meios *online* e a espaços mediáticos através das parcerias e do contacto com outras organizações que operam em Portugal, como parte de uma estratégia de divulgação indirecta.

Para a avaliação do sucesso da divulgação da campanha nos *media* é quase sempre feita uma avaliação dos *media* itens numa vertente qualitativa. Mais do que o espaço mediático, é importante para a equipa da Greenpeace ver se a mensagem está a ser correctamente veiculada e se a discussão está a acontecer. O relatório serve para apontar lacunas a ser corrigidas e linhas de acção a adoptar.

“Se constatássemos que a mensagem em determinado órgão de comunicação não estava a ser bem transmitida, era necessário investir mais tempo na relação ou com esse meio ou com o jornalista em questão. Ou seja, tentar veicular informação mais completa ou mais trabalhada, para conseguir contornar a lacuna. Se houvesse informações erradas, havia um contacto directo “ (Teunissen, 2011).

“Claro que, como o trabalho da Greenpeace pretendeu gerar discussão em torno de um tema controverso, um bom trabalho jornalístico pode relativizar ou mesmo apresentar pontos contraditórios. Por exemplo, os supermercados, sendo o alvo da campanha, iam contradizer a informação

que a Greenpeace fornecia. Neste caso, não fizemos um esforço imediato para corrigir essa informação, mas antes sustentar a nossa opinião e publicar mais argumentos, evitando assim uma discussão pobre a nível de conteúdo” (Oliveira, 2011).

Contudo, a equipa revela que tem atenção ao facto de as mensagens serem bem construídas e os produtos de comunicação claros, para evitar erros na veiculação da mensagem, por isso é veiculada aos jornalistas uma informação extensiva, fundamentada e completa, de forma a minimizar interpretações erradas, ou uma terminologia trocada.

Na avaliação do relatório dos *media* é também recolhida a percepção dos níveis de informação a que os vários públicos iam estando expostos, dando pistas de planificação para próximas actividades de comunicação.

Desde o início até ao fim do projecto, foi criada uma *newsletter* quinzenal para os ciberactivistas. Para os voluntários, foi criada uma base de dados e um sítio na Internet com características de fórum *online*, protegido com *password*. Nesse espaço, havia várias possibilidades de troca de informação e interacção, fomentando a discussão entre os voluntários.

*“É importante não maçar os voluntários e manter a sua motivação, e isso é conseguido através de uma comunicação eficiente. Soterrar uma pessoa de informação é sempre contra produtivo, porque exige tempo e disponibilidade para ela a conseguir trabalhar, sem ser claro o que é que o voluntário tem de fazer. O espaço permitia que a informação fosse direccionada para os elementos relevantes e que a discussão fosse alargada ou limitada, de acordo com o processo. Quando queríamos fazer um *disfarce de peixe*, criávamos um apelo e depois um grupo de trabalho nesse espaço virtual. Se havia uma actividade só para o norte, só envolvíamos os voluntários daquela zona do país, embora informássemos todos da actividade” (Teunissen, 2011).*

Um dos problemas com os quais as organizações se debatem é a questão dos públicos mistos ⁸⁴. Por outro lado, a questão da transparência pode ser sensível quando se trata de Organizações Sem Fins Lucrativos dedicadas a causas, havendo uma exigência de que todos os envolvidos estejam a par de tudo. Lara Teunissen acredita que transparência não é sinónimo de não hierarquização:

“Eu voto, sem dúvida, pela transparência na comunicação com os voluntários e apoiantes. Principalmente trabalhando em causas em que queremos envolver as pessoas. No entanto, só com a hierarquização da informação é que se consegue criar um modelo de trabalho funcional. Caso contrário, acabamos por alargar o espaço de discussão e de decisão a um grupo demasiado grande de pessoas, o que acaba por ser um entrave ao avanço do projecto. A hierarquização não tem de ser vertical, pode ser horizontal. Nós canalizávamos a comunicação. Como éramos uma equipa pequena, criámos a figura de coordenador de voluntários, para que servisse de ponte entre nós e os voluntários no terreno que precisavam de um ponto de contacto directo” (Teunissen, 2011).

Por outro lado, no projecto houve o *update* regular da página da Internet, que incluía informação para vários públicos. O projecto em Portugal não contemplou a integração de uma estratégia de angariação de fundos paralela ou integrada.

Em vários aspectos, uma das preocupações mencionadas pela equipa da Greenpeace foi a adequação do discurso ao meio e ao público. A Greenpeace introduziu um discurso na segunda pessoa do singular nas comunicações directas com apoiantes, ciberactivistas e na página da Internet. No caso das redes sociais, há a reflexão de que:

“O essencial é saber adequar a mensagem para o público com o qual queremos comunicar. Não podemos dar a mesma informação, ou pelo menos, não da mesma forma, a públicos distintos” (Teunissen, 2011).

⁸⁴ Ver parte I, 1.3.4.

Como tal, existiram diferentes formas de abordar o público em geral ou os fãs no Facebook, com os quais era mantida uma linguagem mais próxima. O discurso na Greenpeace é sempre adequado ao meio e ao público, nos documentos analisados. A propósito da interacção com pessoas que não estavam familiarizadas com a Greenpeace, Teunissen ressalta que é fundamental começar por explicar quem é a Greenpeace e enquadrar o discurso, para combater os preconceitos. O posicionamento da organização é um factor que é considerado ao longo do processo, acima de tudo pela análise do posicionamento face a diversos ângulos.

“O posicionamento da organização e de uma marca como a Greenpeace pode apresentar vantagens e facilitar o trabalho, uma vez que nos confere maior credibilidade. Por outro lado, a existência de uma imagem pré-concebida da organização pode nem sempre representar uma mais-valia. Porventura, pode acontecer as pessoas concordarem com o que estamos a fazer em Portugal, mas discordarem com a forma como a Greenpeace está a trabalhar determinado tema noutra parte do mundo” (Teunissen, 2010).

A identidade da Greenpeace é mantida em todas as comunicações, à qual é acrescida a identidade da campanha específica que está a ser desenvolvida. Essa interacção é que permite a credibilidade e a consistência do trabalho. Como exemplo ao nível de conteúdos, pode ser mencionada a identidade da Campanha Nacional para Mercados de Peixe Sustentável: *“A Greenpeace defende que as grandes cadeias de distribuição alimentar têm o poder económico para influenciar positivamente a indústria da pesca, exigindo saber a origem do peixe que vendem, recusando peixe ilegal ou peixe proveniente de stocks considerados esgotados ou à beira do esgotamento e evitando os métodos de pesca mais destrutivos⁸⁵”;* como complemento da identidade da Campanha dos Oceanos a nível global: *“A Greenpeace advoga a criação de uma rede de reservas marinhas, efectivamente implementada, que assegure a protecção de 40% dos oceanos do mundo - juntamente com pescas regulamentadas e sustentáveis noutras áreas marítimas - como a solução a*

⁸⁵ Fonte: www.greenpeace.pt

*longo prazo para a sobrepesca e para a recuperação da vida marinha dos nossos oceanos que se encontram sobreexplorados.*⁸⁶

No que diz respeito à integração formal, a Greenpeace tem um guia de identidade, um guia de estilo de escrita, assim como um guia de identidade visual. A Greenpeace Internacional tem pessoas responsáveis pela aprovação de produtos e constante controlo da aplicação dos guias definidos. O departamento de Comunicação da Greenpeace Internacional, preparou os seguintes produtos:

Guias	Logótipos	Templates
Inspiring Actions - A Guide to Our Identity A Guide to Communication Visual Identity Toolkit	Greenpeace Logo CMYK Greenpeace Logo Pantone Greenpeace Logo RGB Web Greenpeace Logo Stencil Greenpeace font Helvetica Neue font	Letterhead - GPI Digital (Word) Letterhead pre-printed Businesscard Powerpoint presentation
Web Design	Copyright	Ferramentas
Design brief for the web Website top banner template Side banner 150 x 180 template	Copyright and Music Clearance GPI Copyright manual Copyright manual (Spanish version)	Planet 2 Wiki Intranet library of new print materials Intranet library of web materials Actions best practice guide

Tabela 2 - Produtos de Comunicação da Greenpeace

Activistas, Ciberactivistas e Voluntários

A Greenpeace começou o projecto com a junção de várias bases de dados de cerca de 7000 subscritores portugueses que estavam activos em várias plataformas *online* da organização. Depois

⁸⁶ Fonte: www.greenpeace.pt

de ser criada uma base de dados, o desafio era multiplicar e fazer com que os subscritores estivessem motivados para tornarem-se ciberactivistas e que a comunidade crescesse com o projecto. Após meio ano, o número de ciberactivistas portugueses tinha subido aos 35.000. Com uma *newsletter* quinzenal, um grupo de debate, uma página na Internet e a exposição mediática, além da participação no festival Rock in Rio em Lisboa, o crescimento da comunidade e a intervenção dos portugueses sempre surpreendeu, mesmo os profissionais da organização:

“Os nossos colegas perguntavam sempre o que é que fazíamos para os índices de resposta serem tão elevados. Eu acho que em parte é do cuidado com a monitorização e os testes que fazíamos. Muitas vezes enviávamos newsletters com diferentes títulos e conteúdos para testar o que o nosso público preferia. Assim descobrimos que os títulos das newsletters com perguntas tinham maior opening rate, por exemplo. Mas a verdade é que achamos que o facto de não haver este tipo de organizações em Portugal com uma acção tão próxima e envolvente, fazia as pessoas quererem participar. Para além da constante exposição mediática que conseguíamos e que ajudava imenso” (Oliveira, 2011).

A análise da reacção do público foi feita semanalmente através do uso do Google Analytics⁸⁷⁸⁸. Com estes dados era possível verificar de que forma a página da Internet teria de evoluir. Desde o início, um dos dados que mais surpreendeu os elementos do projecto foi o tempo médio de permanência no sítio, que oscilou entre os 3' e os 4'30'', ser mais elevado do que os valores de referência ao nível internacional. Nos últimos seis meses da campanha, foram feitas mais de 173.000 visitas à página da Internet, o que representa quase 961 visitas por dia. No fim da campanha, a organização tinha cerca de 30.0039 fãs no Facebook e 1015 *followers* no Twitter, sendo que dos 77 *tweets* criados, o mais *retweeted* aconteceu 315 vezes. É de salientar que o Twitter foi usado somente na

⁸⁷ O Google define o Google Analytics como “a solução de análise da Web de nível empresarial que proporciona informações valiosas sobre o tráfego do seu Web site e a eficácia do marketing. As funcionalidades poderosas, flexíveis e de fácil utilização permitem visualizar e analisar os dados do seu tráfego de uma forma completamente nova. Com o Google Analytics, o utilizador está mais preparado para elaborar anúncios melhor segmentados, reforçar as iniciativas de marketing e criar Web sites com mais conversões.”

⁸⁸ Fonte: <http://www.google.com/analytics>

fase final da campanha. No total foram feitas mais de 23 acções *online*, sendo que a que teve mais sucesso contou com 7,192 participantes.⁸⁹

Com uma comunidade activa, a gestão da comunicação torna-se complexa, pelo que exige uma planificação mais intensificada para dar resposta ao maior número de situações. A criação dos grupos de voluntários e de uma primeira acção directa não violenta levada a cabo por portugueses treinados pela Greenpeace foi um marco na história do projecto. O número de pessoas interessadas não parou de crescer, como ilustra o seguinte texto publicado pela Agência Lusa e, parcial ou totalmente, em vários órgãos de comunicação social, meio ano depois do início do projecto:

sábado, 28 de Junho de 2008 | 10:25

Greenpeace: 800 portugueses oferecem-se para voluntariado

Bombeiros, médicos, advogados, militares ou mergulhadores figuram entre a lista de 800 candidatos a activistas e voluntários da Greenpeace Portugal, que abriu candidaturas há dois meses e diz-se «surpreendida» com a «extraordinária» adesão dos portugueses.

«Daqueles 800 recrutámos apenas 40, até agora. Os outros estamos a analisar. Os critérios de selecção são muito apertados, nomeadamente porque têm de ser pessoas muito motivadas e que consigam ser não violentas mesmo em situações muito difíceis», explicou à Lusa o porta-voz da Greenpeace Portugal, Evandro Oliveira.

O interesse dos portugueses pela causa daquela organização internacional ambientalista já se registava mesmo antes da abertura de um escritório virtual da Greenpeace em Portugal, que só veio a acontecer no início deste ano.

«Os portugueses tiveram sempre uma participação activa na organização. Lembro-me por exemplo de um português que, em apenas nove meses, publicou mais de 400 tópicos de discussão no nosso site internacional.

Além deste, tínhamos cerca de 3.000 portugueses a subscrever a newsletter da Greenpeace internacional», contou Evandro Oliveira.

Para preparar a primeira acção da Greenpeace dirigida a Portugal, que aconteceu nesta última semana com a distribuição num supermercado de Lisboa de uma lista vermelha de peixes em vias de extinção, a organização fez um apelo aos ciberactivistas nacionais.

«Pedimos que as pessoas fossem aos supermercados ver que peixe era vendido e de que origens. Recebemos cerca de sete mil respostas, um número fantástico e uma ajuda preciosa», contou aquele responsável, lembrando que hoje a organização tem cerca de 35 mil ciberactivistas em Portugal.

A diferença entre estes e os voluntários é o tipo de trabalho, uma vez que os ciberactivistas ajudam a organização usando a Internet como único meio de trabalho, mas não participam no terreno nas acções organizadas pela Greenpeace.

Apesar do interesse dos portugueses, a Greenpeace internacional decidiu não abrir por enquanto uma estrutura em Portugal, mas apenas um escritório virtual dedicado aos temas das pescas e oceanos: «Consideraram que era mais prioritário criar uma estrutura em África, tendo em conta os problemas ambientais que ali existem, mas mais dia menos dia acredito que o vão fazer em Portugal», comentou Evandro Oliveira.

Entre os portugueses interessados na causa da Greenpeace, dos quais 800 entregaram via Internet candidaturas para integrarem o leque de voluntários e activistas da organização, contam-se várias profissões e várias idades.

«O mínimo são 18 anos, mas não temos idade máxima. Lembro-me de ter recebido uma candidatura de um advogado português de 62 anos que se voluntariou para defender activistas que possam ser detidos», contou.

Estes interessados têm experiências profissionais muito diversas, contando-se entre os candidatos elementos da Marinha, médicos e enfermeiros quadros de hospitais públicos, mergulhadores que disponibilizam os seus barcos, bombeiros, advogados, bancários ou estudantes.

«O interesse é transversal e abrange todas as idades, e até partidos políticos. Em Portugal têm sido os partidos mais à esquerda que têm oferecido o seu apoio, mas todos são bem vindos. O mais fantástico é que na Rússia acusam-nos de ser capitalistas e nos Estados Unidos de sermos comunistas», concluiu o porta-voz da Greenpeace Portugal.

Diário Digital / Lusa

Figura 18 - Artigo publicado no Diário Digital a 28 de Junho de 2008

⁸⁹ Dados recolhidos pela Greenpeace.

A partir do momento em que conseguiu formar um grupo de ciberactivistas, a Greenpeace usou também esse canal para angariar mais ciberactivistas e lançar convites para uma participação mais directa dos consumidores portugueses. A mobilização no Facebook foi muito simples, sendo que o objectivo final foi sempre a visita e a frequência do sítio da Internet, uma vez que esse era o veículo prioritário para passar a informação, assim como para lançar ciberacções e pedidos para outro tipo de intervenções. Como tal, sempre que necessário, apelou-se à divulgação em blogs e em outros canais. Contudo, o objectivo, mesmo o da *newsletter*, foi sempre o de convergir o tráfego para a página principal. Desta forma, parece notório que os caminhos do relacionamento com esses públicos estavam bem definidos.

3.1.3.3 – Campanha do Pescado Sustentável

A Campanha do pescado sustentável chegou a Portugal depois de já estar a ser feita em outros países, nomeadamente depois do sucesso ao nível de estratégia no Reino Unido, em 2005. O objectivo da campanha era proteger os oceanos da sobrepesca e, conseqüentemente, as espécies mais ameaçadas, através da diminuição do seu consumo, logo da sua comercialização. Para tal, foi feito um estudo prévio sobre a comercialização de pescado no país. No caso português, os supermercados detinham 70% das vendas de peixe⁹⁰. Em segundo lugar, foram identificadas as espécies pouco sustentáveis presentes nesse mercado e elaborada uma lista por cientistas. Posteriormente, foi feito um estudo sobre o peixe presente em cada supermercado, que servia, simultaneamente, para o estudo dos cientistas da Lista Vermelha e para a elaboração de um *ranking* de supermercados. Procedeu-se ao contacto com os supermercados para recolher informação. Após esta fase de lançamento, foi desenvolvido um trabalho com os consumidores para os informar e para pressionar os supermercados a melhorar e implementar políticas de comercialização responsáveis. Essa fase da campanha tinha a duração prevista de dois anos e previa a publicação de mais dois rankings.

⁹⁰ Dados fornecidos pela Greenpeace. A Greenpeace sustenta este número como resultado de um estudo de comércio de peixe encomendado à investigadora Anna Schoer, com base, entre outros, em estudos comprados a organismos internacionais.

“Por experiências anteriores que a Greenpeace teve, decidimos que era mais realista e funcional mudar na base, ou seja no ponto de venda, do que estar a informar e sensibilizar cada consumidor individualmente, pedindo posteriormente que o mesmo estivesse em constante actualização sobre os peixes que pode comprar, onde os pode comprar e por que razões. Claro que, para isso, foi necessário dar prioridade à sensibilização da opinião pública para a questão da crise dos oceanos, de forma a criar uma massa crítica capaz de pressionar os supermercados a seleccionarem a oferta do peixe que dispunham nas suas prateleiras” (Teunissen, 2011).

A campanha teve três grandes fases a nível de comunicação. A primeira teve como objectivo o posicionamento da Greenpeace como uma entidade credível para trabalhar o tema; a segunda etapa consistiu na introdução do tema na sociedade portuguesa; e a terceira visou o apoio passo a passo das acções de campanha para as mudanças, para obter resultados directos nas bancas de peixe dos supermercados.

No processo de definição da comunicação e das necessidades da comunicação no âmbito da campanha, os objectivos desta foram traduzidos, a nível global, para objectivos nacionais. A partir daí foi feita uma avaliação para adoptar os objectivos aos diversos públicos “escaldantes” identificados, os quais foram, neste caso específico, os consumidores, os compradores de peixe, os supermercados e as outras organizações. Após definir os públicos e a forma como se encontram posicionados face à campanha, foram definidos pacotes estratégicos de mobilização e de comunicação.

“Nós tínhamos uma estratégia diferente para o consumidor e para o supermercado. Estas estratégias eram traduzidas em planos e em tácticas para chegar ao consumidor, ao comprador à porta da loja, ao gerente do supermercado, sendo que cada acção de comunicação tinha objectivos próprios, que estavam em linha e contribuíam para os objectivos finais nacionais e globais da campanha” (Teunissen, 2011).



Figura 19 - Diagrama do primeiro ano de campanha da Greenpeace.⁹¹

Para efeitos do presente estudo, tendo em conta os constrangimentos temporais, optou-se por analisar com maior detalhe o primeiro ano, visto ser o período da mobilização e do lançamento da campanha. Desta forma, listou-se os *milestones* do primeiro ano e complementou-se com informação acerca das iniciativas e esforços de comunicação:

Escritório virtual para Portugal - 21/02/2008

Lançamento da campanha para Mercados de Peixe Sustentável, assinalada pela publicação do sítio da Internet da Greenpeace em Portugal. Centenas de ciberactivistas escrevem à Greenpeace oferecendo-se para colaborar como voluntários.⁹²

Este *milestone* foi definido artificialmente por necessidades de comunicação e estratégia, assim como para o fomento da discussão pública e do posicionamento da Greenpeace em Portugal. A equipa estava a trabalhar desde Outubro de 2007 e a comunicação com a comunidade de ciberactivistas já se realizava por *newsletter*, tendo-se realizado ainda actividades de auscultação através de inquéritos e fases experimentais da página da Internet. O conceito de escritório virtual foi

⁹¹ Fonte: www.Greenpeace.pt

⁹² <http://www.greenpeace.org/portugal/pt/noticias/greenpeace-lan-a-escri-rio-vi/>

identificado como uma tática para a necessidade do posicionamento da organização. O lançamento do escritório virtual, materializado num sítio da Internet, realizou-se através de um *press release* distribuído a cerca de 50 contactos. Foram igualmente distribuídos materiais de apoio, como fotografias; gravadas declarações em vídeo com qualidade de transmissão, disponíveis para *download*; e criado um vídeo de apresentação do projecto para ser divulgado no YouTube e para efeitos de mobilização. No total foram publicados cerca de 94 conteúdos em órgãos de comunicação social sobre o seu lançamento, com um AAV de cerca de 129.000 Euros^{93,94}.

Para a primeira fase de lançamento, foi ainda definida uma estratégia de comunicação específica, na qual foram definidas políticas de comunicação e estratégias a vários níveis, desde o nível de informação até à formulação do enunciado, mostrando preocupações na integração do projecto como um todo. Esta estratégia foi desenvolvida tendo em conta o documento estratégico sobre a comunicação em questões dos oceanos da Greenpeace Internacional e da visão e estratégia da comunicação global da Greenpeace, assim como o livro de estilo e identidade da organização.

Lista Vermelha de Peixes - 24/06/2008



Figura 20- Activista exhibe a Primeira página da Lista Vermelha de peixes da Greenpeace

⁹³ AVV- Automatic Advertising Value: Quantificação do preço do espaço ocupado pelos artigos publicados nos órgãos de comunicação social, se os mesmos fossem comprados para inserção de Publicidade naquela edição e espaço específico. O preço por unidade foi calculado pela CISION, o preço total foi calculado por somatório manual.

⁹⁴ Considera-se que como medida única, o AAV pouco indica do sucesso da trabalho de Comunicação. Ver anexo 5

Publicação da Lista Vermelha de Peixes para Portugal, onde constam as espécies de peixe mais ameaçadas que são comercializadas no mercado nacional. Consumidores portugueses enviam mensagens aos supermercados a pedir informações sobre as suas políticas de compra de peixe.⁹⁶

A publicação da Lista Vermelha tinha três eixos principais ao nível da comunicação: uma foi a comunicação com os consumidores e para tal, a criação de um suporte e forma adequados; a segunda foi a forma de lançar a lista com os *media* e fazer a ligação com a realidade do país e com a campanha; por último, houve a necessidade de credibilizar a campanha e pressionar os supermercados a entrar em diálogo com a Greenpeace, uma vez que até à data nenhum tinha recebido a responsável de campanha. Para isso, foi decidido fazer uma acção directa simbólica, na qual os activistas invadiram uma banca de peixe de um supermercado no centro de Lisboa e começaram a distribuir a Lista Vermelha aos consumidores, fazendo perguntas sobre o pescado que estava à venda.⁹⁷

Foi longo e complexo o processo de encontrar um produto de comunicação que fosse atractivo, sustentável, com um custo de produção reduzido e com aspectos que aumentassem a probabilidade de os consumidores o levarem na carteira. Foi assim criado um folheto com um formato pouco usual, em papel mais pesado, com um recorte em forma de peixe, para aumentar o *perceived value*, tornando-se este num objecto que não seria deitado ao lixo ao fim da primeira leitura. Simultaneamente, para que a nível emocional houvesse uma ligação com o peixe maior do que com o seu consumo, foi criada uma ficha por espécie, em cuja parte da frente eram fornecidos dados sobre a espécie em questão, as suas condições de vida e de reprodução, assim como uma ilustração fiel, mas “humanizada”.

No verso, aparecia informação explicativa sobre o motivo por que a espécie ingressava na Lista Vermelha, a forma como é capturada e a sua proveniência. O folheto, pelo seu grampo de união em metal, podia também ser usado pelo público feminino, segmento de público mais destacado, visto a compra de peixe ser tendencialmente exercida pelas mesmas, para usar como leque de abanar nos dias quentes do verão. O design colorido e com pouco vermelho, mas antes com tons de azul e verde, cortados com um laranja não muito forte, foi também calculado para a ligação emocional do sujeito com o objecto. Este aspecto incluía o facto de os jovens poderem agir como

⁹⁶ <http://www.greenpeace.org/portugal/pt/O-que-fazemos/Campanha-Dos-Oceanos-Mercados-em-Portugal/lista-vermelha/>

⁹⁷ A análise dos media deste evento será feita na categoria de análise dos media, à semelhança da estrutura seguida nos demais estudos de caso.

bons informadores dos pais em questões de consumo. A equipa acreditou que se o produto também podia ser atraente, adequado e descodificado por adolescentes e jovens, a abrangência do mesmo poderia ser maior. A escolha de uma lista vermelha e não de uma lista negra foi feita segundo dois critérios: por um lado, a União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais tem uma “red list”, que se refere igualmente a espécies em vias de extinção, que foi traduzida em Português como “lista vermelha”; por outro lado, a Greenpeace optou por não aproveitar o aspecto pejorativo e predicativo que a expressão detém, mas quis antes transmitir a ideia da mobilidade das espécies na classificação de vermelho a amarelo ou verde.



Figura 21 - Ficha de uma espécie da Lista, com imagens do frente e verso da mesma cartolina.

Foi ainda escolhido um *slogan*, que pretendia ser curto, popular e com melodia. Depois de vários *brainstormings* e tentativas de chegar a um *slogan* que pudesse ser usado em outros momentos, foi escolhido no processo colaborativo de decisão: “Escolhe o teu peixe, não mordas o anzol!” - partindo de expressões como “pela boca morre o peixe” e do facto de morder o anzol denotar, em contextos específicos, “ser enganado”. Com o *slogan*, a Greenpeace quis apelar à intervenção directa do consumidor através de uma escolha consciente dos produtos consumidos. Simultaneamente um outro objectivo da campanha consistiu na pressão dos consumidores sobre os supermercados para uma maior transparência e informação sobre as espécies comercializadas nos seus estabelecimentos, assim como para a adopção de uma política de peixe sustentável que permitisse ao consumidor não ter de verificar cada espécie ou produto, confiando que o peixe disponível para compra é sustentável.

Ao nível da planificação das actividades, a Greenpeace regista sempre um grande detalhe, principalmente quando estão envolvidos meios de comunicação social e voluntários.

Primeiro Ranking de Supermercados - 19/08/2008

Publicação do relatório "Uma Receita para o Desastre" e divulgação do primeiro Ranking de Supermercados em Portugal que analisa e compara as práticas de comercialização de pescado dos principais supermercados portugueses. Greenpeace chumba todos os grandes retalhistas por nenhum possuir uma política de compra e venda de peixe sustentável.⁹⁸

O lançamento do Ranking dos Supermercados e o início do ataque às marcas para criar pressão foram feitos com uma conferência de imprensa a bordo do navio da Greenpeace, o Arctic Sunrise. O fim da campanha de verão do navio em Lisboa, assim como a passagem do navio por Portugal, foi pensado para marcar a presença da organização, permitir aos ciberactivistas e ao público conhecer o navio, servir de cenário para conferência de imprensa e atrair exposição mediática para a Greenpeace e para a Campanha. Foram publicados mais de 156 conteúdos em diversos órgãos de comunicação social, houve mais de 13 inserções em espaços informativos de rádio, incluindo as rádios de referência informativa, e a SIC cobriu o evento.



Figura 22 Conferência de Imprensa em Lisboa a bordo do navio Arctic Sunrise

⁹⁸ <http://www.greenpeace.org/portugal/pt/O-que-fazemos/Campanha-Dos-Oceanos-Mercados-em-Portugal/ranking/>

Voluntários da Greenpeace alertam consumidores: Outubro e Novembro 2008

Grupos de voluntários da Greenpeace alertam consumidores em Lisboa para a sustentabilidade do peixe à venda nos supermercados, através da distribuição de folhetos informativos e recolha de postais assinados (ver Figura 23 e 24).

Esta forma de diálogo directo aproximava a Greenpeace dos consumidores dos supermercados, ensinava os consumidores a fazer pressão através de perguntas aos vendedores de peixe e ao mesmo tempo dava uma dimensão mais próxima aos gestores das lojas, para que pressionassem uma decisão por parte da gestão central.



Figura 23 - Frente do Postal de participação

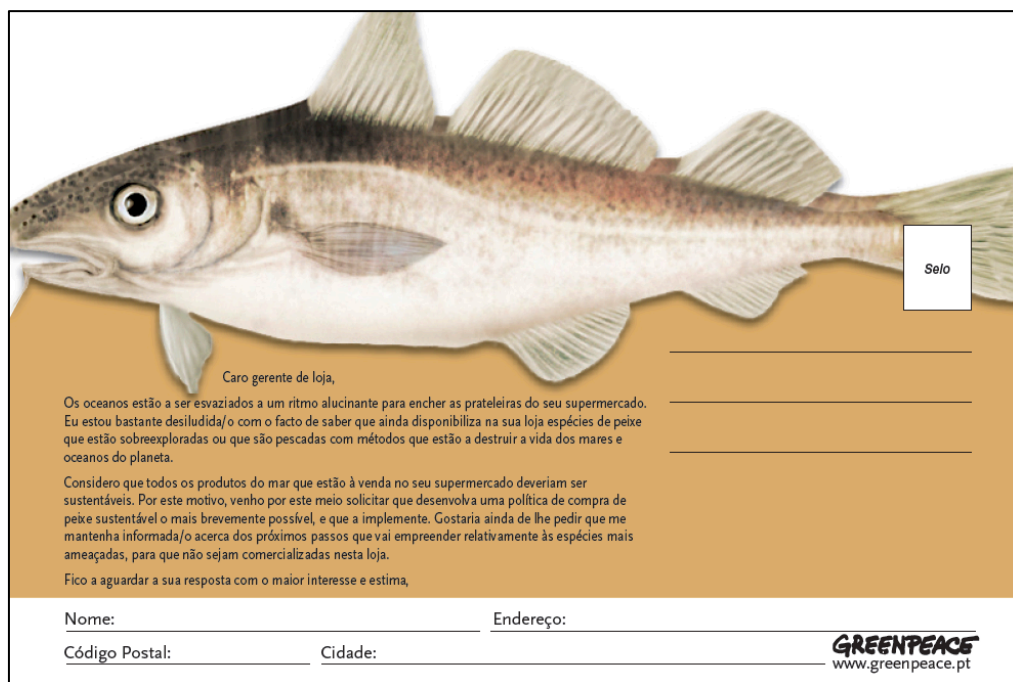


Figura 24 - Verso do Postal de participação

Navios-pirata acorrentados ao porto de Aveiro: 28/10/2008

Mergulhadores da Greenpeace acorrentam as hélices dos motores de quatro navios com histórico de pesca ilegal ao cais do porto de Aveiro, exigindo que estes sejam apreendidos pelas autoridades portuguesas e impedidos de continuar a praticar pesca pirata. Sonae e Lidl garantiram à organização que não tinham laços comerciais com a empresa detentora dos navios, o grupo Silva Vieira. Jerónimo Martins mantém-se em silêncio.⁹⁹

Esta acção não fazia parte da campanha em Portugal, mas pertencia ao projecto da Greenpeace de peixe ilegal. Surgiu por acaso numa conversa informal na reunião anual da equipa mundial, em que a Greenpeace Nórdica tinha identificado uma embarcação portuguesa do Grupo Silva Vieira e que, depois de alguma investigação, resultou em informações sobre outras embarcações do mesmo grupo que praticavam pesca pirata. Por um lado, esta actividade serviu para lançar uma fase de campanha que previa a divulgação de uma lista negra de embarcações e de outras actividades de pesca pirata e ilegal. Contudo, devido à campanha que decorria em Portugal e ao facto da associação de armadores ter atacado a Greenpeace depois do lançamento da lista vermelha, dizendo que não havia irregularidades da pesca nacional, esta notícia foi um excelente meio de credibilização da campanha e dos argumentos da Greenpeace, servindo como prova de que os supermercados poderiam estar envolvidos em negócios escuros, como é o caso do Grupo Jerónimo Martins que não se pronunciou sobre a existência de laços comerciais com o grupo detentor dos navios piratas. Ao nível da mobilização, esta acção directa poderia ser benéfica, visto ser tangível para a comunicação de massas que a pesca ilegal faz com que exista pescado ilegal à venda em Portugal. Por outro lado, esta acção conferia também, pela primeira vez, um repto ao governo para a questão da pesca, um vez que um dos navios, o Red - anteriormente conhecido por Joana, Kabou ou Lootus - consta ainda na “lista negra” oficial da Comissão de Pescas do Atlântico Nordeste (NEAFC) e da União Europeia. Como Membro Contratante da NEAFC, o Governo português teria de cumprir as condições impostas aos navios que constem nesta lista, entre elas a recusa em conferir direitos ou prestar serviços em terra. A Greenpeace pediu que o governo português actuasse e garantisse que o navio era desmantelado, mantendo acesa a discussão acerca da questão e alimentando a discussão pública do tema nos *media*.

⁹⁹ <http://www.greenpeace.org/portugal/pt/noticias/navios-piratas-aveiro/>



Figura 25 - Fotografia de imprensa da acção no Porto de Aveiro

“Ali estava a prova concreta de que entrava peixe ilegal no mercado português e o argumento de que a legislação europeia era cumprida não podia ser utilizado pelos supermercados como forma de demissão da sua responsabilidade. Isso era o que a campanha necessitava para sair da primeira fase de credibilização e legitimização e começar a segunda, a mobilização para a mudança” (Oliveira, 2011).

No final do primeiro ano, a Greenpeace tinha publicado no sítio *online* 17 artigos informativos adaptados para a Internet, 14 vídeos de campanha (dois dos quais traduzidos), 2 *slide shows*, 6 *press releases*, 13 fotografias de imprensa, 35 páginas principais de conteúdos, com subpáginas. Tinha um fórum de discussão, um canal de vídeo no Sapo, um canal de vídeo no YouTube e usava a transmissão de informação através de blogs. Nos *media* portugueses foram publicados cerca de 864 conteúdos, com um AAV superior a 800.000 Euros, sendo que só considerando a relação entre este indicador e as despesas totais, o ROI foi aproximadamente superior a oito vezes o investimento.



Figura 26 - Diagrama do segundo ano de campanha da Greenpeace.¹⁰⁰

Ao nível do relacionamento com os *media*, a campanha foi estrategicamente desenvolvida de forma a que os *media* sentissem interesse, criando *news value*, procurando ângulos dinâmicos, mas também lançando os temas de forma a aproveitar as oportunidades da agenda pública para incluir os assuntos chave no espaço mediático - por exemplo, aproveitando o dia mundial dos oceanos, em detrimento de um dia em que um outro evento ocupasse o espaço dos *media*.

A Greenpeace demonstra uma grande preocupação em criar pressão através da opinião pública e dos *media*, mas não prescinde ainda assim de outras formas de comunicação.

¹⁰⁰ Fonte: www.greenpeace.pt



Figura 27 - Diagrama do terceiro ano de campanha da Greenpeace. ¹⁰¹

“A pressão pública que fizemos através dos media foi um motor do processo e do sucesso da campanha. Só no momento em que as empresas sentiram as marcas e as suas declarações sobre responsabilidade social ameaçadas, é que tivemos portas abertas para o diálogo. Se a pressão fosse exclusivamente interna, não acredito que tivessem mudado de opinião. Contudo, paralelamente à pressão dos media, as acções de informação ao consumidor à porta do supermercado foram uma táctica eficaz, visto que o consumidor que vai àquele supermercado há três ou quatro anos, que conhece os funcionários, pode fazer ouvir a sua voz, destabilizar o relacionamento e colocar perguntas, que depois vão chegar ao topo da organização sob ameaça de perda de clientes” (Teunissen, 2011).

¹⁰¹ Fonte: www.Greenpeace.pt

SUPERMERCADOS DA SONAE VENDEM ESPÉCIES DE PEIXE EM RISCO

GREENPEACE contra Belmiro

Na lista da associação ambientalista, todos os supermercados em Portugal receberam nota negativa. Modelo e Continente foram os piores

Texto ■ Jacinto Veitch
jacinto.veitch@24horas.com.pt

Belmiro de Azevedo anda em maré de azar. Depois de ter perdido quase metade da fortuna e o título de homem mais rico do País, o senhor Sonae vê-se agora a brigar com a Greenpeace.

A organização ecologista considerou ontem as peixarias do Modelo/Continente como aquelas que menos promovem a compra de peixe sustentável.

Orient, em Lisboa, a Greenpeace apresentou, a bordo do navio "Artic Sunrise", uma tabela pouco abonatória para os cinco principais operadores - Sonae, Jerónimo Martins, Lidl, Auchan e Mosqueteiros - em Portugal, por nenhum deles cumprir os mínimos aceitáveis no que toca à venda de pescado.

Chumbou com 4,57 pontos
As lojas de Belmiro de Azevedo ficaram em último lugar, com uma pontuação de 4,57 em 252 pontos possíveis. Os alemães do Lidl foram os menos maus, com 57,29 pontos. Ainda assim, os germânicos ficaram muito longe do mínimo exigível: 100,8 pontos.

Em visitas às lojas dos supermercados de Belmiro de Azevedo, os

activistas verificaram que praticamente todas as espécies da lista vermelha da Greenpeace são lá vendidas, como o peixe vermelho, pescada, bacalhau, camarão, salmão, peixe-espada branco, sciha, tubarão, raia, atum, tamboril, linguado e espadarte.

"Muitos supermercados dizem ser impossível conhecer a origem do peixe. Isso não é verdade, pois só conhecendo essa origem é que é possível saber se a pesca foi ou não legal, e sustentável. É possível fazê-lo e isso acontece em muitos países, como a Suécia ou a Alemanha. O objectivo do ranking é precisamente ajudar os supermercados a melhorarem a sua posição", afirmou Ferike Nagel, do projecto Oceanos na Holanda.

Portugal tem um longo caminho a percorrer quanto à sustentabilidade das espécies marinhas. Os portugueses, maiores consumidores europeus de pescado - uma média de 60 quilos/ano - gastam cerca de 1.047 milhões de euros em peixe, dos quais 70 por cento são deixados nas grandes superfícies. ■

O que é a Lista Vermelha

Segundo o site da Greenpeace Portugal, a lista vermelha de peixes da associação representa as espécies vendidas e que correm sérios riscos, dado serem provenientes de pescas ou de viveiros insustentáveis. Entre os 15 géneros identificados pela instituição, destacam-se o bacalhau, o atum, o camarão, o salmão, o linguado e a pescada.



Figura 28 - Artigo publicado no Jornal 24 Horas

Note-se que, por exemplo, se no início a Sonae não quis falar com a Greenpeace, depois dos artigos como o do 24 horas, cujo título foi "Greenpeace contra Belmiro" (ver figura), a Sonae achou por bem reconsiderar o diálogo e receber a Greenpeace. Depois da fase de confronto, a Greenpeace tornou-se aliada dos supermercados que quiseram melhorar. No fim da Campanha, a Sonae escrevia a seguinte declaração:

“O reconhecimento da Sustentabilidade tem sido crescente ao longo do tempo por parte da Sonae. A política de pescado da Sonae possui várias vantagens como: a melhoria na informação através do sistema de etiquetagem, inexistência de fornecedores incluídos nas listas negras, maior consideração pelo consumidor ao respeitar as denominações, o aumento da qualidade do pescado e a visão focada no futuro de modo a garantir a sustentabilidade.

As motivações são várias: alcançar resultados acima dos 70% no ranking Greenpeace, aumentar o nível de comunicação com fornecedores; aumentar a competitividade saudável entre os retalhistas, identificar os riscos ambientais e mostrar às ONG que a empresa possui um bom nível de sustentabilidade” (Renato Leite, Director de Unidade Negócio Peixaria. Sonae MC).¹⁰²

No entanto, nem todos os supermercados reagiram da mesma forma. O Grupo Jerónimo Martins nunca quis dialogar com a Greenpeace. Tornou-se assim o alvo principal das acções directas da organização, como o encerramento a cadeado da loja do Cais do Sodré, entre outras intervenções como a campanha “Pingo Doce esgota os oceanos de Janeiro a Janeiro”. A Greenpeace lançou ainda uma campanha de ataque com o mote *“gastam milhões em publicidade, mas recusam-se a assumir a responsabilidade pelo pescado à venda nas suas lojas.”* Com o terminar da campanha, este talvez tenha sido o único grupo resistente à campanha da Greenpeace. Contudo, em outros países, as tácticas funcionaram depois de mais persistência, cite-se o caso da Holanda, em que todos os supermercados acabaram por dialogar com a Greenpeace ao fim de uma pressão concentrada através dos *media* e da mobilização de consumidores para pressão directa junto dos gerentes da maioria das lojas.

A Greenpeace também fomentou a comunicação e a cooperação com outras organizações e entidades que se preocupavam com o tema, para desta forma envolver a sociedade civil e mobilizar sectores já predispostos a intervir em causas ambientais. Esta comunicação também foi

¹⁰² Fonte: www.greenpeace.pt

submetida a uma estratégia e um plano, de forma a não deixar que as diferenças de posição em questões pudessem ser um ponto de enfraquecimento da cooperação, e a que a Greenpeace não fosse prejudicada com discussão sobre essas questões em fóruns públicos ou órgão de comunicação social.

“Tendo em conta que a Greenpeace não tem uma presença permanente em Portugal, o apoio de organizações nacionais que trabalham estes temas, deu-nos uma autoridade diferente e uma legitimidade mais alargada para trabalhar o assunto. Por outro lado, é benéfico para as organizações nacionais, visto haver um aliar de esforços para atingir um objectivo que é comum a todos. Ao nível da mobilização e do movimento, o intercâmbio de experiências e de informação, permite o reforço da mensagem e alargar do grupo de discussão e intervenção” (Teunissen, 2011).

A cooperação entre as outras organizações nem sempre foi um dado adquirido, tornando-se uma prioridade da comunicação a partir desse momento. Recorde-se o artigo publicado no Público de reacção ao lançamento da campanha:

Reacção dos ambientalistas portugueses

Entre a desconfiança e a satisfação

● Três associações, três reacções diferentes. Liga para a Protecção da Natureza (LPN), GEOTA (Grupo de Estudos de Ordenamento do Território e do Ambiente) e Quercus não olham da mesma maneira para a entrada da Greenpeace no movimento ambientalista português, marcado por fracos níveis de activismo.

Carlos Costa, presidente do GEOTA, ficou “surpreendido” com a notícia. “A Greenpeace poderá ser favorável”, mas não antevê “uma conjugação de esforços [entre as duas organizações] a curto prazo”. “Conhecemos o tipo de actuação da Greenpeace, bastante mediática e com meios que o GEOTA não tem.” O dirigente questiona “que conhecimento e contacto têm as pessoas” da Greenpeace que vêm trabalhar em Portugal. As associações portuguesas “estão a cumprir o seu trabalho” e “não é por falta de actividades que não existe mais participação cívica”.

A LPN, que este ano faz 60 anos, diz que a Greenpeace “é bem-vinda”, apesar de não ser “a organização mais parecida” com a LPN. “Mas, perante os atropelos e a total falta de sensibilidade por parte deste Governo, parece que não chega a actuação séria e ponderada da LPN”, comenta o seu presidente, Eugénio Sequeira. “A nossa actuação pode ser demasiado séria, mas não podemos deixar de ter essa postura. Penso que é útil que haja alguém que diga as verdades inconvenientes.” Mas Eugénio Sequeira avisa: “As pessoas não têm educação nem formação cívica e eles vão sentir isso na pele.”

A Quercus, única destas organizações que já manteve colaborações com a Greenpeace, considera que “uma maior presença, ainda que virtual, é mais um contributo para o movimento ambiental”, comenta Hélder Spínola, presidente da associação. O dirigente acredita que o nome e dimensão da Greenpeace podem mobilizar mais cidadãos, especialmente os jovens. “A sociedade está cada vez mais sensível [para os problemas do ambiente], mas a inércia ainda é muito forte, quando falamos de um envolvimento mais concreto.” **Helena Galdes**

50 kg

É a quantidade de peixe que cada português consome por ano, a mais alta em todo o espaço europeu

Figura 29 - Extracto de artigo publicado no Jornal diário Público a 22-02-2008

Mais uma vez, à semelhança dos supermercados, a função estratégica e planificada foi motor de mudança dessa relação, um dos objectivos de comunicação e da estratégia da campanha; para contribuir para a mobilização, que era outro objectivo da campanha; para informar a opinião pública, outro objectivo; para pressionar os supermercados, outro objectivo; e, por fim, para mudar as políticas de comercialização de peixe, o objectivo final da campanha. Por sua vez, este último objectivo, ajuda a reduzir a pesca destrutiva e fomenta o consumo responsável, dois objectivos gerais do programa da Greenpeace, para responder à missão da organização de proteger os oceanos, assim como contribuir para o objectivo estratégico prioritário que é a gestão de recursos através da declaração de 40% das águas como reservas marinhas. Este exemplo serve para ilustrar de que forma a comunicação foi encarada no âmbito desta campanha com preocupações presentes nos conceitos de Comunicação Estratégica e Integrada. Apesar de algum cepticismo inicial, mesmo que não assumido publicamente pela Quercus, no final da campanha a presidente escreveu:

“É hoje claro que para garantirmos a sustentabilidade em qualquer área é fundamental um trabalho coordenado entre as diferentes partes envolvidas e a respectiva assumpção de responsabilidade. A campanha levada a cabo pela Greenpeace, no sentido de promover a sustentabilidade da pesca em Portugal, é um excelente exemplo de como a sociedade civil pode ser o catalisador da mudança e o agregador de vontades rumo a uma nova forma de nos relacionarmos com os recursos naturais. Ninguém é demasiado pequeno nem demasiado grande para assumir a responsabilidade do papel que desempenha” (Susana Fonseca, presidente da Quercus).¹⁰³

Resultados da Campanha

No fim da campanha, a Greenpeace publicou os resultados alcançados. De acordo com a organização foram atingidos os objectivos propostos, assim como se verificou uma preocupação

¹⁰³ Fonte: www.greenpeace.pt

em fomentar a discussão na esfera pública, promovendo processos dialógicos de comunicação com os públicos que resultaram em mudanças sistemáticas. Ao nível das mudanças concretas, ao nível do aumento da Participação Cívica e do Activismo, a organização dá conta do percurso feito. Um dado interessante de relembrar é que a equipa dedicada a Portugal era composta por dois profissionais da comunicação a 80% do tempo, um na área de gestão da comunicação e relações com os *media* e um segundo especialista nas áreas técnicas *online*¹⁰⁴, além de uma responsável da Campanha a 50%. A equipa era ainda complementada por uma líder de projecto, um cientista e mais uma responsável pela campanha em Espanha, para além da estrutura da Greenpeace Internacional. Contudo, há claramente uma aposta na comunicação e na importância da comunicação na escolha desta proporção. Acredita-se ser importante incluir no trabalho o resumo dos resultados alcançados com a campanha a nível global, que ilustram que a intervenção da comunicação, que não foi circunscrita ao alcance de metas, partiu de uma abordagem da comunicação de forma estratégica e dialógica:

“Actualmente, dos seis retalhistas alvo da campanha da Greenpeace, quatro já adoptaram uma política de pescado responsável. Para além disso, três deles lançaram, inclusive, campanhas de sensibilização dirigidas aos seus clientes alertando para a problemática da pesca. Também a sociedade civil interiorizou a relação entre o consumo de peixe e a saúde dos oceanos:

O crescimento exponencial do número de apoiantes da campanha da Greenpeace (actualmente perto de 80 mil cidadãos) ilustra a crescente consciencialização dos consumidores para os impactos negativos de práticas de pesca destrutivas e/ou ilegais e para as consequências alarmantes de um consumo de peixe desmedido e descuidado.

Outras Organizações Sem Fins Lucrativos de ambiente (ONGA) incluíram o tema da pesca e do peixe nas suas agendas. A Quercus

¹⁰⁴ Estes profissionais estavam alocados em apenas 50% do tempo ao projecto em Portugal, ou seja, 16 horas por semana.

dedicou vários programas Minuto Verde ao tema e a LPN lançou um sítio informativo sobre o peixe consumido em Portugal. Paralelamente, estas ONGA juntaram-se a outras três numa plataforma para a pesca (PONG-PESCA) que participa activamente no diálogo sobre uma nova Política Comum das Pescas para a Europa e na discussão sobre a pesca nacional.

Os meios de comunicação estiveram atentos ao debate e, hoje em dia, sempre que se fala dos oceanos a problemática da pesca é destacada. Os retalhistas mais progressistas, como o Lidl e a Sonae, são frequentemente convidados a comentar a sua política de pescado responsável e/ou a apoiar eventos em torno dos oceanos.

Primeiros passos dados pela indústria da pesca nacional

Com a sociedade civil empenhada em inverter a lógica de negócio que tem conduzido ao colapso de várias pescarias mundiais, a indústria de pesca não quis ficar para trás. Hoje, também as associações de pescarias tradicionais lançam iniciativas para sustentar, proteger e promover a sua actividade. Os casos mais recentes são a certificação da pesca da sardinha e o requerimento para classificar o peixe-espada preto como produto de Denominação de Origem Protegida.

Pesca e pescado sustentáveis são hoje palavras de ordem

Três anos após o início da campanha para mercados de peixe sustentável em Portugal, os conceitos de pesca e pescado sustentáveis são amplamente reconhecidos, colocando-se como a máxima a seguir para todos os que se preocupam com o futuro dos oceanos. Com a evidência clara dos problemas associados à pesca industrial e ao

iminente colapso dos stocks de peixe mundiais, o movimento pela sustentabilidade no sector do peixe é agora imparável.

O que mudou nas prateleiras dos supermercados?

Um dos principais objectivos da campanha da Greenpeace por mercados de peixe sustentável era promover os retalhistas como parceiros chave para gerar mudanças no sector de peixe. Estas grandes superfícies dominam o mercado, escoando, na maioria dos países ocidentais, 70% do peixe vendido¹⁰⁵. Contrariamente aos políticos e à indústria que insistem em atrasar a adopção de medidas que protejam efectivamente as reservas de peixe actuais, os supermercados são sensíveis aos desejos dos consumidores e têm uma capacidade de resposta extremamente célere. Graças à motivação e actuação rápida de algumas das maiores cadeias de supermercados em Portugal, as bancas de peixe do país apresentam hoje um panorama bastante diferente daquele que a Greenpeace encontrou em 2007.

Os consumidores encontram a sua voz

Longe vão os tempos em que o consumidor era apenas um actor passivo na compra de produtos e serviços. Hoje em dia, o consumidor consciente acrescenta à sua preocupação sobre a qualidade dos produtos, outros critérios como a origem e impacto ambiental, exigindo estas informações no acto da compra e influenciando assim os mercados a seguir práticas de negócio mais justas e sustentáveis.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Dados fornecidos pela Greenpeace. A Greenpeace sustenta este número como resultado de um estudo de comércio de peixe encomendado à investigadora Anna Schoer, com base, entre outros, em estudos comprados a organismos internacionais.

¹⁰⁶ Fonte: <http://www.greenpeace.org/portugal/pt/>

3.1.3.3.1 - Análise dos *Media*

Para a análise dos *media* no caso da Campanha da Greenpeace, considera-se o período entre 25 de Junho e 03 de Julho de 2008. Dia 25 foi o lançamento da Lista Vermelha de peixes da Greenpeace e dia 3 de Julho foi o dia em que o último artigo sobre esse tema foi publicado. No total foram encontrados 88 conteúdos publicados nos *media* portugueses durante esse período, traduzidos em cerca de 360.000 (Euros AAV). Ao nível da penetração e cobertura do evento *online* foram encontrados 49.900 itens com os termos Greenpeace+lista vermelha+peixe. Foram encontrados 4.520 itens acerca da acção no supermercado e 39.500 itens com Greenpeace+Activistas +Portugal¹⁰⁷. No dia de lançamento da lista houve seis inserções em todos os canais da televisão de sinal livre, incluindo a Sic Notícias, num total de seis inserções, traduzidas num AAV de 141.615 Euros. Ao nível do impacto nos objectivos de actividade na página da internet, sendo o primeiro a subscrição da *newsletter* e registo como ciberactivista, o envio de conteúdo a um amigo ou o início do processo de donativo, foram registados 319 conversões na primeira semana e 402 na segunda semana. (ver Figuras 30 e 31). Quando comparado com a semana anterior, onde não foi feito nenhum *push* mediático ou *newsletter*, a conversão nos objectivos teve um aumento de 262,5% num dos objectivos e 87% noutra. A curva dos objectivos é atingida em dois pontos, coincidentes com a publicação mais concentrada de conteúdos em órgão de comunicação social.

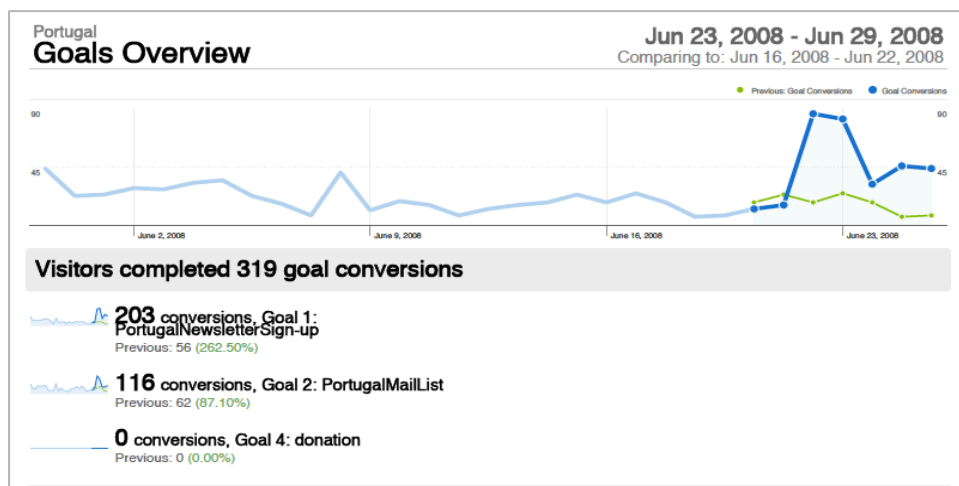


Figura 30 - Total de objectivos atingidos no sítio da Internet da Greenpeace na semana de 23 a 29 de Junho de 2008

¹⁰⁷ Dados recolhidos pelo investigador em Setembro de 2008.

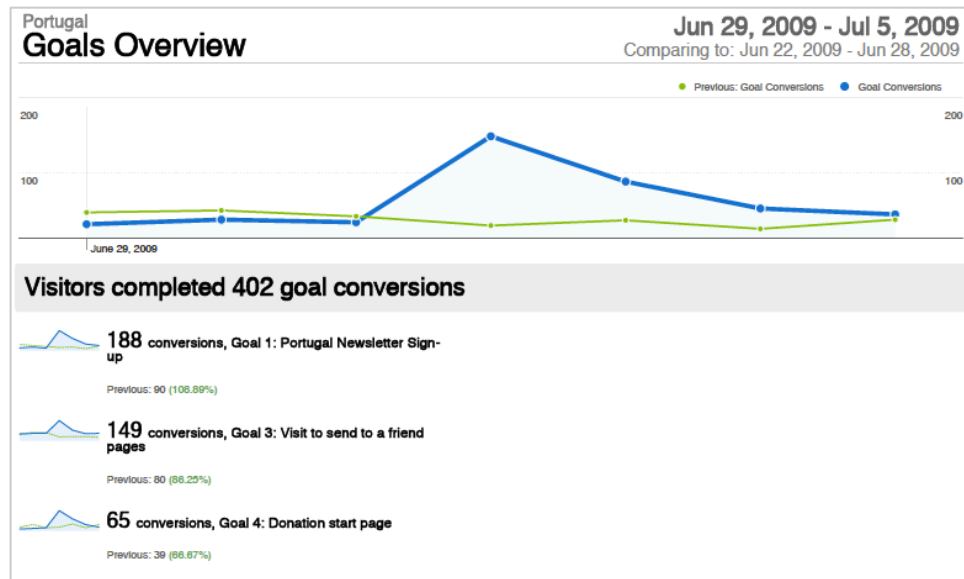


Figura 31 - Total de objectivos atingidos no sitio da Internet da Greenpeace na semana de 29 de Junho a 5 de Julho de 2008

De forma semelhante, ao nível dos visitantes, verifica-se uma subida de mais de 300% em relação à semana anterior. Na semana de 23 a 29 de Junho (ver Figura 32) identifica-se um pico de visitas que é coincidente com o dia da acção e que pode ser um reflexo da exposição mediática. Ao nível geográfico, para além de Portugal, regista-se um número de visitas também significativo em França e no Brasil. O tempo médio de visita foi de 2'33'', em média menos 30% do que os valores de referência. 72,5% das visitas foram de novos visitantes, dos quais uma parte decidiu tornar-se ciberactivista. O facto da maior parte do tráfego (mais de 50%) ser proveniente de *links* em outros sítios, incluindo os dos órgãos de comunicação social em plataformas *online*, pode indicar uma correlação entre a exposição mediática e as visitas.

A curva do gráfico da semana de 29 de Junho a 5 de Julho (Figura 33) apresenta subidas menos expressivas. Denota-se um padrão de curvas típicas de *push* feitos através de *newsletter*. As visitas distribuem-se mais ao longo do tempo, uma vez que diferentes ciberactivistas consultam o email em diferentes tempos. Neste tipo de visitantes, nota-se um aumento do tempo no sítio, provavelmente porque estão interessados em aprofundar conhecimentos. O número de inscrições e de recomendação de uma página a um amigo são semelhantes. Regista-se ainda um fenómeno interessante: 65 visitantes tentam fazer doação, sem esse ser um dos objectivos. Esses visitantes foram reencaminhados para a página de doação da Greenpeace Internacional. Julga-se que esse interesse específico poderá estar relacionado com o facto de apoiantes sentirem-se identificados com a campanha e quererem expressar-se sob a forma de uma contribuição.

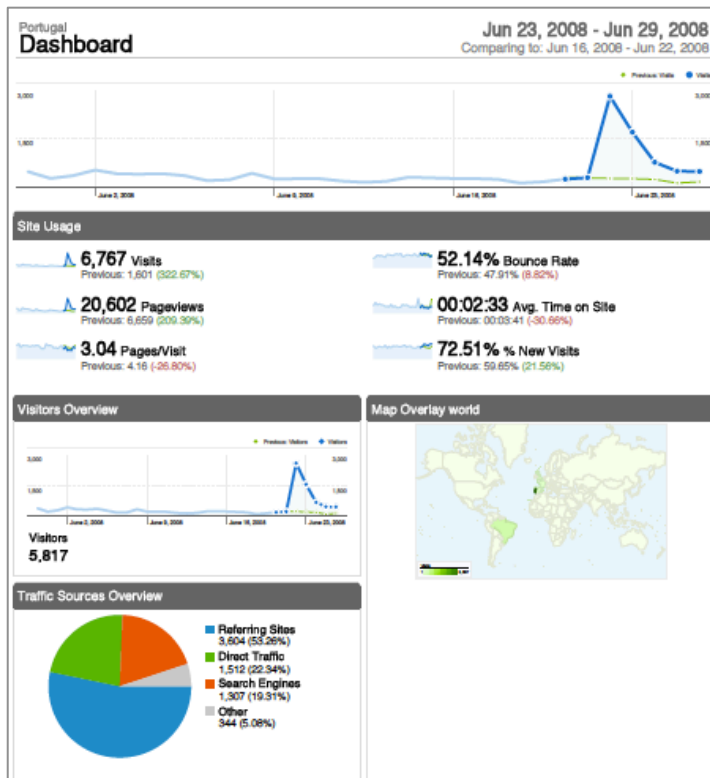


Figura 32 - Google Analytics de 23 a 29 Junho 2008

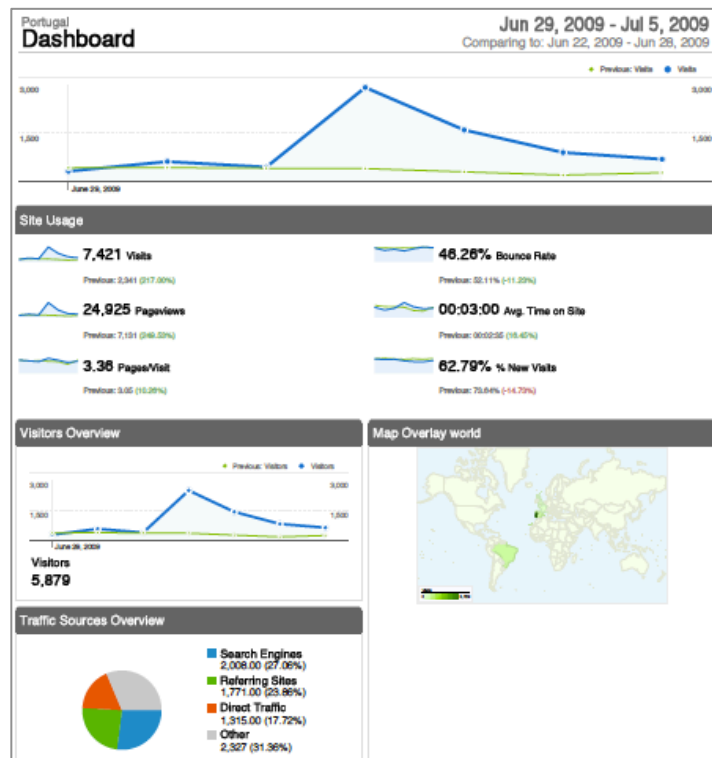


Figura 33 - Google Analytics de 29 Junho a 5 de Julho 2008

No total foram analisados 70 conteúdos publicados nos *media* aplicando-se a grelha de análise definida¹⁰⁸. Na totalidade dos artigos analisados, foi mencionado o nome da organização e em 7% foram referidos de forma total os objectivos da organização, enquanto que em 27% dos artigos foi mencionado parcialmente os objectivos da organização. O nome da campanha esteve presente em 78,5% dos artigos, sendo que os restantes eram conteúdos sobre outras campanhas da Greenpeace, que não a estudada e por isso foram excluídos das análises restantes.

Para as categorias subsequentes da grelha de análise, foram considerados 55 conteúdos. O nome da campanha esteve presente em 100% dos artigos analisados, embora em 22% dos casos, os objectivos da campanha aparecessem parcialmente mencionados, contra 76% que mencionaram totalmente os objectivos. Apenas um artigo não referiu de todo os objectivos da campanha, trata-se de um artigo com de dimensão muito reduzida, cujo enfoque é nos candidatos a voluntários e que apenas faz referência a que “a organização aconselha o não consumo de peixes em via de extinção”.

27% dos conteúdos apresentou correspondência a todos os itens presentes do press release, mesmo que o conteúdo não tivesse como assunto central enfoque o *press release* e 62% teve uma correspondência parcial, sendo que apenas um conteúdo não tinha qualquer relação com o *press release*, porque se tratava de um artigo de opinião contra a campanha. (foram considerados como itens a lista vermelha de peixes, 15 espécies, mudança na oferta dos supermercados e oferta de peixe sustentável). Ao nível do tom do discurso, verificou-se que a maioria manteve um tom positivo (69%), enquanto que em 11% dos conteúdo nota-se um tom negativo e 20% foram feitos num registo neutro¹⁰⁹. Ainda é de registar que a maioria (48%) dos conteúdos foram de produção própria dos órgãos de informação, sendo que 31,5% foram da autoria da Agência Lusa e apenas 4% foram de produção mista.

A maioria da dimensão dos conteúdos foi média e grande, incluindo a presença de conteúdos de dimensão superior à considerada como grande. Os conteúdos tiveram ainda destaque dentro dos espaços informativos, registando-se quatro artigos da imprensa que tiveram chamada à primeira página do jornal. Dos 55 conteúdos, foram classificados 31 conteúdos para análise qualitativa.

¹⁰⁸ Ver Parte II.1.3.1 – Grelha de análise dos conteúdos publicados nos *media*; ver Anexo 6

¹⁰⁹ Ver análise do conteúdo para entendimento do que foi considerado como tom positivo neste âmbito.

Estratégia Mediática

A Greenpeace elaborou uma estratégia mediática para o lançamento da Lista Vermelha de peixes, que por si só cumpria um dos objectivos para o facto, que era sensibilizar a população. Foi considerado que o lançamento da Lista era, por si só, suficiente para atrair o interesse dos meios escritos, mas necessitava de mais elementos para chegar aos espaços informativos audiovisuais.

“Reflectindo sobre o fenómeno de gatekeeping, sabe-se que uma equipa de reportagem televisiva não vem ouvir voluntários a falar sobre peixes ou a distribuir folhetos na rua. Por isso, tentamos satisfazer duas necessidades de campanha com um evento que simultaneamente apontasse claramente o caminho da campanha, que passava pela mudança nos supermercados, mas por outro lado também ajudava a dar imagens para os jornalistas televisivos. Para além de satisfazer uma necessidade de comunicação directa de forma simbólica com um gerente de um supermercado” (Oliveira, 2011).

A estratégia consistiu na presença de jornalistas na acção directa e de uma Conferência de Imprensa sem informação prévia sobre o que iria acontecer, mas com a indicação de que iria haver uma acção por activistas portugueses, para garantir a presença das equipas de televisão. Após a acção foi distribuído, o mais rapidamente possível, um *press release* pelo sistema de distribuição a jornalistas a uma lista com mais de uma centena de jornalistas portugueses. Juntamente com o *press release* foram disponibilizadas fotografias para uso editorial livre, da autoria de um fotojornalista português.

Como havia consciência de que poderia haver reacções negativas à Lista Vermelha, foi preparado um conjunto de informações sobre as ofertas para voluntariado por parte dos Portugueses. Desta forma pretendia-se mostrar que havia interesse real na campanha e no trabalho da Greenpeace e, desta forma, sublinhar a legitimidade da organização para trabalhar em Portugal, posicionando-a como uma organização feita por portugueses. Esta informação estava pronta para ser divulgada quando necessário, ajudando a uma segunda onda de notícias na mesma semana, criando um segundo momento mediático, em caso de reacção negativa.

O encontro teve lugar no restaurante Espelho d'água, no topo do Parque Eduardo VII. Nessa conferência foi apresentada a Lista Vermelha e explicada a acção que iria decorrer a uma determinada hora marcada, com a distribuição do *press release* e apresentação das espécies mais ameaçadas. Em último foi revelado o sítio da acção e o que iria acontecer. Os jornalistas deslocaram-se para o supermercado com as câmaras e à hora marcada os activistas começaram a acção. Como descreve na reportagem a jornalista Helena Geraldês do Público:

Greenpeace invade banca de peixe

Activistas foram ao Pão de Açúcar das Amoreiras, em Lisboa, pedir às grandes superfícies que deixem de vender espécies ameaçadas

Helena Geraldês

● A primeira campanha portuguesa da Greenpeace durou 20 minutos. Ontem, ao início da tarde, ninguém foi deitado nem houve activistas acorretados. Tudo se passou em frente à banca de peixe fresco e entre os corredores do Pão de Açúcar do Centro Comercial Amoreiras, em Lisboa. Nove activistas portugueses, dos 16 aos 42 anos, “vestiram-se” com os coletes da Greenpeace para, numa acção pacífica e de não-confronto, dizer aos responsáveis do Lidl, Auchan, Mosqueteiros, Sonae e Jerónimo Martins que é preciso deixar de vender peixe ameaçado. E para lembrar aos consumidores que devem pedir para ser informados sobre aquilo que estão a comprar.

A acção, no interior do supermercado e à entrada do centro comercial, foi mantida em segredo até ao fim. Os activistas misturaram-se entre as pessoas que faziam as suas compras, transportando carrinhos de compras e verificando preços e datas de validade. De acordo com o combinado, às 13h10, tiraram das malas e mochilas coletes amarelo-fluorescente com letras azuis: *Defending our oceans* (“Em defesa dos nossos oceanos”) e folhetos em forma de peixe para distribuir, com as 15 espécies ameaçadas e que são vendidas nos supermercados portugueses (ver caixa). As câmaras de televisão foram ligadas, os fotógrafos dispararam os *flashes* e os jornalistas cercaram a banca de peixe.

Uma das vendedoras, de luvas de plástico verde e touca branca, foi apanhada de surpresa. “Sabe como são capturados estes peixes?”, perguntou a sorrir Beatriz Carvalho, responsável pela campanha do peixe sustentável da Greenpeace em Portugal. “São capturados no mar”, respondeu, encolhendo os ombros.

Portugueses receptivos

O rebuliço atraiu a atenção dos seguranças e do gerente da superfície, que foi saber o que se passava, uma vez que não tinha sido pedida autorização. “Gostava de ter sido informado”.

A Greenpeace já estava preparada e explicou-lhe a iniciativa. “O que me está a dizer é que aqui vendemos peixe em extinção? Então mostre-me lá onde é que está”, quis saber o gerente, lembrando que a superfície tem o peixe certificado. Paloma Colme

O movimento

A Greenpeace entrou em Portugal a 22 de Fevereiro deste ano com um escritório virtual gerido a partir de Bruxelas (sede da Greenpeace Internacional), uma cedência aos argumentos de sete mil ciberactivistas portugueses inscritos nas *newsletters* e blogues da organização. O grande enfoque da intervenção da Greenpeace em Portugal será a protecção dos oceanos. Hoje a Greenpeace tem 80 activistas em Portugal e está a analisar 800 candidaturas. O objectivo da organização é chegar, no espaço de um ano, aos 50 mil ciberactivistas.

narejo, activista espanhola da campanha dos oceanos da Greenpeace que veio ajudar a acção em Lisboa, falou do peixe-vermelho e do linguado, pescados com redes de arrasto de profundidade. Estas redes enormes destroem os fundos marinhos e podem capturar até quatro toneladas de peixe. Na banca do peixe fresco apontou ainda o bacalhau do Atlântico que, à excepção dos *stocks* da Islândia e do mar de Barents, tem todos os outros sobre-explorados.

Depois da explicação, o gerente pediu à Greenpeace para se retirar, pedido que foi imediatamente acatado. A saída dos activistas foi acompanhada de perto por um dos seguranças.

“Alguém tem de tomar a dianteira para que as pessoas não se esqueçam de proteger o nosso ambiente”, disse Alberto, de 37 anos, um dos activistas envolvidos, justificando a sua presença enquanto distribuía um molho de folhetos.

Alexandre, de 16 anos e aparelho nos dentes, diz que a campanha correu bem e que “as pessoas estão receptivas”. “A mensagem está na rua”, disse Paloma. Uma menina voltou atrás para pedir se podia levar um folheto em forma de peixe.



Figura 34 . Extracto do artigo publicado no Público a 26-06-2008

Quando a actividade nas Amoreiras terminou, a equipa deslocou-se para um espaço próximo para iniciar o *follow up* e uma monitorização das notícias à medida que iam surgindo itens em *online*, assim como foram contactados órgãos de informação que não tinham estado presentes:

“Recordo que uma das técnicas usada pela Greenpeace é enviar os responsáveis de campanha ou activistas bater à porta das redacções, a oferecerem-se para entrevistas. Há algumas histórias assim como a BBC de Londres, em que os activistas quando saíam da prisão iam directos

aos estúdios da BBC para que lhes fizessem entrevistas. A Beatriz Carvalho, responsável de então da campanha em Portugal, foi bater à porta do jornal Metro a oferecer-se para uma entrevista, visto essa publicação assumir relevância na estratégia e não ser possível o contacto por telefone” (Oliveira, 2011).

Armadores contra Greenpeace

Os representantes da Associação dos Armadores das Pescas Industriais (ADAPI) distribuíram à imprensa um *press release* no qual mostraram “indignação” e contrariavam a Campanha da Greenpeace, classificando a acção como “um folclore”. A notícia chegou através de um jornalista, mas não apanhou a Greenpeace completamente de surpresa. Através de uma reunião via *Skype* com o *Head of News* em Amesterdão, assim como com a equipa do projecto, foi preparada, em poucas horas, uma resposta em conteúdo a todos os pontos apontados pela ADAPI.¹¹⁰

Simultaneamente, e para reforçar a mensagem, a Greenpeace decidiu divulgar detalhes dos portugueses que se tinham oferecido como voluntários, os quais ultrapassavam os 800, assim como dar informações sobre a solidez do movimento, para que nos artigos do dia seguinte fossem misturadas a argumentação da ADAPI, com a contra-argumentação da Greenpeace, mais a informação da solidez e seriedade do movimento em Portugal.

Este episódio não ficou por aqui, visto a ADAPI ter publicado num espaço de opinião na edição impressa do Jornal Público a posição e os argumentos apresentados pelos mesmos à imprensa, alguns dos quais foram contraditos pela Greenpeace. Como se tratava de informação que, na opinião da Greenpeace, não estava correcta, foi negociado ao abrigo do direito de resposta, um espaço de opinião similar, no qual as questões seriam abordadas da perspectiva da Greenpeace.

¹¹⁰ Ver Anexo 7

Desafio a Greenpeace a expor os seus pontos de vista nos Conselhos Consultivos Regionais de Pesca da UE

A Greenpeace e o consumo de peixe pelos portugueses

Foi recentemente notícia uma acção de protesto da Greenpeace numa grande superfície, contestando, com o habitual recurso a técnicas exuberantes de alarme, o consumo de alguns peixes pelos portugueses. Não comento o folclore da iniciativa, pois cada um decide as encenações a que dá corpo. Lamento, sim, a falta de rigor da campanha, pobre em argumentos técnico-científicos, substituídos por recomendações catastrofistas que, na ausência de contradição, facilmente impressionam quem as escuta. Não podia faltar no cardápio a já desacreditada atoarda da extinção do bacalhau, incutindo receos infundados e procurando coagir os portugueses a consumirem menos vezes o seu prato de eleição. Lamenta-se que a Greenpeace não distinga o stock de bacalhau do Mar do Norte (efectivamente sujeito a um plano de recuperação e que, até por isso, se percebe que não está extinto), de todos os stocks autónomos de bacalhau do Atlântico, cujos índices de segurança biológica são excelentes, representando mais de 80 por cento da biomassa desta espécie existente neste oceano.

A pesca na União Europeia é das actividades mais condicionadas no seu exercício por uma política comum imperativa, que limita as capturas e os dias de mar para as embarcações. Valorizam-se pareceres científicos e regimes precaucionários de gestão que, na ausência de conhecimento sobre o estado de recursos, restringem a capacidade produtiva. A selectividade das artes de pes-

ca tem sido melhorada, por aumento da malhagem das redes, às quais são acoplados dispositivos técnicos que visam impedir a captura de peixe juvenil.

Sob a égide das Nações Unidas, estão constituídas as organizações regionais de pesca que gerem águas internacionais, no seio das quais se privilegia a protecção ambiental, através de planos de recuperação de stocks menos robustos e medidas cautelares de protecção de ecossistemas marinhos vulneráveis, com erradicação total da pesca nas zonas marítimas onde existam ou se suponha que possam existir.

Por muito que custe à Greenpeace, a pesca comunitária é uma actividade ordenada, sujeita a complexas e exigentes disposições técnicas, que têm imposto o abate de milhares de embarcações. São os pescadores que suportam a perda de investimentos, postos de trabalho e assistem, sem nada poder fazer, à descaracterização das suas comunidades e à erosão de valores culturais edificadas durante séculos. Por outro lado, os apoios estruturais públicos para modernizar a fiação têm sido escassos para compensar as perdas e para desenvolver projectos criativos do tecido empresarial, com incorporação de preocupações ambientais. Convém deixar dito que os oceanos e os recursos de pesca sofrem a pressão de uma série vasta de actividades exercidas no mar e em terra, indutoras de poluição captada pelo meio marinho, excedendo em muito o impacto nos stocks da actividade piscatória.

**António
Schiappa
Cabral**

Ignoram alguns ambientalistas, que, aliás, são minoritários entre os que aceitam discutir com o sector objectivos comuns, que sem abundância de peixe no mar não há pescadores. Seria suicidário e inexplicável à luz da razão que a pesca agisse no interesse da sua própria morte. A consciência ética e de responsabilidade na pesca comunitária é um dado adquirido na formação individual e é transposta para métodos de pesca monitorizados com avançada instrumentação de comando, com a qual as capturas são dirigidas para peixes de que os navios têm quotas.

Fazendo referência à utilidade de um debate construtivo entre todos os actores, a renúncia da Greenpeace em integrar os Conselhos Consultivos Regionais de Pesca da UE é ilustrativa da sua opção unilateral nos conceitos e de afrontamento da comunidade piscatória que trabalha legalmente, no mar e em terra. Gostaríamos de ver esta ONG a denunciar potências mundiais que se especializam no patrocínio da pesca ilegal, exercida sob bandeira de conveniência, para que possa escapar impune e exportar, por circuitos invios, para o mercado comunitário. Nessa trincheira contem conosco. Presido a um dos seis Conselhos Consultivos Regionais e corrigiria a afirmação anterior se, desde já, a Greenpeace aceitasse o convite público para expor os seus pontos de vista nesse fórum. Se o recusar, fica claro que o caminho que trilha é o do *show-off* e o da difusão do medo. *Secretário-geral da Associação dos Armadores da Pesca Industrial (ADA PI)*

Figura 35 Artigo publicado no jornal Público no dia 10-07-2008

Os supermercados devem informar os seus clientes sobre a origem e o método de captura do peixe que vendem

Greenpeace ajuda a garantir o futuro da indústria de pesca

A Greenpeace lançou a lista vermelha de peixes em Portugal para ajudar a salvar os oceanos e, com isso, garantir a subsistência dos pescadores e o futuro dos seus negócios. Na lista estão algumas das espécies que se encontram em maior risco entre todas as que são consumidas em Portugal, o que não significa que esta seja uma campanha virada especificamente para os pescadores portugueses, nem que não haja alternativa sustentável ao seu consumo. Algumas das espécies podem ser provenientes de populações que não estejam sobreexploradas ou que podem ter sido capturadas com métodos sustentáveis. A campanha da Greenpeace concentra-se, assim, no circuito de comercialização do peixe.

É incontroverso que a sobreexploração dos recursos dos nossos oceanos está a alcançar níveis alarmantes. A Greenpeace usa dados da FAO e de comissões científicas da Comissão Europeia a cargo da análise da situação para expor e divulgar a lista vermelha, que é elaborada em conjunto com cientistas, através de critérios específicos divulgados publicamente em www.greenpeace.pt. Esses dados atestam que três quartos da população de peixe do mundo já está explorada, sobreexplorada ou esgotada, e que 88 por cento dos stocks de peixe em águas comunitárias estão sobreexplorados.

O facto é que os supermercados devem ser responsáveis por disponibilizar correctamente toda a informação sobre a origem e o método de captura dos produtos de pesca que se encontram nas suas prateleiras, justamente para que seja possível identificar o peixe sustentável e o que está ameaçado. A Greenpeace considera que esta medida beneficia também as frotas que capturam peixe através de métodos sustentáveis de pesca.

É importante ressaltar que a Greenpeace trabalha em favor da pesca sustentável e não contra os pescadores. Foi justamente com este espírito de preservação que apoiámos o Governo dos Açores no recurso interposto perante o Tribunal de Justiça, pretendendo a anulação da decisão do Conselho de Ministros que determinou a abertura das águas açorianas à exploração por navios de toda a comunidade europeia, além da redução da zona de protecção da Zona Económica Exclusiva (ZEE) de 200 para 100 milhas. A argumentação contra a decisão visava a protecção não apenas da saúde marinha da região, mas também a defesa da economia local e dos pescadores portugueses que pescam de forma sustentável.

A Greenpeace acredita nas esferas democráticas de debates, muito embora a associação aos Conselhos Consultivos Regionais de Pesca da UE não faça parte



**Beatriz
Carvalho**



**Evandro
Oliveira**

da nossa missão, cujo foco está na obtenção de resultados práticos para questões que julgamos urgentes. Por outro lado, dois terços dos membros de tais conselhos são da indústria, enquanto um terço é integrado pela sociedade civil e do qual apenas uma pequena parte são ONG. Por este motivo, optamos, por exemplo, por enviar os nossos barcos para o mar para confrontar e denunciar potências mundiais que se especializam no patrocínio da pesca ilegal. A nossa missão só pode ser concretizada porque optamos por manter a nossa independência: a Greenpeace não aceita donativos de empresas, de governos ou de partidos políticos, e não tem aliados permanentes.

Contudo, acreditamos que a transformação em direcção ao uso sustentável dos recursos marinhos somente será concretizada quando os supermercados passarem a exercer o seu poder de grandes distribuidores para exigir que os seus fornecedores actuem de forma responsável, e quando disponibilizarem toda a informação sobre os produtos de peixaria que vendem à população. Só assim é que os cidadãos portugueses poderão agir de acordo com as suas consciências e ajudar a salvar os nossos oceanos. O que certamente farão. *Advogada e responsável pela campanha de oceanos da Greenpeace em Portugal. Porta-voz da Greenpeace em Portugal.*

Figura 36 . Artigo publicado no jornal Público no dia 18-07-2008

Os artigos denotam o fenómeno que Rose (2010) destaca a respeito da comunicação em campanhas: de que a comunicação não pode ter uma visão redutora de que é só a relação com os *media* e que o sucesso é medido pelo *clipping* e pelos itens de sucesso nos *media*, visto a campanha ser uma conversa, em forma de diálogo com a sociedade e que tem um aspecto central

que é o interesse público. Independentemente das posições e da legitimidade das afirmações é clara a existência, através destes exemplos, de uma abordagem do diálogo na esfera pública com a sociedade. Julga-se que este é o maior contributo que a relação com os *media* e o trabalho de comunicação pode dar a uma Campanha para Mudanças.

Com estes dois artigos, cumpre-se o diferencial apontado por Rose quando compara as diferenças de potencial e sublinha que a persuasão do público, numa abordagem de diálogo, é muitas vezes o único recurso disponível por Organizações Sem Fins Lucrativos, representando mais do que um meio de impor mensagens e de publicitar ideias ou ideais. Rose centra o apoio do público, o recurso que as Organizações Sem Fins Lucrativos têm, por contraste com as empresas que têm dinheiro e o governo que tem leis (Rose, 2010).

Análise Qualitativa

Dos 31 artigos analisados em pormenor, regista-se o facto de todos terem uma linha discursiva clara, que beneficia a campanha, visto passar a lógica impressa pela Greenpeace. A título de exemplo, destaca-se um artigo de pequena dimensão publicado no Correio da Manhã, mas que combina três das cinco *key infos*: 800 portugueses querem ser voluntários, 40 já o são e é desaconselhado o consumo de espécies em vias de extinção.



Figura 37 - Artigo publicado no jornal Correio da Manhã no dia 29-06-2008

Esta correspondência acertiva entre os artigos e a informação pretendida não nos parece casual, de acordo com a análise feita e mesmo cruzando com os outros casos estudados¹¹¹. Contudo, não é possível inferir, sem o estudo do processo de produção da informação associado a ambos os conteúdos.

Na maioria dos textos analisados, os conteúdos são detalhados e nota-se a linha argumentativa da Greenpeace e a lógica de campanha impressa ao discurso dos *media*. Alguns Jornais diários como o Correio da Manhã e o 24 Horas fizeram uma fotolegenda, uma das técnicas usadas regularmente pela Greenpeace é a distribuição de fotografias com grande qualidade jornalística e de um fotojornalista conhecido no mercado, para que sejam escolhidas mais facilmente pelos editores de fotografia. Trata-se de conteúdo de qualidade a custo zero.

Num dos textos publicados pela Agência Lusa é explicado o porquê dos peixes estarem na Lista Vermelha assim como o nome comum dos mesmos. Além disso, é veiculada a informação de qual é o objectivo da Lista Vermelha e como é que este passo se enquadra nos objectivos da campanha. O Diário de Notícia escreve “Portugueses aderem em massa à Greenpeace” e retoma a acção no supermercado, que não tinha noticiado na edição em papel. Verifica-se assim que a investida de dar informação à Lusa sobre o número de candidatos a voluntários, afectou a divulgação da informação em órgãos que foram permeáveis a abordarem o tema no dia do evento.

A Agência Lusa distribuiu uma reportagem sobre a acção, que é publicada em órgão de comunicação *online* e *offline*, na qual afirma que um grupo de activistas “invade” um supermercado. No artigo estão presentes os elementos da acção, as 15 espécies da Lista Vermelha e a lógica de campanha, assim como a reacção dos supermercados à tentativa prévia de diálogo da Greenpeace. Um ângulo semelhante é verificado na reportagem do Público que chama a título “Greenpeace invade banca de peixe”, reportagem que tem uma chamada à contra-portada da edição impressa do jornal com a fotografia do fotojornalista da Greenpeace.

Com especial destaque está um outro trabalho de reportagem da Jornalista Helena Geraldês, que saiu em reportagem pelo Mercado da Ribeira e para o Continente e chama a título “*Queremos saber se o peixe é fresco. Falta perguntar se está ameaçado*”. No trabalho publicado no dia 28 de Junho, a jornalista investiga os dados da FAO relativamente às pescas e a informação disponível na altura da reportagem sobre o peixe. Posteriormente, a jornalista apresenta as 15 espécies e termina

¹¹¹ Recorde-se que no caso da SER+, um artigo da mesma dimensão na mesma publicação nem referia o nome da campanha nem da organização.

com a reportagem de uma ida à Peixaria do Continente do Centro Comercial Vasco da Gama. Este trabalho de fundo é na nossa opinião o único encontrado em que a jornalista se liberta do enquadramento do discurso da Greenpeace e parte a investigar a realidade vivida no fenómeno da comercialização de peixe em dois pontos distintos. A reportagem tem uma chamada na primeira página do P2, no centro na parte superior da página com foto.

Ao nível da cobertura televisiva, todos os canais se concentraram na acção em si e nas imagens com os activistas vestidos com os coletes amarelos a “invadir” o supermercado, assim como os diálogos com as colaboradoras da peixaria e com o responsável do supermercado, referindo indirectamente a Lista Vermelha, mas sem entrar em muitos detalhes. Apenas foi incluída a conversa tida no supermercado sobre o bacalhau. São ainda recolhidas impressões dos activistas Portugueses, característica comum a nível mundial das reportagens televisivas sobre a Greenpeace. No Diário do Minho é publicado um artigo que parte da perspectiva dos Armadores que “dizem respeitar quotas”, mas no qual é enquadrada a acção da Greenpeace, o comentário da ADAPI e a resposta que foi dada ao mesmo por parte da Greenpeace. O mesmo acontece no artigo de “O Primeiro de Janeiro”. O Público como já tinha noticiado a acção e feito um artigo de fundo sobre as espécies e a Lista Vermelha, noticiou numa breve as acusações da ADAPI e a contra-argumentação da Greenpeace. O Jornal de Notícias titula “Armadores contra alerta da Greenpeace” e, à semelhança do DN, recupera a acção feita nos supermercados, que não tinha noticiado na edição de papel. Nesse artigo de 29 de Junho, todos os elementos e informação distribuída são sintetizados no trabalho jornalístico, destacando-se a inclusão de todas as *key messages*.

Um dos textos da Agência Lusa (ver texto completo na pág. 114)¹¹² é fruto de uma entrevista dada com informações em exclusivo à Jornalista Vanda Proença, que rapidamente consegue distribuir a mesma informação para ser incluída nos trabalhos que os jornalistas estavam a preparar com base nas declarações da ADAPI. O artigo tem um tom positivo contribuindo para, entre outros, títulos bastante positivos como o supra referido do DN: “*Portugueses aderem em massa à Greenpeace*”

¹¹² ver texto completo na pág 114

Análise do *Press Release*

O *press release*¹¹³ distribuído pela Greenpeace apresenta um estilo jornalístico e simula um artigo que poderia ter sido escrito por um jornalista externo à organização. Para além da sensação de imparcialidade, a hierarquização da informação serve simultaneamente de ajuda ao trabalho do jornalista, bem como para mapear o ângulo que a Greenpeace define para aquela circunstância mediática. A existência de declarações já prontas a serem usadas e trabalhadas é igualmente outra das características do documento. Ao nível do estilo usado internacionalmente, em traços gerais, o *press release* cumpre a regra dos Quês (O Quê? Quem? Quando? Onde? Como? e Porquê?).

Há menção ao objectivo principal da campanha: *“Os supermercados têm o poder de gerar a procura de peixe sustentável e de mudar a oferta aos consumidores e desta forma garantir que os nossos oceanos não sejam destruídos”*. Além disso, há a referência às outras mensagens da acção, da campanha e do lançamento da Lista Vermelha: sensibilização, as espécies e como foi elaborada a lista. Há ainda a inclusão da mensagem global da Greenpeace para os oceanos: *“A Greenpeace faz campanha internacional para que 40% dos oceanos sejam classificados como Reservas Marinhas como a solução a longo prazo para a sobrepesca”*

São ainda incluídos os contactos da pessoa responsável das relações com os *media* em Lisboa, de duas responsáveis da campanha e dos elementos que distribuem imagens e vídeos à imprensa.

Denota-se, igualmente, a existência de cinco notas ao editor: o *link* onde a lista está disponível; a informação sobre a sobrepesca com dados concretos da FAO e as opiniões de cientistas; a definição de política de compra sustentável para a Greenpeace; o enquadramento do projecto em Portugal e da recolha de informação nos supermercados que deu origem à lista; e os documentos relativos à metodologia e aos critérios utilizados para analisar as pescas que deram origem à Lista Vermelha, assim como os respectivos *links*.

¹¹³ Ver Anexo 5.

3.2 – Discussão dos dados

Com o presente estudo, procurou compreender-se o fenómeno da Comunicação nas Organizações sem fins lucrativos. Houve a necessidade de, para tal, estudar o fenómeno de vários ângulos, nomeadamente na perspectiva da gestão, da planificação estratégica e operacional, da sua execução e dos respectivos resultados. Para isso, traçou-se um caminho no qual se procedeu à combinação de duas componentes. A primeira consistiu na realização de uma reflexão argumentativa sobre a problemática, na qual foi feita uma articulação de enquadramento com parte empírica. Este exercício contribuiu para o entendimento do fenómeno numa perspectiva sociológica e teórica, assim como para o desenvolvimento da discussão, com o objectivo de encontrar pistas para dar resposta a algumas das questões de investigação. Por seu turno, a segunda componente, tratou-se de um estudo de caso múltiplo, no qual foram analisados os aspectos supra-mencionados. Prosseguiu-se à discussão dos dados considerando as questões de investigação como guias desse exercício.

Na perspectiva da gestão da comunicação, encontrou-se formas distintas. No caso das organizações Ser+ e Amnistia, assiste-se a uma abordagem da comunicação a curto prazo, facto que é propício ao surgimento de inconsistências e, conseqüentemente, de impedimentos à implementação eficaz da estratégia da comunicação (Argenti, 2005). No caso da Ser+, a responsável pela comunicação sente necessidade *“de uma melhor coordenação e uma gestão mais concertada da comunicação”*, denotando a existência de um nível tático actual que não tem valor estratégico (Szyzka, 2008). Já a responsável pela Comunicação da Amnistia afirma que, na sua organização, não são definidos objectivos de uma forma concreta e quantificada. Esta situação denuncia desde logo a ausência de uma gestão estratégica, visto que a comunicação não cumpre objectivos específicos, função que é no entanto apontada por Argenti (2005) como uma das condições essenciais na definição da componente estratégica da comunicação. Quanto à Greenpeace, encontram-se exemplos, como o lançamento do escritório virtual, que revelam a presença de uma abordagem na qual a comunicação contribui efectivamente para a estratégia da organização, conforme defendem Argenti (2002) e Grunig (2002). De igual modo, na descrição do processo de gestão da comunicação feita pela responsável da Greenpeace a este sector, são referidas várias estratégias de comunicação que obedecem e estão em concordância com as estratégias globais. Efectivamente, relembre-se a questão da estratégia da sustentabilidade do

pescado à venda nos supermercados, a qual ajuda a reduzir a destruição dos recursos marinhos e que foi o objectivo da campanha em Portugal; esta estratégia contribuiu indirectamente para a eleição da gestão responsável como a solução para a sobrepesca e a recuperação da vida marinha. Neste caso, a campanha foi essencial também para o posicionamento estratégico da organização nessa matéria, sendo que este fenómeno pode ser verificado na análise do conteúdo dos artigos, nos quais é reconhecida, não só pelos *media* mas também pelos supermercados, autoridade à Greenpeace neste assunto. Com a declaração da Sonae de que pretende alcançar os resultados acima dos 70% no ranking elaborado pela Greenpeace, pode perceber-se o posicionamento que a organização alcançou neste contexto, considerando-se este aspecto como a definição de Comunicação Estratégica (Argenti, 2002).

Na descrição do processo de planeamento da comunicação, a Ser+ reconhece-o como não presente e a Amnistia como um sistema “*semiorganizado*”; como exemplo, aponte-se a situação de serem decididas algumas datas de actividades a realizar, mas não ser apresentado um plano estratégico “escrito”, além de haver uma tomada de decisão caso a caso, apontam para a não existência de um planeamento estratégico, condição essencial para a eficácia e eficiência da Comunicação para Kunsch (2002). Segundo Argenti (2005), “*para ter um impacto estratégico completo, todos os actos comunicativos para todos os segmentos e canais devem ser adaptados e em simultâneo com a estratégia corporativa*”. Pode inferir-se então que estas condições não se verificam nem na Ser+, nem na Amnistia. O facto de, no caso da Ser+, não existir um profissional e, no caso da Amnistia, algumas tarefas serem deixadas à execução dos núcleos, revelando assim um sistema semi-profissional, reduz à partida o valor estratégico do processo cognitivo do profissional da Comunicação, apontado por Leizpiger (2004).

Desta forma, pode afirmar-se que a gestão estratégica, a planificação estratégica, o valor e as componentes da Comunicação Estratégica não estão presentes nestas organizações. Considerando o papel que Kunsch atribui ao planeamento estratégico, é possível concluir-se que não há eficácia nem eficiência na gestão e na comunicação na Ser+ e na Amnistia. Pelo contrário, a partir dos elementos mencionados e da análise prévia, constata-se que na Greenpeace há decididamente uma gestão e planificação estratégica, assim como elementos que apontam para a existência do valor e das componentes da Comunicação Estratégica. Através da descrição na análise realizada, constata-se que na Greenpeace há um grande destaque dado a todos os

aspectos da comunicação, na articulação com os demais departamentos e objectivos, assim como um processo participativo de equipa e de planificação detalhados.

O entendimento deste valor e destas componentes, nomeadamente quando aplicado à Participação Cívica, Activismo e Campanhas para Mudanças, só pode ser estudado no caso da Greenpeace, uma vez que nas outras duas organizações não se verifica a presença destes elementos. Contudo, comparando o que foi atingido nos três casos, considera-se que a existência dessas características coexiste com uma melhoria da eficácia, eficiência e alcance de resultados. Esta constatação permite inferir que a Comunicação Estratégica apresenta um aumento do valor da comunicação para o alcance de objectivos. Este argumento pode ser validado com o exemplo do elevado posicionamento alcançado pela Greenpeace, graças ao lançamento do “escritório virtual” que registou um grande destaque nos órgãos de comunicação social, com mais de 97 conteúdos publicados, incluindo a discussão pública em espaços de opinião e o alcance do diálogo nos meios de comunicação sobre o tema.

De igual modo é representativo o caso da mobilização de 80.000 portugueses, que resultou na construção de uma comunidade e se traduziu em mudanças concretas em quatro dos seis retalhistas de pescado que foram alvo da campanha para o objectivo final.

Outros exemplos-chave são o crescimento da comunidade *online*, do número de voluntários e da participação, o qual é espelhado nas visitas ao sítio e na adesão a diversos momentos da campanha, que, quando comparados com outras organizações, apresentam melhores resultados. Podem ser considerados vários medidores para este caso. Primeiramente, apresenta-se o número de seguidores no Facebook e no Twitter, comparativamente com outras organizações a operar em Portugal, assim como o número de *links*, ilustrados na tabela 3, com as dez Organizações Sem Fins Lucrativos portuguesas com mais expressão em meios *online*.¹¹⁴

¹¹⁴ Tabela realizada com base em pesquisas feitas em 2010, nomeadamente a consulta directa nas ferramentas mencionadas, assim como através das ferramentas Yahoo Site Explorer e do Google Webmaster.

NGO	Facebook	Twitter	NGO	Número de Links
AMI	83,725	336	Bloco de Esquerda	55,255
Greenpeace	30,039	1,015	Greenpeace	21,115
Partido pelos Animais	15,161	157	Amnistia Internacional	20,505
Médicos do Mundo	9,918	-	Quercus	20,326
WWF	5,759	-	Gaia	14,562
Associação Cais	5,113	-	AMI - Assistência Médica Internacional	10,162
Bloco de Esquerda	2,964	3,306	Associação Abraço	6,271
Amnistia Internacional	4,354	1,403	Médicos do Mundo	6,041
Liga Portuguesa contra Sida	3,510	-	Partido pelos Animais	3,626

Tabela 3 - As dez Organizações Sem Fins Lucrativos portuguesas com maior expressão em meios *online*

Só pelo facto de não haver presença de gestão estratégica na Ser+ e na Amnistia, já não se pondera que possa existir a função da gestão estratégica integrada da comunicação, considerada pela maioria dos autores como um aspecto essencial (Argenti, 2005, Rothschild, 1979; Keller, 2001; Schultz, et al, 1998; Caywood et al, 1991; Grunig, 1995; Kunsch, 1997; Bruhn, 2010). No caso da Greenpeace, considera-se que há uma gestão estratégia integrada a nível formal, uma vez que todas as actividades de comunicação foram geridas por um elemento e de forma estratégica. Por outro lado, podem ainda ser observadas características da integração em diferentes eixos,

como a planificação integrada. Considerando a Comunicação Integrada como um processo estratégico e operacional de análise, execução e controlo (Bruhn, 2010), regista-se essas mesmas características, por exemplo, na fundamentação do processo de produção da Lista Vermelha de Peixes da Greenpeace.

A integração intraferramentas e interferramentas é constatada na campanha da Greenpeace, ilustrada nos exemplos das diferentes formas de abordar o público em geral ou os fãs no Facebook, por exemplo, com os quais era mantida uma linguagem mais próxima, mas sem sair das mensagens definidas. Nos documentos e situações analisados, o discurso e o exercício da comunicação na Greenpeace é sempre adequado ao meio e ao público. Este diferencial, é o mesmo apontado por Gomes (2009) que investigou o uso da integração de ferramentas *online* na campanha de Barack Obama e que concluiu que “os democratas criaram um conjunto de mecanismos de comunicação on-line que dialogavam entre si e formaram um sistema bem articulado”. No caso da Amnistia não existe essa preocupação, pelo menos na campanha estudada, pode citar-se como evidência o facto do conteúdo publicado na secções de notícias ser o mesmo do *press release*, ou de os *media* sociais serem geridos por outro departamento que não a comunicação, ou que o mesmo não seja produzido de forma concertada a nível executivo, para além do facto de não haver estratégia associada ao uso dos mesmos.

Não pode haver uma classificação colectiva no posicionamento das Organizações Sem Fins Lucrativos estudadas relativamente às fases de Manfred Bruhn (2010). Classifica-se Greenpeace na última fase de Bruhn, mas com características das últimas fases, ou seja, a *Unique Communication Proposition*, do Imperativo do Diálogo e do Imperativo da Interação. A Ser+ está na fase da comunicação sem sistematização, correspondente ao que Bruhn considera como paradigma dominante nos anos 50 do século passado. A AI apresenta características mistas das três fases, que se acredita ser a influência da forma de trabalhar do Departamento de Comunicação do Secretariado Internacional em Londres, embora na aplicação a Portugal e no caso da campanha estudada, quase que remete para uma fórmula rudimentar de comunicação não sistemática, embora com o uso de ferramentas da última fase – a da interação. Com esta referência, urge sublinhar que a interactividade não é garantida *a priori* pelos meios que geram essa característica mas pela abordagem que é impressa ao uso dos mesmos.

Ao nível da redução do défice de comunicação em diferentes níveis (Bruhn, 2010), pelo processo de planificação e gestão identificados para as organizações Ser+ e Amnistia - não sistematizada -

só a Greenpeace apresenta esse potencial. O ciclo de revisões das estratégias de comunicação identificado é indicador da preocupação na integração com vista à redução de défice de comunicação no cruzamento das várias vertentes da Comunicação Organizacional.

A articulação da comunicação com o angariação de fundos existe na Amnistia Internacional, tanto ao nível de planificação, como ao nível executivo, da qual a campanha estudada é um bom exemplo. A Amnistia apresenta um conjunto de ferramentas de comunicação com os doadores e sócios, como a revista trimestral, com uma parte de relatório de actividades, e postais em efemérides. Com estas características, considera-se que os doadores correspondem a uma prioridade comunicativa da organização (Endo, 2005), assim como que a organização está a cumprir um dos seus principais objectivos de acordo com Cruz e Estraviz (2000). No caso da Greenpeace, não foi feita angariação de fundos em Portugal, havendo apenas um *link* na página para doações para a Greenpeace Internacional e por isso não foi objecto do estudo. A Ser+ não desenvolve qualquer esforço de comunicação específico, excepto alguma informação estática presente na página da Internet.

As três organizações apresentam preocupações ao nível da criação de uma imagem de marca, verificando-se uma preocupação com o uso do *branding* como reforço do posicionamento estratégico da organização (Ritchie, 1999). Tradicionalmente as marcas Greenpeace e Amnistia foram historicamente imagens de marca reforçadas, que agora são reafirmadas com uma identidade visual estrita, espelhada em guias uniformes. A Ser+ foi alvo de um processo de *rebranding* executado por todos os colaboradores e corpos sociais, que passou mesmo pela mudança do nome da organização.

No Caso da Ser+ e da Amnistia, o papel da comunicação na Campanha foi limitado à exposição mediática, um *press release* e, no caso da Amnistia, uma conferência de imprensa. Estas tácticas foram usadas apenas para divulgar a campanha e nunca para estabelecer uma discussão sobre o tema, não sendo criado a “*conversa de interesse público*” destacada por Rose (2010) como elemento central. De igual modo, a estratégia de Campanha era inexistente em ambos os caso e os agentes de mudança não foram identificados. Não houve ainda a preocupação em definir públicos escaldantes nem proceder à segmentação de públicos. A este propósito será interessante lembrar Balonas quando investigou sobre a Publicidade a favor de causas sociais, chegou à conclusão que “*a maioria das campanhas não se dirige a um tipo de público específico, optando por uma mensagem dirigida a toda a população*” (Balonas, 2006).

Considera-se que tanto a Ser+ como a Amnistia não identificaram os principais aspectos, conhecidos pelos cinco cês de base da mudança social, identificados por Kotler (1971). A Greenpeace, por sua vez, criou vários sistemas de modelos de influências, denominada pelo autor com estratégia de mudança, *ou seja, “um modelos básico de influência adoptado pelo agente da mudança para afectar o alvo da mudança” (Kotler 1971).*

A Greenpeace apresentou na campanha estudada a existência de uma Causa de Protesto, segundo a tipologia de Kotler. A Ser+ abraça a questão sobre forma de causas de ajuda porque procura *“ajudar as vítimas de um problema social, mas que raramente atacam o problema na raiz” (Kotler, 1971).* No caso da Amnistia, não foi identificada uma tipologia de causa, uma vez que a campanha não cumpre quaisquer elemento de mudança, nem consegue cumprir os objectivos a que se propõe no press release: *“(uma campanha) contra a violência doméstica sobre as Mulheres. Fale, Partilhe, Denuncie. Diminua este sofrimento e contribua para a sua erradicação. Exija respeito pelos seus Direitos Humanos”.*

Note-se que ao nível da profissionalização, as três organizações apresentam características distintas. A Greenpeace apresenta uma estrutura profissionalizada com uma equipa de profissionais internacionais de topo a nível mundial que tem uma relação directa com a equipa que esteve a operar em Portugal. A Amnistia é uma organização que trabalha sob a orientação de um grupo de profissionais de comunicação, que privilegia questões de comunicação e abordagens semelhantes à Greenpeace, mas que, devido aos contexto culturais, na sua delegação em Portugal, apresenta um esquema semiprofissionalizado. Denota-se que, para além do trabalho de voluntários na comunicação com pouca coordenação ou formação, não são definidos objectivos de comunicação ou implementada uma estratégia adequada para que a missão da organização se concretize. A Ser+ é uma organização que trabalha sem recurso a um profissional de comunicação e cumpre a estrutura de IPSS, nas quais há a presença de uma técnica das áreas da assistência e da educação social, mas não há uma componente forte da comunicação na gestão e na priorização da intervenção a esse nível, nem um profissional da comunicação. Retoma-se aqui a reflexão de Kunsch (2002) que refere a necessidade da profissionalização na descrição do processo de gestão e planificação estratégicas, porque *“não é só intuição, proposição de ideias criativas ou inovadoras. Requer também conhecimento da organização e de suas condições e aspirações e aportes técnicos e tecnológicos para aplicá-las na prática e intervir”.*

No caso das Campanhas da SER+ e da Amnistia, denota-se uma redução do potencial de planos e campanhas de comunicação à preparação de um *press release*, cujo enfoque se destina a anunciar a campanha e não a abordar directamente o tema da mesma. Registe-se também que ambos os *press releases* apresentam deficiências ao nível do domínio das técnicas de produção de conteúdos de cariz informativo. As campanhas estudadas na Amnistia e na Ser+ apresentam um trabalho de comunicação bastante reduzido.

Ao nível de impacto nos *media*, para além de indicadores quantitativos dos conteúdos nos *media* ser muito distinto nos três casos, tanto a nível do número, como a nível da dimensão, assim como relevância dos órgãos de comunicação social onde os conteúdos foram publicados, verifica-se uma diferença acentuada na forma de abordagem dos temas no discurso mediático. Enquanto que na Campanha da Greenpeace houve uma discussão real do conteúdo nos *media*, sendo o evento, como o caso da acção no supermercado, um pretexto e um complemento ao conteúdo principal, nas outras duas campanhas não foi iniciada uma abordagem do tema no discurso mediático iniciado no próprio conteúdo do *press release*. Ao nível do tom nos *media*, 69% de 55 conteúdos analisados da campanha da Greenpeace foram positivos, mesmo havendo grupos de interesse a tentar atacar a organização, que geraram 11% de conteúdos com tom negativo. Na campanha da AI, apenas 4% dos conteúdos apresentam um tom positivo e na campanha da Ser+ apenas 3,5% dos conteúdos apresentaram um tom positivo, sendo que 10% dos artigos apresentaram um tom negativo. Esse tom negativo, parte de declarações da própria entidade organizadora sobre pontos de “falhanço” da campanha. Desta forma conclui-se que a Greenpeace conseguiu com os métodos, técnicas e estratégias, um trabalho com os *media* que pode ser classificado como eficaz, eficiente e produtivo.

Devido às diferenças entre os casos estudados, nomeadamente à não presença da Comunicação Estratégica Integrada e de fraca ou inexistente estratégia de relações com os *media* na Ser+ e na Amnistia, a triangulação de demais dados ou elementos não aportaria outro tipo de análises conclusivas, de medição do grau de influência ou com correlações fortes. Deste modo, a presente discussão de dados não esgota o potencial presente nos dados recolhidos, principalmente no caso da Greenpeace. Por isso, pretende-se voltar a trabalhar estes elementos em projectos de investigação futuros, nomeadamente ao nível do mapeamento estratégico das relações com os *media*, efeitos e impactos de campanhas de comunicação; mecanismos de diálogo, discussão e opinião pública.

4 – Reflexões Finais

Iniciou-se este percurso com um ímpeto de curiosidade e de expectativa sobre um tema ao qual o investigador está ligado há vários anos. Esta proximidade ajudou a mapear necessidades de estudo e abordagens em perspectivas teóricas complementares à prática que o mesmo experienciou. Desta prática emerge também o desejo de desenvolvimento do estudo sobre o contributo específico da Comunicação Estratégica e não de outros modelos e práticas da comunicação ou paradigmas das Relações Públicas.

No início do percurso constatou-se que há organizações mais eficazes do que outras. Na campanha da Greenpeace foram alcançadas importantes mudanças, foi projectada uma imagem de marca e delineado um posicionamento estratégico favorável ao crescimento e ao sucesso em Portugal. No entanto, noutras organizações ou campanhas não se constata a mesma eficácia em termos de resultados.

Neste estudo concluiu-se que há organizações com resultados limitados no contexto das campanhas para mudanças. Em contrapartida, a sociedade portuguesa indicia um interesse acima da média e uma maior participação nessas campanhas quando comparada com sociedades de outros países europeus, no que diz respeito a apelos de recrutamento e mobilização para a Participação Cívica, apoio, voluntariado e Activismo.¹¹⁵ Porque é que as outras organizações portuguesas não mostram esta vitalidade no terreno?

Dos três casos estudados, concluiu-se que só a Greenpeace faz uma gestão efectiva da comunicação, recorrendo à comunicação, estratégica e integrada. Nos outros casos, constatou-se que há um sector muito pouco profissionalizado com características, práticas e paradigmas de Relações Públicas que não corresponde ao paradigma da Comunicação Estratégica. Refira-se que algumas das práticas encontradas ainda tocam a definição original da génese das Relações Públicas.

Concluiu-se ainda que as ferramentas utilizadas, nomeadamente os *press-releases* e o uso de redes sociais, são activados de forma quase aleatória e executados sem recurso a técnicas ou abordagens adequadas.

¹¹⁵ No caso dos mailings da Greenpeace a taxa de abertura na lista portuguesa foi em média de 80%, enquanto que a média internacional é de 15%. No caso da campanha da 350.org, a participação de grupos portugueses foi a maior a nível relativo dos 43 países Europeus participantes. Comparado com a Alemanha, a participação portuguesa foi 8 vezes superior. Estes dados foram recolhidos nas organizações mencionadas

Uma das organizações estudadas revela que cada vez é mais difícil mobilizar as pessoas para a participação *offline*, contrariando os dados recolhidos que reflectem a tendência da sociedade portuguesa para a participação. Infere-se que este fenómeno é consequência da falta de aplicação da gestão de Comunicação Estratégica Integrada.

Pôde concluir-se ainda que o nível de profissionalização entre as organizações, pelo diferencial significativo, ajuda a compreender as razões da diferença de eficácia entre os casos estudados.

No início deste estudo, questionou-se o uso da Comunicação Estratégica Integrada enquanto factor determinante no sucesso das campanhas de organizações sem fins lucrativos. Do cruzamento entre o que foi abordado e discutido na parte teórica do trabalho e a correspondência do mesmo com a gestão e prática da Comunicação na Greenpeace e na Campanha levada a cabo em Portugal, pode-se inferir que o uso da Comunicação Estratégica Integrada é um factor determinante para o sucesso das campanhas de organizações sem fins lucrativos, assim como para estimulação para da Participação Cívica e Activismo. Esta inferência, quando triangulada com as constatações obtidas após o estudo dos outros dois casos, propicia uma conclusão ainda mais robusta. A diferença de alcance dos objectivos entre a Greenpeace e as outras duas organizações é bastante acentuada, no que diz respeito ao nível do impacto nos *media*, da discussão do tema na esfera pública, dos resultados alcançados e no envolvimento dos cidadãos. Em todos os casos recorreu-se ao *press release* para chegar aos meios de comunicação, mas de forma diferenciada. Deste modo, o uso das mesmas ferramentas sem uma gestão estratégica adequada e uma planificação estratégica e operacionalização integrada, deu resultados muito distintos tanto ao nível dos conteúdos nos *media*, como ao nível de outros indicadores.

Ao nível da mobilização, recrutamento e redes sociais, a Amnistia usa quase as mesmas plataformas que a Greenpeace, mas não regista os mesmos resultados, dando até impressões contraditórias. Este é outro argumento que sustenta a inferência de que a Comunicação Integrada Estratégica como abordagem mostra-se decisiva no alcance dos resultados.

Na Problemática, onde foi feita uma articulação de enquadramento com parte empírica sobre a forma como as novas tecnologias trazem possibilidades e potencial às Organizações sem Fins Lucrativos, pode-se concluir que há uma democratização da comunicação, pela redução de custos da comunicação. Esta condição está presente em sociedades cujos cidadãos têm acesso à Internet. De igual modo, as redes sociais podem dar excelentes contributos para a mobilização e recrutamento, embora mostrem fragilidades ao nível do envolvimento e compromisso com as

causas/organizações. A falta de compromisso pode ser trabalhada com outro tipo de abordagens estratégicas, que podem passar ou não, pelas novas tecnologias e possibilidades da Web 2.0. Nota-se que no caso da Greenpeace, a gestão de voluntários foi feita *online*, mas que havia coordenadores locais que faziam esse trabalho cara-a-cara.

As novas tecnologias deram ainda origem a uma nova forma de activismo, o chamado ciberactivismo, em que a participação é fácil, elevada, mas o nível de compromisso não é muito definido para ambas as partes. Contudo, como forma complementar e não substituta, conclui-se que, à semelhança de várias organizações que só operam nesta base como a *avaaz.org*, a *38degrees* e que conseguem ajudar outras causas ou mesmo resultados e mudanças reais, existe um potencial de fomentar a discussão democrática e de incentivo à Participação Cívica, assim como até à participação política.

Conclui-se que uma abordagem alternativa da comunicação, que seja mais afastada do Marketing, por este ter sempre uma codificação de “venda”, mesmo que seja uma ideia ou valor, e que tenha como ponto de partida uma abordagem integrada, feita num paradigma de diálogo e integrando saberes da ciência política, é a que oferece mais potencial no contexto sociológico actual. Por outro lado, a abordagem de motivação, em vez da abordagem da mudança do comportamento, pode contribuir para que as mudanças sejam estruturais e por isso mais efectivas. Contudo, isto só acontece fazendo uma aproximação ao cidadão numa perspectiva integrada, entendendo que o ser humano conjuga características de *homo economicus* e de *homo reciprocans* e não procurando fazer uma escolha *a priori*, mas fazer a abordagem da perspectiva que seja mais adequada à campanha e às necessidades da comunicação. Infere-se assim, que a integração abrange e exige que o profissional de comunicação e as organizações realizem sínteses constantes e interacção de modelos de interpretação da sociedade e do individuo. As organizações e campanhas também ganham em abordagem quando há a tentativa de distanciamento da pureza ideológica, da abordagem unidimensional e é operada uma erradicação de dogmas. Para a ilustração destes pensamentos foi apresentado a proposta de um modelo de análise e enquadramento das campanhas e concepção da comunicação no âmbito das Campanhas de Mudança.¹¹⁶

¹¹⁶ O modelo apresentado ainda necessita de mais reflexão, melhorias de representação gráfica e de ser testado..

4.1 - Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Entende-se que a motivação inicial era perceber o contributo da Comunicação Estratégica, e igualmente estudar as causas do aparente diferencial de eficácia entre distintas organizações, complementada com a identificação de estratégias que fossem eficazes. Deste modo, a escolha do estudo de caso múltiplo, deu resposta ao ímpeto de investigação ao nível macro. Contudo, o facto de não optar por um estudo do caso particular da Greenpeace, uma vez que este apresentava como projecto uma eficácia acima da média, retirou potencial de estudo em pormenor daquele caso. Esta reflexão só é possível, visto que se constata neste estudo que outras organizações encontram-se em diferentes sistemas de trabalho, com distintos graus de profissionalização e de abordagem. Por isso, o contributo do estudo destas organizações não é tão rico como esperado para o entendimento de como a Comunicação Estratégica integrada pode contribuir para a Participação Cívica, Activismo e Campanhas para Mudanças. De certa forma, o que confere um carácter assumido e arriscado ao trabalho, que tem que ver com a conjunção de diversas variantes como a Comunicação Estratégica e Integrada no contexto específico das organizações sem fins lucrativos e de não haver muitos estudos prévios neste contexto. Retoma-se a reflexão de Rose (2010) de que o Marketing comercial e as Relações Públicas têm bastante literatura, apresentam um sem número de casos de sucesso, de metodologias e técnicas disponíveis, mas que as campanhas para organizações comerciais são bem diferentes em natureza, o que exigiu uma constante redefinição e posicionamento, e que pode ter impossibilitado a delimitação precisa das questões de estudo *a priori*.

Entre a objectividade possível do investigador e a possibilidade de risco da subjectividade decorrente de possíveis enviesamentos, a análise de conteúdos baseia-se na dedução e inferência. Tentou-se que o enviesamento no caso de estudo da Greenpeace fosse reduzido ao máximo, assim como houve atenção redobrada à manutenção da distância e objectividade máxima possíveis. Contudo, não se pode deixar de referir que a participação do investigador no fenómeno não possa ter dado origem a algum enviesamento por um risco de subjectividade acrescido. Porém, é sempre útil lembrar que a condição de produção de discurso também é subjectiva e que não se reduz aos contextos qualitativos, mas também em abordagens e estudos quantitativos.

Poderia ter sido empreendida uma segmentação para reduzir a complexidade que foi imprimida ao trabalho, que procurou incluir um estudo do estado da arte, uma discussão teórica, uma reflexão argumentativa sobre a problemática, na qual foi feita uma articulação de enquadramento com parte empírica, um estudo empírico do caso português, e um estudo da forma como a Comunicação Estratégica e Integrada pode contribuir para o sucesso. Na escolha da fragmentação desse caminho, teria contudo de se abdicar do estudo no âmbito da Comunicação Estratégica, o que assumidamente não se quis fazer.

Acredita-se que o modelo proposto ainda está numa fase inicial e que necessita de mais reflexão, de ser trabalhado ao nível da ilustração gráfica e acima de tudo de ser testado sistematicamente. Num contexto tão complexo como o descrito, encara-se que se por um lado este caminho apresenta limitações que podem ser de aparente falta de enfoque, esta opção levou a encontrar no meio do percurso a reflexão e síntese para a proposta de um modelo, cujo estudo se pretende ver prosseguido.

Por outro lado, a aparente confusão presente na prática da comunicação entre estratégica e tática e o uso arbitrário dos adjectivos, pode ter levado a que a presença dos elementos que caracterizam a Comunicação Estratégica nas suas definições teóricas. Por exemplo, se são procuradas campanhas com um plano de comunicação e de *media* como candidatos para a inclusão no estudo, mas se esses planos de comunicação e de *media* não são planos de comunicação e de *media*, mas antes uma denominação abusiva, não é possível retirar o potencial pretendido dos mesmos casos de estudo. Um contorno destas questões pode passar por uma definição de critérios para classificação e inclusão na amostra com uma profundidade considerável, como forma de contornar possíveis situações semelhantes em estudos académicos. Da ausência de avaliação sistemática por parte de duas das organizações, podiam ter sido feitos estudos de medição do impacto ou efeito das campanhas, mesmo que publicitárias, como complemento à análise dos *media*. Contudo, os recursos disponíveis para este trabalho não possibilitavam a realização desses estudos, que por não ter um target específico, ainda se tornava mais complexo por haver necessidade de conseguir um estudo representativo e válido. Se o fenómeno estivesse a decorrer, poderia terem sido implementados alguns mecanismos de medição *online*, que poderiam dar alguns indicadores de referência, mas uma vez que as campanhas já terminaram antes do início do presente estudo, não foi possível fazer essas medições ou estudos. Por outro lado, alguns valores como o AAV ou *Google Analytics* dificilmente

podem ser calculados *a posteriori*, visto os instrumentos de medição terem de ser programados antecipadamente e com o consentimento da organização. Para contornar esta questão, poderia ter sido feito um estudo de um período de três meses entre três organizações com campanhas a decorrer em simultâneo, o que de todas as formas não seria possível nos casos estudados. Acredita-se ainda que no caso da Greenpeace, poderia ter sido incluído uma medição da percepção dos gestores dos grupos de supermercados para sustentar melhor as inferências. No caso da Ser+, o estudo das denúncias no centro antidiscriminação, poderia também revelar indicadores para triangular com as impressões recolhidas e poder tirar algumas conclusões sobre o alcance de mudanças. No caso da Amnistia, poderia ter sido feito um estudo às colaboradoras das lojas e uma entrevista à própria marca, e às agências envolvidas. No entanto, por razões de cabimentação temporal do presente trabalho não nos foi possível incluir estas fases de pesquisa no presente estudo.

Algumas questões que surgem na consequência das conclusões e que podem ser pertinentes para futuras pesquisas passam pelo estudo da relação entre a profissionalização da comunicação no âmbito das Organizações Sem Fins Lucrativos e a relação directa com a eficácia das campanhas de comunicação das Organizações Sem Fins Lucrativos para a Participação Cívica, Activismo e Campanhas para Mudanças. Seria igualmente interessante estudar se existe formação adequada para que os profissionais de comunicação estejam preparados para o contexto das Organizações Sem Fins Lucrativos e tendo como abordagem o paradigma do diálogo.

No início do presente percurso, inquiriu-se se o uso da Comunicação Estratégica Integrada é um factor determinante para o sucesso das campanhas de Organizações Sem Fins Lucrativos. Teria interesse fazer-se um estudo sobre a presença ou não da Comunicação Estratégica Integrada numa amostra representativa das Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal.

Uma outra dúvida que permanece no fim deste estudo é se as campanhas das Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal passam só por ser campanhas com componente publicitária, ou realmente existem as campanhas com componentes de comunicação conforme definidas no âmbito do presente trabalho.

Ao nível da Participação Cívica e do Activismo, seria igualmente interessante estudar se existem campanhas de comunicação e/ou se é feita alguma comunicação intencional por parte das Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal para os fins acima referidos.

Por último, refira-se que num âmbito de investigação interdisciplinar, poderia ser pertinente a realização de um estudo para verificar se a aparente falta de planificação estratégica a médio e longo prazo é uma característica única da comunicação, ou se é também um fenómeno que está presente na própria estratégia da organização. Sendo esse um impeditivo *a priori* da possibilidade de desenvolver uma estratégia de comunicação (Szyszka, 2008).

Bibliografia

Arendt, Hannah (1958), *The Human Condition*. Chicago: University of Chicago Press

Argenti, P., Howell, R. & Beck, K. (2005), *The Strategic Communication Imperative*. Massachusetts Institute of Technology (MIT)/Alfred P. Sloan School of Management, MIT Sloan Management Review (SMR) Vol. 46, No. 3, Spring 2005, pp.83-89.

Argenti, PA, Forman, J. (2002), *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*. McGraw-Hill, New York, NY,

Balonas, Sara Teixeira Rego de Oliveira (2006), *A Publicidade a favor de causas sociais. Evolução, caracterização e variantes do fenómeno*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho

Bennett, R. (2003), *Factors underlying the inclination to donate to particular types of charity*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 8 (1), p. 12- 29.

Botan, C. & Soto, F. (1998), *A Semiotic Approach to the International Functioning of Publics: Implications for Strategic Communication and Public Relations*. in Public Relations Review, Vol.24n1, pp.21-44.

Bruhn, M. (2010), *Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. Vahlen Franz GmbH.

Cabral, M. V.; Vala, J.; Freire, A. (Eds.) (2000), *Atitudes Sociais dos Portugueses - Trabalho e Cidadania*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais

Caywood, C; Schultz, D; Wang, P (1991), *Integrated marketing Communications: a Survey of national Goods Advertisers*. Medhill School of Journalism. Northwestern University. p. 1-42, June.

Crompton, Tom (2008), *Weathercocks and Signposts: The environment movement at a crossroads*. WWF-UK's Strategies for Change Project

Cruz, C.; Estraviz, M. (2000), *Captação de diferentes recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Global, 2000.

Dolphin, Richard, Fan, Ying (2000), *Is corporate communications a strategic function?* Management Decision, Vol. 38 Iss: 2, pp.99 – 107.

Dohmen, T,; Falk, A (2006), *Homo Reciprocans: Survey Evidence on Prevalence, Behavior and Success*. Institute for the Study of Labor. Zurich, Switzerland.

Drobis, D (1997–98), *Integrated Marketing Communications Redefined*, Journal of Integrated Communications, 8: 6–10.

Eisenhardt, K. M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review.

Endo, A. (2005), *A gestão da Comunicação Integrada em instituições de ensino confessionais sem fins lucrativos*. In: Convicom – Congresso Virtual de Comunicação Empresarial, 2º, São Paulo.

Falk, A. (2001), *Homo oeconomicus versus homo reciprocans: Ansätze für ein neues Wirtschaftspolitisches Leitbild?* Universität Zurich, CESifo, CEPR

Foucault, Michel (1975), *Surveiller et punir, naissance de la prison*. Paris, Gallimard.

Freire, André, e Pedro Magalhães (2002), *A Abstenção Eleitoral em Portugal*, Lisboa, ICS

Gomes, Wilson; Fernandes, Breno; Reis, Lucas, e Silva, Tarcizio. (2009), *"Politics 2.0": a campanha online de Barack Obama em 2008*. Rev. Sociol. Polit. [online]. 2009, vol.17, n.34, pp. 29-43.

Grunig, J. (1992), *What is excellence in management?* Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Grunig, Larissa; Grunig, James; Dozier, David (1995), *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E. (1997), *A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research*. In D. Moss, T. MacManus, & D. Vercic (Eds.), *Public relations research: An international perspective* (pp. 3-48). London: International Thomson Business Press.

Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (1998), *The relationship between public relations and Marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study*. *Journal of Marketing Communications*, 4(3), 141-162. doi

Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Habermas, Jurgen (1989), *The Structural Transformation of The Public Sphere: An Inquiry Into a Category of Bourgeois Society*. The MIT Press, 1989

Keller, Kevin L. (2001), *Mastering the Marketing Communication Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communications Programs*. *Journal of Marketing Management*, 17, p. 819-847, 2001.

Horsle, Pål B. (2005), *Strategical communication as a method*. *Comunicação e Sociedade*, vol. 8, 2005, pp. 19-37.

Höllinger, Franz (1998), *O futuro das religiões cristãs na Europa e nos Estados Unidos*. In seminário temático ST07 "Secularização e pluralismo". VIII Jornadas sobre Alternativas Religiosas na América Latina. São Paulo, 22 - 25 de setembro de 1998.

Konow, J & Earley J. (2008), *The Hedonistic Paradox: Is homo economicus happier?* *Journal of Public Economics*, 92:1-33.

Kotler, Phillip (1996), *Principles of Marketing*, Prentice Hall: London, New York.

Kotler, P. & Zaltman, G. (1971), *Social Marketing: an approach Planned Social Change*, *Journal of Marketing* Vol. 35 (July), Pp. 3-12.

Kotler, Philip (1971), "*The Elements of Social Action*" American Behavioral Scientist May 1971 14: 691-717,

Kunsch, M. (2002), *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.

Kunsch, M., (1997), *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

Iwasaki, Y., & Mannell, R. (2000), *Hierarchical dimensions of leisure stress coping*. Leisure Sciences, 22, 163-181.

Leipziger, Jurg W (2004), *Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation*. Frankfurt am Main: F.A.Z-Institut

Jubas, Kaela (2007), *Conceptual Con/fusion in Democratic Societies: Understandings and limitations of consumer-citizenship*. Journal of Consumer Culture.7: 231-254,

L'Etang J., Pieczka Magda (2006), *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*. Lawrence Erlbaum Associates.

Lovelock, C. & Weinberg, C. (1984), *Marketing For Public and Nonprofit Managers*. USA: John Wiley & Sons, 1-607.

Martins, M. & Pinto, M. (2008), *Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação 6 - 8 Setembro 2007*, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho).

Melluci, A. (2001), *A invenção do presente*. Petrópolis: Vozes

Moscovici, Serge (2000), *Social Representations: Explorations in Social Psychology*. Cambridge; Polity Press.

Nicolau, I. (2001), *O conceito de Estratégia*. INDEG/ISCTE

American White House (2010), *Report from the White house to the Senate about strategic Communications*. Released in 17 March.

Richtie, R., Swami, S. & Weinberg, C. (1999), *A brand new world for nonprofits*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing , 4:26-42.

Rose, Chris (2010), *How to win campaigns? Communications for Change*. Erasthscan. London - Washington

Rothschild, Michael L. (1979), *Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why it 's so hard to sell...* Journal of Marketing, 43: 11-20, 1979.

Ruão, T & Salgado, P. (2008), *Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório*. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)

Ruao, T. (2004), *O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900 - 2000: um século de investigação*, Actas do VI LUSOCOM - Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação -, editado em CD-Rom, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Santos, Boaventura de Sousa (2004), *"Por uma concepção multicultural de direitos humanos"*. In Santos, Boaventura de Sousa (org.) *Reconhecer para libertar*. Os caminhos do cosmopolitismo multicultural. Porto. Edições Afrontamento.

Simon, T. (2009), *Integrated communications: from one look to normative consistency*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 14 Iss: 2, pp.190 - 206.

Schultz, Don E. & Schultz, Heidi F. (1998), *Transitioning Marketing Communications into the Twenty-First Century*. Journal of Marketing Communications, 1:9-26.

Schultz, Don (1996), *The inevitability of integrated communications*. Journal of Business Research, Volume 37, Issue 3, November 1996, Pages 139-146

Spar, D; La Mure, L. (2003), *The Power of Activism. Assessing the Impact of NGOs on Global Business*. *California Management Review* 45, no. 3

Stride, H. (2006), *An investigation into the values dimensions of branding: implications for the charity sector*. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11:115-124

Szyska, P. & Duerig, U. (2008), *Strategische Kommunikationsplanung*. UVK Verlagsgesellschaft

Tatham, Steve A. (2008), *Strategic Communication: A Primer, Advanced Research and Assessment Group*. Defence Academy of the United Kingdom

Veloso, A., Hamza, K. & Daré, P. (2004), *Processo de comunicação entre Organizações Sem Fins Lucrativos e seus doadores: um estudo exploratório*. In: SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, VII, São Paulo.

Ward, S., Gibson, R. & Lusoli, W. (2003), *Online participation and Mobilisation in Britain: Hype, Hope and Reality*. *Parliamentary Affairs*, 56, 652-668. Hansard Society for Parliamentary Government.

Yin, Robert (1994), *Case Study Research. Design and Methods*. Second edition. Thousand Oaks: Sage

Anexo1: Press Release Ser +



CAMPANHA CONTRA A DISCRIMINAÇÃO VIH/SIDA

Como reagiria, se uma figura pública que reconhece e admira pelo seu trabalho, pelo seu talento ou pelo seu carisma, fosse seropositiva?

A Associação SER+ (Associação Portuguesa para a Prevenção e Desafio à Sida) e o GAT (Grupo Português de Activistas sobre Tratamentos de VIH/SIDA) são os promotores da nova campanha que estará na rua dia 8 de Fevereiro.

Esta campanha envolve várias figuras públicas e consiste no lançamento de um Centro Anti-Discriminação, que terá uma linha telefónica dedicada (707 240 240) e uma equipa de especialistas na área jurídica que prestará apoio a todas as pessoas que se sintam vítimas de discriminação por serem seropositivas, isto é, portadoras da infecção pelo VIH/Sida. Para além disso haverá o site www.seufosseseropositivo.com, onde estão disponíveis todas as informações.

«Se eu fosse Seropositivo» - Este é o mote da campanha e sobre o qual se questionam, na 1ª pessoa, diversas personalidades da vida pública portuguesa em áreas tão diversas como a política, o teatro, o desporto, o entretenimento, a moda, a música, etc.

A campanha contou com o apoio da Gulbenkian, RESUL, Gilead, Merck, Abbott, VIIV Healthcare, Janssen-Cilag e de várias autarquias.

Onde vai estar a campanha?

A campanha vai ser lançada no dia 8 em todo o país. Estará presente em várias rádios (Rádio Marginal, Rádio Oxigénio, Rádio Beira Interior, Rádio Triângulo, Rádio Ribatejo, Rádio Clube, Cidade FM, M80, Romântica, Rádio Europa, Rádio Voz St. Tirso, Rádio Universitária do Algarve, Rádio Universitária do Minho, Rádio Calheta, Rádio Sines, Rádio Atlântida, entre muitas outras) e também em 1220 caixas da rede multibanco até ao final do mês de Fevereiro.

Dia 10 será lançado em vários muppies nas capitais de distrito - Aveiro, Évora, Coimbra, Guarda, Leiria, Lisboa, Porto, Santarém, Sintra, Cascais, Oeiras, Madeira, Mafra e Sesimbra - e em outros concelhos periféricos da cidade de Lisboa, como Cascais, Oeiras e Sintra.

Em termos de Televisão, a campanha vai estar em todos os canais da RTP e da TVI, na SIC, no FOX, no FOXlife, no Nacional Geografic, nas redes sociais, no site da MTV e em várias revistas e jornais.

A partir do dia 11 estará também em todas as salas de cinema da Castello Lopes.

Para mais informações:

Andreia Pinto Ferreira - Associação SER+ / Luís Mendão - GAT- 913 606 295
T - 21 483 28 48/21 486 14 29
Tm - 917 553 488/913 028 085
E-mail: gads.org@gmail.com

Anexo 3: Press Release Amnistia

women'ssecret

Comunicado de Imprensa
- Campanha contra a Violência Doméstica sobre as Mulheres

A violência doméstica não pode ser um segredo

Esta é a assinatura da campanha de sensibilização conjunta entre a Amnistia Internacional - Portugal e a women'ssecret contra a violência doméstica sobre as Mulheres.

Fale, Partilhe, Denuncie. Diminua este sofrimento e contribua para a sua erradicação. Exija respeito pelos seus Direitos Humanos.

Lisboa, 25 de Março de 2010 – A Amnistia Internacional - Portugal, em parceria com a **women'ssecret**, apresenta a **Campanha “A violência doméstica não pode ser um segredo”** que visa dar voz a cada mulher afectada por este tipo de violência em Portugal, assim como sensibilizar a população e a sociedade. Para tal foi criada uma colecção de roupa assinada pelo ilustrador André Letria, que se encontra à venda nas lojas da marca e cujas receitas revertem inteiramente para a **Amnistia Internacional - Portugal**.

Nos últimos anos, a violência sobre as mulheres tem sido um dos temas fulcrais do trabalho da **Amnistia Internacional - Portugal**. A **women'ssecret**, como marca socialmente responsável e solidária, propõe-se agora a participar e apoiar esta causa. Numa iniciativa conjunta, que visa acabar com o silêncio, promover a denúncia e terminar com as situações de sofrimento silencioso, as duas entidades lançam uma colecção-chave, muito feminina e sem segredos.

A Campanha “A violência doméstica não pode ser um segredo”

Estão previstas diversas iniciativas de divulgação, tendo já sido realizadas duas acções de formação (Lisboa e Porto) junto dos colaboradores da **women'ssecret**, para um melhor entendimento da forma de actuação da **Amnistia Internacional - Portugal** em prol dos Direitos Humanos e em especial no que diz respeito à violência doméstica.

Para assinalar o arranque da Campanha, a Amnistia Internacional organiza, juntamente com a sua rede de voluntários, uma acção de sensibilização sobre o tema nas principais ruas de Lisboa.

A Colecção solidária

Disponível em todas as lojas **women'ssecret** a partir de hoje, a colecção que reverte a favor da **Campanha “A violência doméstica não pode ser um segredo”**, integra duas t-shirts criadas pelo ilustrador André Letria, uma t-shirt desenvolvida pela agência de

women'ssecret



women'ssecret

Comunicado de Imprensa **- Campanha contra a Violência Doméstica sobre as Mulheres**


publicidade McCann Erickson e ainda dois calções para combinar nesta Prim-Ver'2010.

A Violência Doméstica em Portugal

Segundo a Direcção Geral da Administração Interna os números são preocupantes e só um trabalho de educação e sensibilização pode mudar consciências. No primeiro semestre de 2009 foram apresentadas, junto das autoridades portuguesas, 14.600 queixas de violência doméstica, que representa uma média de 81 queixas diárias. Embora nem toda a violência doméstica seja exercida sobre as mulheres, estas representam 85% das vítimas e é esta a situação que a **Amnistia Internacional - Portugal** e **women'ssecret** gostariam de ver alterada.

Os Parceiros

A **Amnistia Internacional - Portugal** contou com o apoio de inúmeros parceiros para a realização desta campanha, nomeadamente: André Letria, pela criação das ilustrações das t-shirts; Fernanda Freitas, José Neves e Sofia Aparício, três figuras públicas convidadas para apoiar e dar visibilidade a esta acção e tema; McCann Erickson, pela imagem gráfica em loja e toda a campanha de publicidade - que inclui um spot de rádio, mupis e anúncios de imprensa; MK2 - Soluções para DJs e Produtores, pela cedência do espaço de apresentação e lançamento desta campanha, entre outros.

Acompanhe as novidades da **Campanha "A Violência Doméstica não pode ser um Segredo"** através do blogue  <http://violenciadomesticanaopodeserumsegred.blogspot.com/> e a partir das páginas da **Amnistia Internacional - Portugal** nas principais redes sociais:

 <http://aiportugal.hi5.com> |  <http://twitter.com/AmnistiaPT> |

 <http://www.facebook.com/group.php?v=wall&gid=48109034673>

Sobre a Amnistia Internacional

A **Amnistia Internacional (AI)** é uma Organização Não Governamental que promove e defende os Direitos Humanos em mais de 150 países. Foi fundada em 1961 e conta com o apoio de mais de 2,8 milhões de pessoas que participam nas acções de denúncia de violações de direitos humanos. A visão da **AI** é a de um mundo em que cada pessoa goze de todos os direitos consagrados na Declaração Universal dos Direitos Humanos e em outros Instrumentos Internacionais de Direitos Humanos.

A missão da **AI**, tendente a concretizar esta visão, é a da realização de investigações e de acções que tenham como finalidade a prevenção e a erradicação dos graves abusos contra os direitos à integridade física e mental, à liberdade de consciência e de expressão e ao direito de não ser discriminado, dentro de contexto da promoção de todos os Direitos Humanos. www.amnistia-internacional.pt

Sobre a women'ssecret

A **women'ssecret** é uma marca do Grupo Cortefiel que dá resposta às diferentes formas de ser, pensar e viver da mulher actual. A criatividade faz parte da essência da marca. De facto, a **women'ssecret** tem conseguido criar um vínculo de cumplicidade com as mulheres, através da

women'ssecret



women'ssecret

Comunicado de Imprensa
- Campanha contra a Violência Doméstica sobre as Mulheres

capacidade que tem demonstrado em transmitir, através das suas peças, as sensações, os sentimentos e a necessidade das mulheres se sentirem atraentes e seguras de si mesmas. www.womensecret.com

Sobre o ilustrador André Letria

André Letria nasceu em 1973, em Lisboa. Frequentou o curso de Pintura da Faculdade de Belas-Artes de Lisboa e trabalha como ilustrador desde 1992, ilustrando regularmente livros para crianças e colaborando com diversas publicações periódicas. Ganhou, em 2000, o Prémio Nacional de Ilustração com o livro “Versos de fazer ó-ó” e o Prémio Gulbenkian, em 2004, com o livro “Se eu fosse muito magrinho”. Recebeu em 2001 o Award of Excellence for Illustration, atribuído pela Society for News Design (EUA) a uma ilustração publicada no suplemento “Mil Folhas”, do jornal Público. Participou em exposições na área da ilustração infantil, como a Bienal de Bratislava, em 1995 e 2005; Bolonha, em 2002; Sarmede, em 1999; e Ilustrarte, em 2003, 2005 e 2009. Trabalhou também como cenógrafo para a Companhia Teatral do Chiado entre 2000 e 2005.

Sobre a McCann Erickson

A McCann Erickson, enquanto agência de publicidade presente em mais de 150 países espalhados por 5 continentes, e especificamente em Portugal, tem na sua extensa carteira de clientes, um conjunto de Organizações Não Governamentais de sem fins lucrativos com quem estabelece laços estreitos de cooperação. Esta cooperação assenta na oferta do seu produto final – as ideias - em prol da defesa de causas importantes para a Sociedade e o seu desenvolvimento. Fá-lo com o objectivo de poder ter um papel interventivo no Mundo através daquilo em que verdadeiramente acredita: a Eficácia da Criatividade. Na elaboração desta campanha para a Amnistia Internacional sob o tema da Violência Doméstica, estiveram envolvidos os criativos Susana Lourenço, Paulo Filipe, Rita Andrade que contaram com a Direcção Criativa de Frederick Fannon. www.mccann.pt

NOTA: Aceda a www.cec-online.net/cortefiel para ver toda a informação sobre a Campanha “Violência doméstica não pode ser um segredo” da Amnistia Internacional + women’ssecret: Imagens da colecção | Materiais da campanha | Background da campanha | Dados sobre violência doméstica em Portugal.

Para mais informações:

Bárbara Tomaz (Agência de Comunicação women’ssecret)
Tel: 21 030 78 43 / 91 473 17 43 - Email: btomaz@cec-online.net

Pedro Krupenski (Director Executivo da Amnistia Internacional)
Tel: 21 386 16 52 / 91 850 25 02

women'ssecret



Anexo 5: Press Release Greenpeace

Greenpeace publica lista vermelha de peixe

Supermercados portugueses têm que oferecer peixe obtido de forma sustentável.

Comunicado de imprensa - 25. Junho, 2008

A Greenpeace apresentou hoje em Lisboa a lista vermelha de peixes (1) que têm sérios riscos de serem provenientes de pescas ou de viveiros insustentáveis e que são comercializados em Portugal. A publicação foi hoje distribuída por activistas da Greenpeace a consumidores de supermercados em Lisboa, mostrando as quinze espécies que se encontram em pior situação, como, por exemplo, o bacalhau do Atlântico.

Nesta página

- › Para mais informação contacte:
- › Para fotografias e imagens em qualidade de transmissão, contacte:
- › Notas ao editor:

A lista vermelha de peixes é uma ferramenta fácil e eficaz tanto para os consumidores, como para a indústria e todos os sectores interessados em garantir o futuro da pesca. "Os supermercados têm o poder de gerar a procura de peixe sustentável e de mudar a oferta aos consumidores e desta forma garantir que os nossos oceanos não sejam destruídos (2)," explica Beatriz Carvalho, responsável pela campanha do peixe sustentável da Greenpeace em Portugal.

"Para algumas espécies, há a possibilidade de obter peixe sustentável, por isso, o consumidor tem o direito de ser informado corretamente sobre a proveniência e a sustentabilidade do peixe que adquire. Está na altura de escolher o peixe e não morder o anzol", sublinhou Beatriz Carvalho. Por este motivo, a Greenpeace já enviou um inquérito aos supermercados sobre as políticas de compra e comercialização de peixe por eles praticadas.(3)

Entre as 15 espécies da lista, encontra-se o bacalhau do Atlântico, cuja maioria dos stocks registam sobrepesca. Na Terra Nova, por exemplo, a pesca comercial está encerrada desde 1993 e os stocks ainda não recuperaram. "Os Portugueses sempre estiveram ligados ao mar e têm uma tradição culinária intrinsecamente relacionada com o peixe, contudo não têm conhecimento do estado dos oceanos e da pesca. O povo português tem um papel importante na tarefa de ajudar a pressionar os supermercados para que mudem e com isso garantir o peixe para o futuro", concluiu.

A lista vermelha de peixe é fruto de uma investigação que os cientistas da Greenpeace, junto com activistas portugueses, realizaram desde o ano passado acerca do estado dos stocks das espécies comerciais presentes no mercado português (4). Para a elaboração da lista, a Greenpeace desenvolveu, juntamente com cientistas, uma metodologia para avaliar o estado dos stocks e das técnicas utilizadas na pesca, ou na produção de espécies pesqueiras em Aquacultura. (5)

A Greenpeace faz campanha internacional para que 40% dos oceanos sejam classificados como Reservas Marinhas como a solução a longo prazo para a sobrepesca.

Para mais informação contacte:

- Evandro Oliveira, Greenpeace Communications em Lisboa: 91 712 52 44 ou +31 (0) 653504718. oliveira.evandro@greenpeace.org
- Beatriz Carvalho, responsável pela campanha do peixe sustentável da Greenpeace em Portugal: 91 712 52 72
- Paloma Colmenarejo, Greenpeace Oceans Campaigner: +34 618 548 193

Para fotografias e imagens em qualidade de transmissão, contacte:

- John Novis, Greenpeace International: +44 (0) 207 865 8230 - Email: picture.desk.int@diala.greenpeace.org
- Maarten van Rouveroy, Greenpeace International: +31 (0) 646197322 - Email: maarten.van.rouveroy@greenpeace.org

Notas ao editor:

Imagens da actividade disponíveis para uso editorial a partir das 15h00 de Lisboa

1) A lista está disponível em www.greenpeace.pt/peixe

2) A situação do mares e oceanos do planeta é grave. Segundo a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação, FAO, três quartos dos stocks de peixe estão totalmente explorados, sobre explorados ou esgotados.

Segundo dados da Comissão Europeia, 80% dos stocks das águas comunitárias estão esgotados em todas as espécies.

Os cientistas Ranson A. Mayers e Boris Worm – Departamento de Biologia da Universidade de Dalhousie, Halifax, Nova Escócia, Canadá, publicaram um artigo científico que mostra que cerca de 90% dos stocks de grandes peixes predadores (como o atum, o bacalhau e o peixe espada) estão esgotados.

3) Para a Greenpeace, uma política de compra sustentável de peixe deve basear-se nos princípios - retirar o pior, apoiar o melhor e melhorar o resto; e apresentar e promover práticas sustentáveis e equitativas. Para mais informação consulte <http://www.greenpeace.org/portugal/lista-vermelha/que-pede-a-greenpeace>

4) Desde Novembro de 2007 que a Greenpeace tem uma equipa dedicada a Portugal. Entre Dezembro de 2007 e Fevereiro de 2008, cerca de 100 activistas portugueses fizeram pesquisa nos supermercados portugueses para recolher informação sobre as espécies que estavam à venda e dados sobre a proveniência das mesmas.

5) Os documentos relativos à metodologia e aos critérios utilizados para analisar as pescas está disponível em www.greenpeace.pt/criterios e www.greenpeace.pt/criterios-aquacultura

Anexo 6: Análise dos *media* Greenpeace

Artigo	Meio	Dimensão	medio			produção			Nome org		objectivo org		
			Print	Tv/Rádio	Online	Agência	Misto	Próprio	Presente	Não presente	Totalmente	parcial	inexistente
1	ABC Ambiente	3			1			1	1				1
2	Correio Manhã	1	1						1				1
3	DN	1	1						1			1	
4	Diário Minho	1	1						1				1
5	Jornal Madeira	2			1	1			1			1	
6	JN	2	1						1			1	
7	Mundo Portugues	3			1	1			1				1
8	O Primeiro de Janeiro	2	1						1				1
9	Público	1	1						1				1
10	Agroportal	3			1				1		1		
11	Destak	3			1				1			1	
12	Diário digital	3			1				1			1	
13	Lusa/Sapo	3			1	1			1				1
14	Obs. Algarve	3			1	1			1				1
15	Orelhas	3			1	1			1				1
16	Portuga Diário	3			1	1			1				1
17	Portuga Diário	3			1	1			1				1
18	Público	3	1					1	1		1		
19	Público	3			1				1				1
20	Público	3			1	1			1				1
21	Público	3			1	1			1				1
22	renascença	3			1	1			1			1	
23	RTP	3			1	1			1				1
24	SIC	3			1	1			1				1
25	Tribuna	1			1	1			1				1
26	Visão	3			1	1			1				1
27	Destak	1			1			1	1			1	
28	Diario Avelro	2	1					1	1		1		
29	Diario Económico	2	1			1			1				1
30	24 Horas	1	1					1	1				1

Campanha	objectivo		Parcialmente	Não presente	PR Completa	Parcial	Inexistente	Tom			Notas	Notas
	Presente	Não presente						Positivo	Neutro	Negativo		
1		1			1				1		peixes	
1			1						1		voluntários	
1				1				1			voluntários+peixes	
1			1			1				1	armadores+peixes	
1			1			1		1			voluntários+peixes	
1			1			1			1		voluntários+peixes+armador	
1		1				1		1			voluntários+peixes	
1		1				1			1		voluntários+peixes+armador	
1			1			1				1	voluntários+peixes	
1		1				1		1			armadores+peixes	
1		1				1			1		voluntários+peixes+armador	
1			1			1		1			peixes	
1		1				1			1		armadores+peixes	
1			1			1		1			voluntários+peixes	
1			1			1			1		voluntários+peixes	
1		1				1			1		armadores+peixes	
1		1				1			1		voluntários+peixes	
1		1				1			1		armadores+peixes	
1		1				1			1		voluntários+peixes	
1		1				1			1		peixes	1a página
1		1				1			1		voluntários+peixes	
1		1				1			1		armadores+peixes	
1		1				1			1		voluntários+peixes	
1		1				1			1		voluntários	
1		1				1			1		voluntários+peixes	
1	1					1			1		peixes	opinião EO
1	1	1										
1	1	1							1		peixes	

Anexo 7: Press Release Greenpeace - Esclarecimento

Esclarecimento sobre o comunicado de imprensa da ADAPI

A Greenpeace é a melhor amiga da indústria de pesca

Lisboa, 27 de Junho de 2008.

A indústria de pescas tem que perceber de uma vez por todas que a Greenpeace é a melhor amiga dos pescadores e da indústria. Com esta campanha estamos a garantir a subsistência dos pescadores e o futuro dos seus negócios. Sem peixe no oceano, não há negócio nem pesca.

A Greenpeace está empenhada em fazer esta campanha em Portugal, porque muito estima a tradição e a cultura portuguesas de ligação com o mar, tanto a nível histórico, como a nível de subsistência e a nível culinário.

1. A Greenpeace considera que a subsistência alimentar das comunidades costeiras de países pobres é de extrema importância. Por isso fazemos campanha para que os contratos de acesso aos stocks de peixe sejam justos, motivo pelo qual o Esperanza, um dos navios da Greenpeace, acabou de terminar uma campanha no Pacífico para apoiar as populações locais a conseguir contratos mais justos, garantindo assim que os stocks são mantidos, que as populações possam receber o preço justo pelo peixe pescados nas águas e para que essas populações não percam esta fonte de proteína (o peixe). Actualmente, há contratos, como por exemplo em África, que são pura exploração dos recursos, sem compensações para os países. A realidade destes países é esquecida pelos consumidores europeus, que consomem, muitas vezes em demasia, peixes que deviam que pertence aos habitantes locais. Um dos conselhos da lista vermelha para um consumo responsável é : “(pensa) no impacto nas populações locais ao tirar os seus recursos de proteínas. Verifica a origem do peixe que compras”.
2. A Greenpeace usa dados da FAO e de comissões científicas da comissão europeia a cargo da análise da situação. Esses dados atestam que ¾ dos stocks de peixe do mundo já estão explorados, sobreexplorados ou esgotados e que 88% dos stocks de peixe em águas comunitárias estão sobreexplorados.
3. As decisões das quotas são meramente políticas e a maior parte das vezes ignoram as recomendações dos cientistas. Um exemplo icónico é a pesca do Atum Rabilho no Mediterrâneo. Durante anos e anos, a comissão ignorou as recomendações e agora o Atum Rabilho está a desaparecer do Mediterrâneo, levando ao encerramento forçado das pescas para recuperação do stock. Se as recomendações dos cientistas tivessem sido consideradas, a situação nunca chegaria a este estado. O mesmo aconteceu com o bacalhau na Terra Nova, desde 1993 que a pesca está encerrada, mas ainda não se recuperou o stock.
4. Actualmente as reservas marinhas representam menos de 1% das águas internacionais. Existem de facto algumas propostas apresentadas de reservas marinhas, mas não passam de propostas e ainda assim representam uma percentagem mínima. Por isso a Greenpeace faz campanha para que 40% dos oceanos sejam declarados reservas marinhas e para que os restantes 60% sejam geridos de forma sustentável.
5. A Greenpeace tem uma metodologia para a elaboração da lista vermelha, elaborada em conjunto com cientistas, com critérios específicos e divulgada publicamente.
6. A campanha da Greenpeace é uma campanha para que os supermercados criem uma política de compra sustentável de peixe e não se refere especificamente aos pescadores

portugueses. Em Portugal consome-se bacalhau proveniente de várias zonas, pescados e processados por empresas de diferentes países.

7. O peixe vermelho é extremamente sensível à sobrepesca por uma série de razões, entre elas o facto de ser um peixe de vida longa e de crescimento lento, atingindo a maturidade reprodutiva tardiamente. Nos critérios da Greenpeace não são só os métodos de captura que são contemplados.
Há espécies de peixe vermelho que estão sob séria ameaça de extinção. São elas a *Sebastes marinus*, *Sebastes mentella* e *Sebastes fasciatus*.
Cientistas comprovaram que stocks de *Sebastes marinus* e de *Sebastes matella* já estão esgotados, e em 2007 a União Internacional para Conservação da Natureza (IUCN, na sigla em inglês) classificou a *Sebastes fasciatus* como uma espécie em perigo de extinção.
8. A etiquetagem em Portugal ainda se faz de forma aleatória. A Greenpeace quer que na etiqueta estejam mencionados o nome comum, o nome científico zona FAO, stock e o método de captura
9. A campanha da Greenpeace concentra-se no circuito de comercialização do peixe; na União Europeia consome-se uma grande quantidade de peixe que provém de diversas partes do mundo, inclusive de regiões onde a captura é feita por arrasto de profundidade. As espécies de água profundas são de recuperação lenta, podendo levar dezenas, até mesmo centenas de anos para se recuperarem. A Greenpeace é contra a pesca de arrasto de profundidade porque este método consiste no arrastamento de gigantescas redes lastradas, ao longo do fundo do mar. Grandes placas metálicas e rodas de borracha presas a essas redes movem-se ao longo do fundo e esmagam praticamente tudo no seu caminho. 70% da quantidade de peixe capturado é pesca acidental de outras espécies, que são imediatamente devolvidas ao mar, na maioria dos casos, mortas ou moribundas. Se lhes for permitido que continuem, os arrastões de alto-mar vão destruir as espécies de águas profundas antes de sequer termos descoberto muitas das que aí existem. Podem imaginar o seu funcionamento como guiar uma gigantesca máquina de terraplanagem através de uma floresta inexplorada, luxuriante e amplamente habitada, que depois se torna num deserto plano e monótono.
10. Os Conselhos Consultivos Regionais de Pesca da União Europeia são um órgão consultivo que beneficia a representatividade dos pescadores e da indústria. Dois terços são pescadores, e um terço são outros interessados. Por isso a Greenpeace considera que com estas condições não é possível conseguir recomendações cujo o enfoque esteja na procura de soluções de gestão que consideram o ecossistema, porque os pescadores têm um enfoque na pesca em si. Consideramos ainda que os resultados das recomendações desse conselho não têm poder decisivo e por isso não levam à implementação de soluções.