

MANUAL DE COMUNICAÇÃO E VISIBILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Programa de Formação Avançada para ANEs



FICHA TÉCNICA

Texto: Ana Miranda

Para a realização da formação foi contratada a formadora Ana Miranda, formada em Ciências da Comunicação, variante de comunicação institucional, audiovisual e jornalismo. Possui um grande conhecimento das OSCs da Guiné-Bissau e um mestrado em Ciências da Educação com especialização em educação de adultos e intervenção comunitária. A formadora tem experiência em metodologias de educação não formal que desenvolveu na implementação de acções de formação em comunicação, educação para o desenvolvimento e cidadania. Além de mais, possui uma grande experiência no desenvolvimento e implementação de programas de comunicação, desenvolvimento de diferentes produtos de comunicação e a sua difusão em diferentes meios de comunicação. Actualmente desenvolve as funções de técnica de comunicação no âmbito de uma ONGD na Guiné-Bissau, no qual desenvolve e implementa estratégias e planos de comunicação de projectos.

Revisão: David Bastos e Elena Molinero Garau

Data: Abril 2015

O UE-PAANE - Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais “*Nô Pintcha Pa Dizinvimentu*” é um programa financiado pela União Europeia no âmbito do 10º FED. Este Programa, sob tutela do Ministério dos Negócios Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das Comunidades, é implementado através da assistência técnica de uma Unidade de Gestão de Programa gerida pelo consórcio IMVF / CESO CI.

O UE-PAANE, no âmbito do reforço de capacidades dos Actores Não Estatais (ANEs) Guineenses, conta com 2 Programas de Formação: **I. Programa de Formação Inicial para ANEs; II. Programa de Formação Avançada para ANEs.**

O presente Manual faz parte do **Programa de Formação Avançada para ANEs.**

Índice

1. INTRODUÇÃO	8
2. COMUNICAÇÃO	10
2.1 Elementos da Comunicação	10
2.2 Características relevantes das Organizações da sociedade civil	11
2.3 O que é comunicação?	11
3. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	13
3.1 Comunicação Institucional	13
3.2 Mobilização Social.....	16
3.3 Comunicação para a Mudança de Comportamento	17
3.4 Advocacia.....	19
4. COMUNICAÇÃO E BOA GOVERNAÇÃO.....	20
5. COMUNICAÇÃO E VISIBILIDADE.....	24
6. PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO	25
6.1 Ponto de partida...Planificação estratégica	25
6.3 Plano estratégico de comunicação	32
6.4 Plano Estratégico de Comunicação VS Plano de Operacional de Comunicação.....	35
6.5 Etapas para a criação de um plano estratégico de comunicação	36
6. BIBLIOGRAFIA.....	40

1. Introdução

O Manual de Comunicação e Visibilidade tem como objetivo apoiar a formação em Comunicação e Visibilidade das Organizações. O Manual tem como objetivo sintetizar os principais conceitos teóricos abordados na formação através de metodologias de educação não formal. Neste sentido, pretende contribuir para o objetivo geral da formação: reforçar a capacidade técnica dos Actores Não Estatais Guineenses em matéria de visibilidade e comunicação.

O Manual parte da premissa que a comunicação tem um papel essencial na promoção da boa governação. De acordo com as especificidades das organizações da sociedade civil e o seu papel ao nível da intervenção no desenvolvimento das suas comunidades, os conteúdos não passarão apenas pela conceção e definição de metodologias de comunicação meramente institucionais. Compreende-se que será importante desenvolver estratégias de comunicação que tenham uma componente clara de comunicação para o desenvolvimento.

Nesta perspetiva de comunicação, a conceção de planos de comunicação e visibilidade não passará apenas pela definição de atividades de visibilidade, mas sim pela promoção de estratégias que permitam às organizações desenvolver atividades de advocacia, mobilização social e comunicação para a mudança de comportamento. A comunicação e visibilidade de uma forma meramente formal não servirá, assim para apenas o propósito de divulgar atividades. Esta perspectiva alargada da comunicação, permitirá que as organizações cumpram mais eficazmente o seu papel ao nível da intervenção junto das suas comunidades, comunicando atividades, projetos, resultados mas também reforçando a boa governação e a sua participação no desenvolvimento. Aprendendo, assim a comunicar de forma transparente, a tocar consciências e mobilizar a opinião pública ao nível das suas áreas de intervenção.

A comunicação enquanto ferramenta de gestão das organizações é indispensável para a boa governação. Se retivermos os princípios da boa governação, facilmente percebemos a sua relação. Ora, como promover a transparência sem ferramentas de comunicação? Como promover a participação sem a partilha dos princípios éticos de uma forma clara? Como promover a democracia na organização sem comunicar de uma forma motivadora e abrindo espaços de diálogo? Como atrair fundos sem comunicar resultados?

Pretende-se destruir a conceção de que a comunicação tem como objetivo único a captação de fundos para as organizações da sociedade civil. Não ignorando o papel da comunicação e visibilidade na angariação de fundos, sublinhamos, apenas a ideia de que a comunicação das organizações não termina nesse fim. A comunicação deve sim ser um elemento que potencia o

trabalho que as organizações da sociedade civil. Por isso, não falaremos de informar mas sim de comunicar. Falaremos de uma comunicação produtora de efeitos.

A comunicação diz respeito também à criação de espaços de entendimento e de partilha no seio das organizações, representa por isso oportunidades de crescimento. A sociedade civil está em permanente mutação. Na Guiné-Bissau está, particularmente, exposta a permanentes mudanças políticas e sociais do país e às prioridades definidas pelas organizações internacionais e doadores. Neste panorama, importa refletir como pode a comunicação contribuir para um fortalecimento das linhas de atuação e estratégias dos Atores Não Estatais (ANE). Como podem os ANE fortalecer-se através da comunicação face ao ambiente externo das organizações da sociedade civil? Como poderão fazer-se ouvir? Como gerir internamente a comunicação para se poder ouvir externamente? Num panorama crescente de Organizações da Sociedade Civil, como podem as organizações distinguirem-se e criarem valor face à concorrência? Como poderão dar visibilidade e fazerem-se ouvir?

Este manual parte do princípio de que a comunicação é uma ferramenta vital para o reconhecimento do trabalho realizado pelas OSC. Uma comunicação institucional coerente e eficaz potencia a capacidade das organizações em fazer-se ouvir, facilita a implementação de atividades, parcerias e mobilização de recursos.

Realça-se ainda a importância do posicionamento das organizações da sociedade civil, especialmente de acordo com as necessidades do contexto onde operam. As organizações da sociedade civil serão convidadas a refletir sobre a sua missão, visão e valores e a forma como a comunicação poderá potenciar a persecução dos seus objetivos. Compreende-se desta forma que para diferentes funções, públicos e objetivos, existem diferentes meios e estratégias de comunicação. Será, por isso, importante mobilizar diferentes estratégias de comunicação para diferentes objetivos.

Neste sentido, o manual irá refletir os conteúdos numa lógica que permita apoiar as organizações na estruturação da sua estratégia de comunicação em 4 eixos:



2. Comunicação

2.1 Elementos da Comunicação

Apresentamos aqui alguns elementos básicos de comunicação.

Emissor: é daqui que parte a mensagem. As organizações para comunicar enviam mensagens que são emitidas através de diferentes produtos ou ferramentas. No entanto, para emitir mensagens é importante que conheçamos os receptores da mensagem de forma a produzimos e controlarmos os efeitos do que comunicamos.

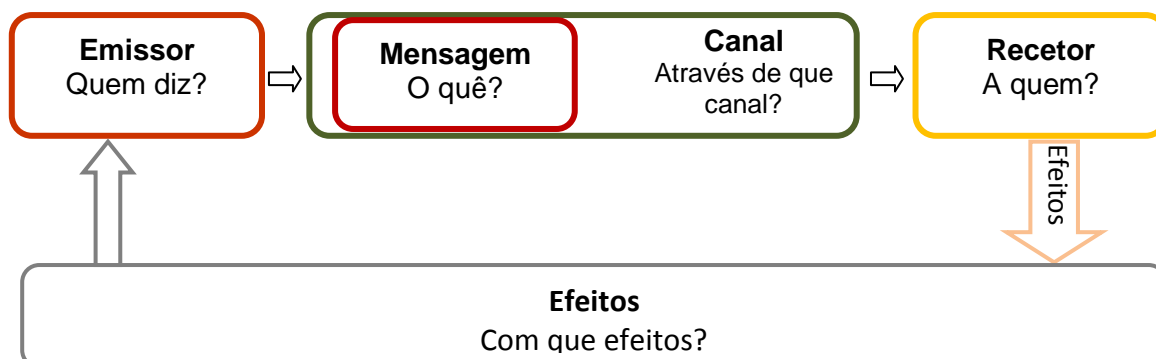
Mensagem: é o estímulo que o emissor comunica. São símbolos (linguagem, imagens, sons, etc.) que utilizamos para transmitir um significado. Ou seja, mensagem é o que comunicamos, e para tal podemos mobilizar diferentes ferramentas.

Canal: è o meio que transporta a mensagem desde o emissor ao recetor. Existem diferentes canais de comunicação. Os canais são utilizados de acordo com as características das mensagens, do número de pessoas a atingir (interpessoal ou de massas).

Receptor: É o destinatário da mensagem. Podem ser pessoas individuais, comunidades, grupos, público em geral, etc. O receptor não é estático, quando recebe a mensagem faz a sua descodificação, ou seja, interpreta, analisa e tira conclusões relativamente à mensagem, e gera uma resposta relativamente à mesma. O recetor também pode ser um emissor.

Retroalimentação: É a resposta do receptor ao emissor. Alimenta a continuidade do processo de comunicação e dá caracter bidirecional da comunicação.

Efeitos: são os resultados das mensagens que enviamos, é a reação que suscitamos. É o que nos permite perceber se a mensagem foi apreendida da forma como o emissor pretendia. A comunicação é eficiente quando são produzidos no comportamento dos recetores os efeitos intencionalmente provocados pelo receptor. Por exemplo, se colocamos um anúncio na rádio sobre uma atividade que iremos realizar apelando à participação de uma determinada comunidade e a mesma não comparece no dia do evento, podemos aqui concluir que não se produziram nos receptores os efeitos que a mensagem pretendia causar.



2.2 Características relevantes das Organizações da sociedade civil

Quando refletimos sobre comunicação é importante sabermos quais as nossas características enquanto organizações da sociedade civil (OSC), para que possamos adequar a nossa estratégia de comunicação. Por isso, para além de termos presentes as características e elementos que fazem parte do processo de comunicação, teremos igualmente bem presente que somos Atores Não Estatais. Existem elementos que teremos que ter em conta (Martínez & Arciniega, 2013:15):

- As organizações da sociedade civil visam o bem comum independentemente da sua área de atuação específica.
- São privadas e independentes, ou seja, estão separadas do governo.
- Não têm fins lucrativos ou não distribuem os seu lucros pelos seus membros.
- São auto governadas, independentes, definem as suas próprias estratégias, focos e linhas de ação são responsáveis pelas suas ações e pela tomada de decisões.
- Mobilizam e gerem trabalho voluntário no seu interior.

Neste sentido, quando pensamos na comunicação da nossa organização temos que ter em conta estes aspectos. Estes princípios definem-nos e conseqüentemente influenciam a forma como comunicamos interna e externamente. Por isso, aquilo que a nossa comunicação visará fazer não será vender um produto ou um serviço, mas sim “vender” a conceção do bem comum a um nível externo e motivar a mobilização de competências e recursos a nível interno.

2.3 O que é comunicação?

Comunicar não é informar!! Informar poderá ser um ponto de partida para a comunicação mas não deve ser a finalidade. É o desencadear de um processo de comunicação complexo.

Comunicar é pôr em comum, ou seja partilhar ideias, conceções, sentimentos, informações sobre algo. Podemos entender a comunicação como uma oportunidade, como um espaço que nos permite não só transmitir mensagens,

mas também conhecer e aprender. Tendo em conta as características das organizações do terceiro sector, a comunicação tem inúmeras potencialidades. A comunicação e visibilidade das organizações da sociedade civil, do trabalho que fazem e o potencial da integração de estratégias de comunicação na conceção e implementação das atividades, aprendizagem e crescimento da comunicação representam ainda um desafio para as organizações da sociedade civil. Para poder integrar de forma eficiente estratégias de comunicação nas suas atividades, interessa compreender de uma forma simples e prática o que é a comunicação.

Antes de mais é necessário ter em conta que a comunicação é um processo, não é apenas uma mensagem que passa de um emissor para um receptor. A comunicação produz efeitos e como tal desencadeia interações. Isto acontece porque um receptor não é um elemento estático. Esta ideia é muito importante para definir a nossa comunicação. Ou seja, não nos devemos perguntar o que queremos comunicar, mas sim, que efeitos queremos produzir com o que comunicamos. Existem diversas teorias e definições de comunicação, pois trata-se de um fenómeno complexo, enquanto organizações da sociedade civil é importante reter que:

- A comunicação é um **processo permanente**, o que significa que mesmo quando não comunicamos estamos a comunicar, há uma imagem que passamos e transmitimos. *“Todo o nosso ser participa no processo comunicativo”* (Lovera, et al, 2004:19) Os nossos 5 sentidos estão em permanente comunicação com o meio externo, é assim que interpretamos a realidade.

- **Tudo é comunicação** até mesmo a ausência de comunicação.

- A comunicação faz-se entre diferentes partes que se influenciam reciprocamente, ou seja, a comunicação é **também um processo de aprendizagem**. Como tal, há que reter que os recetores também são emissores. A reação dos recetores perante o que comunicamos é o que nos permite compreender e avaliar o nosso processo de comunicação.

- A **comunicação produz efeitos** no público-alvo com quem comunicamos. Um conhecimento do público permite-nos planificar o que pretendemos comunicar, como iremos comunicar e controlar os efeitos.

Em suma, tendo em conta as características das organizações da sociedade civil, a comunicação também deverá beneficiar o emissor. Ou seja, a comunicação deverá também produzir conhecimento relativamente ao nosso público-alvo. É por isso importante compreender e analisar a forma como o recetor reage (efeitos e retroalimentação). Por exemplo, ao divulgar a realização de uma conferência para apresentação de um estudo, se

analisarmos posteriormente os participantes poderemos compreender que pessoas se identificam com o tema, se atraímos o público que desejávamos, se conseguimos influenciar os líderes de opinião e se a forma como divulgámos a atividade foi eficaz.

3. Estratégias de Comunicação

Neste capítulo serão apresentadas estratégias de comunicação que a organização deverá ter em conta na definição na formulação da estratégia de comunicação. Não se limitando à comunicação institucional ou organizativa, pretende-se estimular a utilização de estratégias de comunicação para o desenvolvimento para que as organizações possam cumprir mais eficazmente o seu papel no desenvolvimento do país.

3.1 Comunicação Institucional



As organizações são feitas por pessoas, logo são espaços de comunicação. A comunicação é por isso algo comum às organizações independentemente do âmbito ou dimensão da organização. Poderemos definir comunicação como “ (...) *uma função integradora onde circulam e se trocam conhecimentos, técnicas, habilidades, destrezas, ideias, valores, princípios, crenças, teorias que permitem a união dos seus membros para ajudar a organização a melhor alcançar os seus objetivos.*” (Martínez & Arciniega, 2013:21): A comunicação institucional permite por isso pôr em comum no seio da organização elementos que promovem a identificação e motivação.

A comunicação permite pôr em comum a organização com os diferentes públicos que influenciam a organização, por isso, tal como referido anteriormente, a comunicação é também um meio de aprendizagem que permite às organizações avaliar e redefinir as suas estratégias de atuação. Assim, a comunicação contribui para o alcance de objetivos e cumprimento da missão das instituições, tem, por isso, uma função estratégica no seio das organizações. A comunicação surge assim como elemento fundamental para garantir uma perceção favorável e em sintonia com os valores e realizações da organização. Uma das principais características que tornam a Comunicação

Institucional uma função estratégica é a sua influência no processo de tomada de decisão da instituição, mais do que apenas contribuir para o atingir dos objetivos. Esta função estratégica da comunicação está, assim, intrinsecamente ligada à gestão das relações com todos os *stakeholders* (públicos de interesse) da instituição e, também, à gestão da reputação. Ao estar atenta e analisar toda a envolvente e todos os públicos, a Comunicação Organizacional surge numa organização como aquela capaz de prever reações por parte de todos os *stakeholders*, capaz de identificar quais as tendências da sociedade, da opinião pública e da agenda mediática e pública. A função do profissional de comunicação é, portanto, a de reduzir a incerteza nos processos de tomada de decisão e a de procurar que as decisões tomadas sigam uma linha de simetria, indo ao encontro não só dos interesses da organização, mas também dos interesses de todos os *stakeholders*.

A comunicação institucional divide-se entre comunicação interna e comunicação externa:

COMUNICAÇÃO INTERNA:

Diz respeito às atividades orientadas para os membros da organização que permitem manter o bom funcionamento da organização, garantindo que o fluxo de comunicação promove a partilha de informação, a integração e a dinamização dos colaboradores.

Uma boa comunicação interna, é vital, ela permite que os colaboradores trabalhem de forma conjunta tendo em vista os objetivos da organização, permite a identificação dos colaboradores com os princípios e atuação da organização, envolve os participantes nas atividades da organização, promove a troca de conhecimentos e experiências entre colaboradores, facilita a transparência dos processos de toma de decisão bem como a participação nos processos de decisão permitindo facilitando o trabalho num clima de confiança e motivação (Lovera, et al, 2004:19).

É importante compreender que a comunicação interna não é algo espontâneo. Ela deve ser planeada e deve ser partilhada com os colaboradores de forma democrática, inclusiva e transparente. A estruturação da comunicação interna e a sua eficácia é fundamental para a comunicação das organizações da sociedade civil, devendo ser perspectivada como um elemento fundamental da boa governação interna das organizações.

Existe uma multiplicidade de atividades de comunicação interna que podem ser desenvolvidas, sublinha-se que muitas atividades não exigem recursos financeiros (reuniões, boletins ou newsletters internas, atas de reuniões partilhadas, e-mail, painel de anúncios). As organizações podem ser criativas na definição das atividades e canais de comunicação, o importante é manter os

colaboradores informados, integrados e motivados para cumprir os objetivos da organização.

COMUNICAÇÃO EXTERNA

Conjunto de mensagens emitidos por qualquer organização para os seus diferentes públicos externos, tendo como objetivo suscitar ou dinamizar a relação com os mesmos. É a forma como a organização se promove a si e aos produtos que desenvolve. Para tal a organização utiliza diferentes metodologias, analisando e adaptando as mesmas aos diferentes públicos.

A análise do conceito de comunicação permitiu também concluir que o processo de comunicação vai além da troca de informações. É um processo que deve ser planeado, monitorizado e avaliado, devendo por isso caminhar lado a lado com o processo de gestão. Neste sentido, está intrinsecamente ligada aos processos de planificação da organização. Os processos de comunicação interna e externa devem ser desenhados de acordo com o plano estratégico da organização. A comunicação institucional contribui para o alcance dos objectivos e para o cumprimento da missão da instituição.

A comunicação institucional ou organizacional deve ter em mente 3 princípios e 3 atributos (Martínez & Arciniega, 2013:22):

Congruência - alinhamento com os princípios e ideologia da própria organização.

Coerência - o que se comunica e como se comunica interna e externamente deve ser coerente ao longo do tempo a curto e longo prazo.

Consistência - Todas as partes devem comunicar o mesmo e estar de acordo com os princípios da organização no que se refere às normas de conduta e ética.

Integra- Apenas deve comunicar a verdade.

Integral - A comunicação da organização deve atender a todos os seus públicos.

Integrada - Devem ser implementados os mecanismos necessários para promover a comunicação interna e externa da organização.

1. 3.2 Mobilização Social



A mobilização social é uma estratégia de comunicação que visa mobilizar um grupo de pessoas ou comunidade para agirem em função de um bem comum, cujos resultados e objetivos são definidos por essas mesmas pessoas. Refere-se por isso à convocação de vontades, onde as pessoas participam em consciência e movidas por uma identificação profunda com a causa em questão. A criação de identificação permite que as pessoas se movam pela causa de forma livre. É importante salientar que mobilização social não é o mesmo que manifestação pública. A mobilização social deve ter sempre um fim objetivo construído de forma participativa e a adesão resultar de um ato de deliberação e escolha.

A mobilização social é movida por um projeto de futuro, que nasce de uma consciência e sentido público. A mobilização social exige precisamente discursos comuns e uma visão de futuro partilhada. Passa ainda pela aceitação da responsabilidade das pessoas pela realidade em que vivem, é um apelo ao exercício da cidadania. Nas suas estratégias de comunicação, as OSC podem mobilizar este tipo de estratégia de forma a salientar a sua capacidade de influenciar a ordem social nas sociedades democráticas. No fundo, a mobilização social é um processo de motivação e de mobilização de todas as forças vivas para uma causa comum.

A mobilização social envolve a participação de organizações, instituições, comunidades, redes, grupos religiosos, etc, para mobilizar os seus membros de forma a fortalecer a participação em atividades. Uma vez mais quando pretendemos fazer atividades de mobilização social é importante analisar quem são os líderes de opinião, pessoas, instituições e organizações que também têm capacidade de potenciar a mobilização social e contribuir para a causa.

Em suma a mobilização social, enquanto componente da estratégia de comunicação pode ser utilizado para potenciar mensagens de disseminação de mudanças de comportamento ou quando já existe uma consciência coletiva face a uma determinada questão mas é necessário voltar a despertar a ação

para as questões (exemplo, campanhas de prevenção da cólera em épocas da chuvas).

3.3 Comunicação para a Mudança de Comportamento



A comunicação para mudança de comportamento pressupõe o estabelecimento de uma relação de confiança e diálogo com pessoas ou grupos de forma a informar, motivar, analisar a resolução do problema e planificar de maneira a promover a mudança de comportamento sustentável.

O papel que as OSC desempenham ao nível do desenvolvimento do país, passa muitas vezes por ações que visam a alteração de determinados comportamentos e a adoção de comportamentos positivos face a determinadas práticas. A mudança de comportamento não é possível sem estratégias de comunicação que assentem, sobretudo, no diálogo e na participação da população afetada ou, sem o envolvimento das autoridades e poderes políticos que interferem diretamente com as questões.

A comunicação para a mudança de comportamento visa induzir que, as pessoas diretamente afetadas por determinadas problemáticas, bem como, aquelas que estão em posição de autoridade relativamente à problemática (legisladores, decisores políticos) possam mudar o seu conhecimento, atitudes e práticas. As campanhas de mudança de comportamento podem ser orientadas para um nível individual e social.

A definição de estratégias e de objetivos para a mudança de comportamento devem sempre partir da análise do comportamento no presente e análise de soluções alternativas para o futuro.

A mudança de comportamento é algo complexo e demorado. Podemos definir 6 estados para a mudança de comportamento, sublinhando que para cada uma destas fases são necessárias diferentes metodologias (UNICEF, 2008:30).

Estado do participante	Papel da Comunicação
Não tem consciência	<ul style="list-style-type: none"> - Despertar interesse/ alertar e fornecer informação - Soluções recomendadas
Tem consciência, preocupa-se, tem conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos entraves e benefícios da mudança de comportamento - Promover normas sociais - Recomendar ações
Estão motivados para a mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Usar ações de mensagens: quando/onde/como - Usar grupos comunitários e redes sociais para aconselhar a e motivar
Experimentam um novo comportamento	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer informação sobre comportamentos positivos - Encorajar o uso contínuo através da ênfase dos benefícios
Repetem comportamentos Curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir barreiras através da resolução de problemas/entraves - Capacitar e desenvolver competências através da prática - Apoio à comunidade e reconhecimento social - Assegurar a capacidade de manter o novo comportamento
Adaptam o comportamento e utilizam-no Longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> - Testemunhos e histórias de sucesso - Dar visibilidade à mudança positiva - Disseminar boas práticas

Estas fases da mudança de comportamento devem servir de referência quando se faz a análise do comportamento em questão. Esta leitura facilitará a tarefa de escolher os instrumentos e canais de comunicação apropriados.

Tendo em conta o carácter e o papel das ANE, a definição das suas estratégias de comunicação passará necessariamente pela criação de estratégias de mudanças de comportamento. Pelo que estas deverão ser integradas no plano estratégico de comunicação, facilitando a concretização dos objetivos estratégicos da organização. Em suma, a comunicação para mudança de

comportamento é um processo de facilitação, de tomada de consciência e de desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos ao nível das famílias e comunidades tendo em vista a tomada de decisões para adoção de práticas positivas.

3.4 Advocacia



Advocacia é uma estratégia poderosa que permite que as organizações exerçam o seu papel ao nível da promoção, influência e mudança de políticas públicas ou normas vigentes. Cada vez mais, as Organizações da sociedade civil (OSC) para cumprirem o seu papel necessitam de mobilizar estratégias de advocacia.

A advocacia é um mecanismo de diálogo, de influência ou proximidade que permite que os ANE exerçam pressão sobre o Governo e recordar os decisores políticos das promessas que fizeram. É através da advocacia que influenciam a opinião pública e os poderes políticos e económicos de forma a influenciar políticas públicas, em torno de problemáticas onde intervêm ou que afetam as comunidades com quem trabalham. As estratégias de advocacia são implementadas com o envolvimento das pessoas que são afetadas por essas normas, leis ou políticas públicas. A advocacia vai além do despertar do interesse ou alertar os líderes políticos. As estratégias de advocacia, devem por isso, informar e motivar os decisores políticos para a adoção de medidas corretivas.

Para criar medidas eficazes de advocacia é importante fazer uma análise da política, medida ou prática vigente que se pretende influenciar. Igualmente importante, é a análise dos líderes de opinião e decisores que queremos mobilizar para a nossa causa.

Em suma a advocacia é um processo de solicitar e ganhar apoio comunitário, político, jurídico e institucional tendo como objetivo refletir e promover políticas apropriadas e assegurar que os recursos são devidamente canalizados e as medidas de correção adotadas. Para se efetivar a advocacia, amplifica-se a

voz das comunidades e canalizam-se as vozes para os decisores e líderes de opinião. A advocacia pode resultar diretamente na adoção de medidas ou pode influenciar líderes de opinião e decisores políticos a advogar e defender a causa em questão.

Exemplos de medidas que podem resultar da adoção de estratégias de advocacia que levam (UNICEF, 2008:48):

- Reformas legais, promoção de novas leis ou projetos-lei, negócios
- Decisões políticas, formulação e reforma
- Diretrizes administrativa, regras
- Mobilização de recursos, alocação financeira
- Fortalecer vontade política e mover bloqueios
- Mudar as prioridades de financiamento
- Apoiar a mudança de políticas
- Mudar barreiras sociais

4. Comunicação e Boa Governação

Para compreender a relação entre boa governação e comunicação é necessário ressaltar a ligação que estes dois conceitos têm com gestão. Pode-se definir governação" (...) como sendo um conjunto de políticas, regras, e estruturas que são utilizadas para dirigir e controlar as atividades de uma organização, alcançar os seus objetivos e monitorar as suas atividades, de modo a proteger os interesses dos seus membros de uma forma consistente, ética e legal." (MASC, 2011:22) Compreende-se assim que a boa governação utiliza princípios de gestão estratégica para o alcance de objetivos definidos, ela define a forma como a gestão deve ser conduzida. A Governação das OSC orienta a gestão de acordo com os princípios da boa governação (legalidade, equidade, prestação de contas e responsabilização, transparência, ética), através da fiscalização e monitorização das atividades. Como é que a comunicação pode, então contribuir para a boa governação? Como vimos a comunicação tem uma função de gestão, internamente facilita a articulação e a motivação dos colaboradores em prol de objetivos comuns, por outro lado, a nível externo, a comunicação permite dar a conhecer as organizações e envolver os diferentes públicos os seus objetivos de forma a atingir os objetivos estipulados.



Comunicação e boa governação têm assim uma relação bidirecional. A implementação de estratégias de boa governação permite uma comunicação

mais eficaz, por sua vez a implementação de estratégias de comunicação facilitam a comunicação. No que se refere ao terceiro sector, esta relação é particularmente importante. Como mobilizar e motivar comunidades para a mudança de comportamento ou empreender acções de advocacia e influencia política se as próprias organizações não representam um exemplo ao nível dos princípios da boa governação? Este é o desafio na relação entre boa governação e comunicação. É necessário ter em conta as especificidades dos ANE, pois *"as empresas comunicam para existir, mas as organizações da sociedade civil existem para comunicar, para transmitir os seus valores à sociedade e obter a confiança das suas populações alvo requer atuar em todo o momento com transparência, ou seja com a maior clareza possível para que conheçam e descubram o seu funcionamento ou identidade* (Díaz et al, 2015:3).

A comunicação organizacional refletida e planeada facilita a gestão da implementação dos princípios de boa governação e potencia-os:

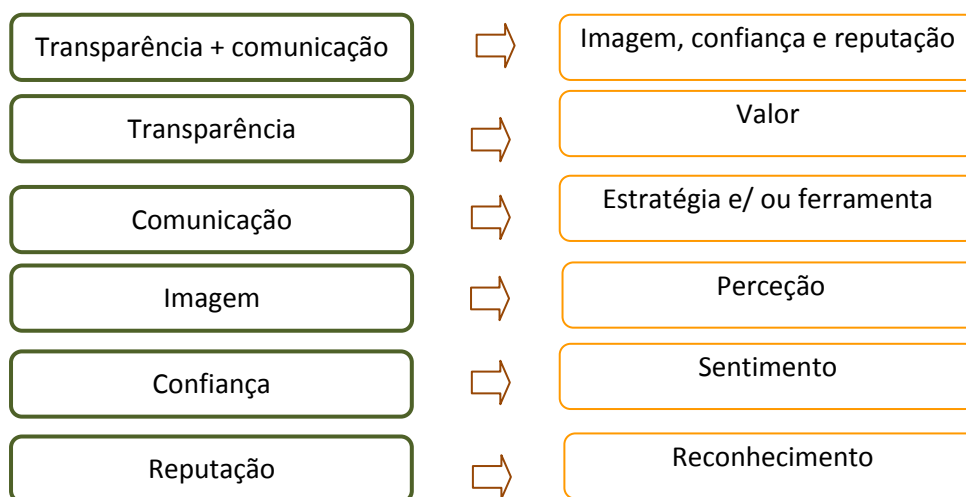
Princípios de Boa Governação	Potencialidades da Comunicação
Legalidade	- A comunicação permite a circulação de informação entre os colaboradores relativamente aos instrumentos legais (estatutos, regulamentos, organização, estrutura, funcionamento). Contribui para a criação de instrumentos de divulgação e estratégias para adaptar a linguagem dos instrumentos formais que muitas vezes é complexa, produzindo instrumentos de comunicação apelativos para os colaboradores e <i>stakeholders</i> .
Equidade	- Diferentes estratégias de comunicação podem permitir o acesso democrático à informação. A informação é poder e a partilha deste promove a equidade entre os membros da organização.
Prestação de contas	- A comunicação apoia a prestação de contas no sentido que estabelece canais de comunicação com os públicos da instituição. A comunicação pode contribuir para facilitar a divulgação de resultados de uma forma apelativa (produção de relatórios de atividades, apresentação de resultados de atividades, relatório financeiros) junto dos associados, governo, parceiros, financiadores e comunidade. Pode ainda contribuir para a mobilização deste público.

<p>Ética</p>	<p>A ética só é comum quando é partilhada. A comunicação não só pode contribuir para a partilha de informação como também pode potenciar a identificação com os princípios definidos pela organização. A comunicação permite partilhar de forma apelativa os valores da organização.</p>
<p>Transparência</p>	<p>Tendo em conta que a transparência dá legitimidade à OSC para que cumpra a sua função de monitorização e promoção de políticas públicas, é importante comunicar a visão, missão, princípios, resultados, relatórios de atividades e de contas. A comunicação deve ser consistente, coerente e credível. Para que o princípio da transparência se cumpra é necessário que a informação esteja disponível. Ela permite também promover a participação e pode estimular a identificação dos colaboradores e públicos da ONG. É também uma estratégia de auto e hetero responsabilização da ONG perante os compromissos que assume publicamente.</p>

É importante que as organizações da sociedade civil consigam criar confiança junto dos seus públicos, sejam eles os financiadores, os associados ou público-alvo. A criação de confiança junto dos seus públicos facilita a mobilização de recursos, financeiros, materiais e humanos para a implementação das suas atividades. A implementação de princípios de boa governação contribui para a criação de confiança nos públicos internos e externos à organização. Pois, "uma boa Governação passa, obrigatoriamente, por ações e estratégias de comunicação que sejam competentes, que primam pela transparência, pelo relacionamento saudável entre os membros, os técnicos da associação, as comunidades beneficiárias, a comunidade de financiadores e com o próprio Estado." (MASC, s.d.:61). No entanto, há que recordar que a comunicação não circula numa única direção, as organizações deverão escutar ativamente os seus públicos. A comunicação permite um maior conhecimento sobre o ambiente interno e externo, ela tem por isso também uma função de promoção da democracia e participação na gestão da organização por parte dos colaboradores, associados e comunidades onde intervêm.

Para a definição de estratégias de comunicação eficazes é importante que haja uma gestão estratégica planificada, pois a estratégia de comunicação deverá ser criada em consonância com a visão, missão, valores, políticas e estratégias. É importante que haja uma consistência entre ambas para que as mensagens emitidas pela organização sejam coerentes, para que o processo de comunicação possa cumprir a sua função ao nível da criação de confiança e credibilidade da organização.

Segundo, Díaz et al, (2015:4) as ações de comunicação corporativa das Organizações "(...) têm como objetivo em primeiro lugar transmitir valores e gerar uma imagem da organização e dos produtos e serviços que oferecem em todos os grupo de interesse, em segundo lugar consolidar uma imagem no tempo que gere confiança e reputação."



A comunicação tem assim uma dupla função, por um lado estratégica que orienta e planifica o processo e as linhas de ação para o cumprimento dos objetivo e por outro lado apoia a implementação das medidas definidas através de um conjunto de ferramentas.

Daqui deverá resultar:

1. Um conjunto de imagens e percepções que podem aumentar a notoriedade da OSC a curto prazo;
2. A médio prazo permite estabelecer uma relação emocional e racional com a Organização;
3. A longo prazo reconhecimento que reforça a reputação e credibilidade da Organização.

Desta forma, a comunicação supera o princípio da transparência enquanto algo formal orientado apenas para os olhos dos financiadores e doadores. A comunicação e o princípio da transparência podem também promover a relação sincera e credível com a comunidade e dar mais longevidade à OSC.

5. Comunicação e Visibilidade

"*Diz me o que comunicas dir-te-ei quem és!*" A visibilidade é cada vez mais uma preocupação das organizações da sociedade civil. As OSC fazem lonas, placas, comunicados e cartazes para divulgar as suas atividades. Esta preocupação nasce muitas vezes induzida pela necessidade que os financiadores têm de darem visibilidade aos seus financiamentos e contagiam as organizações financiadas com este tipo de práticas. Mas na verdade porquê que a visibilidade das organizações da sociedade civil é importante? Será que a visibilidade cumpre apenas o propósito de tornar visível o financiador? A experiência de inúmeras OSC mostra-nos que não. Não obstante, a visibilidade permite também que os doadores e financiadores melhor conheçam o trabalho que as OSC desenvolvem. No entanto, ela não se deve cingir a este público.

A visibilidade enquanto objetivo de comunicação permite que a organização se dê a conhecer, de comunicar na primeira voz qual a sua missão, visão e princípios e contar a forma como implementam esses elementos. Neste sentido, a comunicação e a visibilidade das organizações, não deve existir apenas quando há um evento ou atividade. Ela não deve ser espontânea mas sim programada, e deve efetivamente ser capaz de criar as suas próprias atividades (por exemplo, apresentação pública do relatório de atividades).

As organizações devem planear o trabalho de comunicação, permitindo-lhes identificar e implementar atividades de comunicação adequadas aos seus diferentes públicos. Para tal, é necessário desenvolver a reflexão e o planeamento da comunicação de forma estratégica. As organizações da sociedade civil, devem definir o seu plano estratégico de comunicação que deve estar em consonância com o plano estratégico da instituição. A comunicação não só dá visibilidade à OSC como está presente em todas as atividades que a organização realiza, ela tem também a função de potenciar os resultados das atividades da OSC.

Há que ter presente que a visibilidade é algo importante, pois permite que a OSC comunique com os seus diferentes públicos, para os quais devem ser definidos meios e instrumentos apropriados. A comunicação permite a criação de identificação entre os diferentes públicos e a OSC. Por isso, a OSC deve ter bem definida qual a imagem que quer projetar e qual a mensagem que quer passar. A visibilidade tem a também uma função interna, por um lado motiva e estimula a criação de atitudes positivas favoráveis à Missão, Visão e Princípios da Organização, por outro lado responsabiliza o público interno ou colaboradores, que deverão agir em conformidade com o que é comunicado.

Propósitos da Comunicação e visibilidade das OSC:

- **"Vender a Causa"**...promover os benefícios e recompensas de envolver-se numa causa social;
- **Gritar**...a missão, visão e os princípios da organização;
- **Envolver**... as pessoas com os objetivos da organização e com as suas conquistas;
- **Agradecer!**...promover o reconhecimento e agradecer aos doadores, voluntários, associados, partilhando as conquistas;
- **Convidar!**...através da realização de campanhas para mobilizar associados e voluntários, bem como, estabelecer uma relação com a comunidade favorável à causa;
- **Conquistar**... apoio e unir vozes para influenciar políticas públicas e fazer chegar a voz junto dos decisores;
- **Mostrar!**...apresentar e disponibilizar junto dos diferentes públicos os resultados alcançados, relatórios de contas e planos de atividades;
- **Mobilizar para participar!**...promover a participação e o envolvimento do público no trabalho que a organização desenvolve e mostrar como os *inputs* são tidos em conta nas atividades desenvolvidas;
- **Escutar** ... facilitar a criação de espaços de partilha e escutar ativamente o que os públicos nos dizem;
- **Influenciar!** ...influenciar a opinião pública utilizando diferentes meios e metodologias. Influenciar os media e a sua agenda despertando a atenção para determinadas temáticas e promovendo a sua educação face às temáticas apropriadas;
- **Para o bem e para o mal** ...a visibilidade e comunicação não se devem silenciar quando a organização está em crise ou quando os resultados não são alcançados. A comunicação e a visibilidade tem aqui a função de manter e estimular a confiança dos diferentes públicos.

6. Plano Estratégico de Comunicação

6.1 Ponto de partida...Planificação estratégica

O ponto de partida para a criação de um plano estratégico de comunicação é compreender o que é a planificação estratégica. A planificação estratégica permite que as Organizações saibam quem são, para onde vão, como vão e porque vão. Permite definir objetivos, eixos estratégicos de intervenção baseando-se na consciência das potencialidades da organização e procurando melhorar as fraquezas antevendo o futuro. A Planificação estratégica "(...) é o *caminho mais seguro para encontrar e desenvolver integralmente todas as potencialidades para conservar ou melhorar a sua posição, de acordo com o ambiente em que se move e em geral e para viver com um sentido de missão e visão*" (Martínez & Arciniega, 2013:29). A planificação estratégica permite que

as organizações estabeleçam um compromisso futuro e que sejam menos permeáveis a alterações externas. Por exemplo, permite que a organização defina concretamente as suas áreas de atuação e que não esteja sujeita a alterar áreas de atuação só para satisfazer tendências dos doadores.

A planificação estratégica permite ainda criar sintonia entre os colaboradores da organização. Para tal ela deve ser participativa. Para criar um plano estratégico viável e real, é necessário que todos estejam envolvidos, desde os colaboradores que estão mais próximo do terreno, aos associados, à própria direção, para que o diagnóstico e os objetivos sejam definidos de acordo com a sua perceção da realidade, reconhecendo o valor e contributo que cada parte da organização dá. A participação não se deve cingir ao público interno da organização, ela deve também ser estendida às comunidades e outros públicos com que a organização trabalha, pelo que também deve ser envolvida na planificação estratégica no sentido de compreender o que estes públicos esperam da organização. Por outro lado, é igualmente necessário o compromisso dos interessados. A experiência tem mostrado que as pessoas que colaboram na planificação participam no processo de implementação de maneira mais apropriada. Cada coordenador, trabalhador, membro, associado, beneficiário deve ter a oportunidade de ouvir e ser ouvido durante todo o processo sob pena de inviabilizar o mesmo.

A Planificação estratégica é processo de visualização do futuro que permite levantar as seguintes questões:

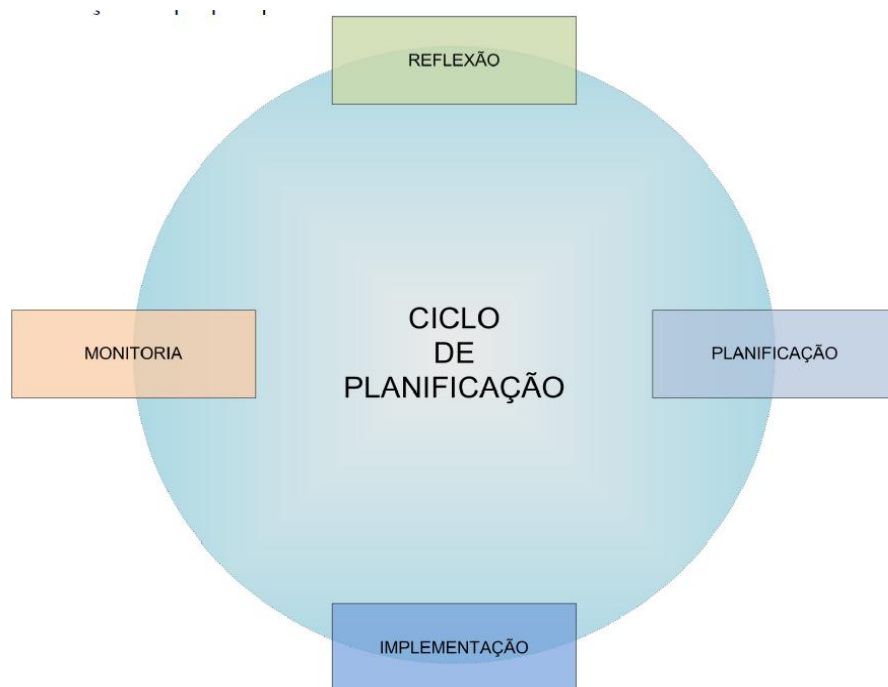
- O que deve ser feito?
- Quem vai fazer?
- Como vai fazer?
- Quanto tempo irá fazer?
- Quanto irá custar?

O processo de planificação estratégica é sobre decisões e acções fundamentais, fundamentando as escolhas que serão feitas para responder às questões levantadas. A planificação estratégica é um instrumento de gestão usado para ajudar a organização a executar melhor as suas tarefas focalizando os recursos e as energias para garantir o máximo alcance dos objectivos. É um instrumento usado para verificar e ajustar a direcção da organização em resposta às dinâmicas do ambiente externo da organização. A planificação estratégica é válida se ela suporta o pensamento estratégico. Ela própria conduz à gestão estratégica. A preparação e concretização do plano em si de nada serve à organização se não souber gerir a sua implementação. Para tal é indispensável pensar estrategicamente. Pensamento estratégico significa perguntar "estamos a fazer as coisas certas?" Gerir o processo de persecução dos objetivos a cumprir e analisar as alternativas a nível de atuação para cumpri-los.

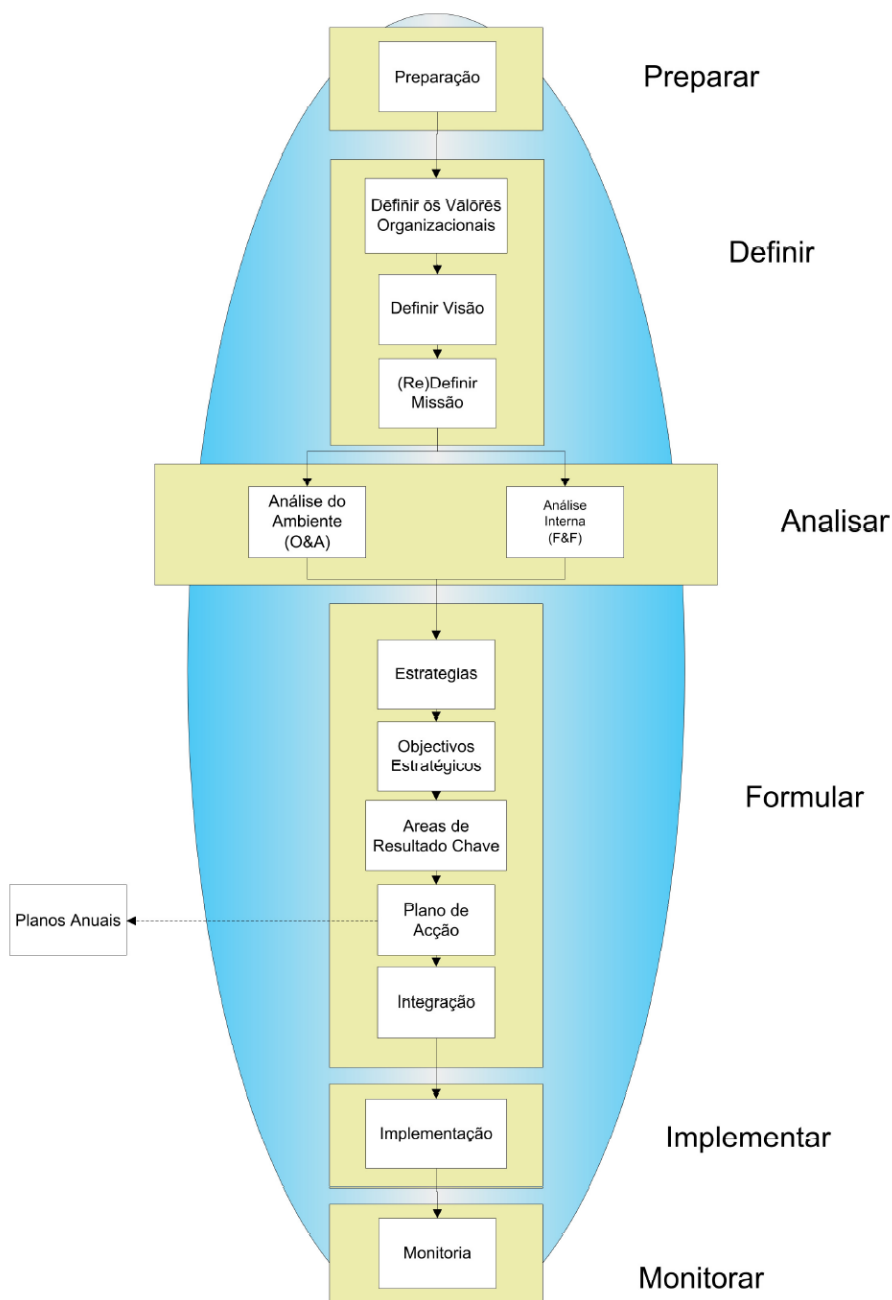
Fazer constantemente uma avaliação usando três requisitos fundamentais acerca do pensamento estratégico:

1. Definição dos objectivos;
2. Um conhecimento do ambiente, particularmente das forças que afectam ou impedem a realização dos objectivos e;
3. Criatividade em desenvolver respostas efectivas para fazer face a tais forças ou obstáculos.

Não é um processo linear, é criativo, flexível e adaptável às circunstâncias e alterações do meio externo de forma a garantir a concretização dos objetivos. Neste sentido, a planificação é um ciclo de aprendizagem.



O processo da construção do plano estratégico, tal como referido anteriormente é um processo complexo e é constituído por diferentes fases. O processo é, muitas vezes, longo porque implica a mobilização das partes envolventes e a validação das partes envolvidas e da Direção da organização. O plano estratégico deverá ser desdobrado posteriormente em planos anuais de atividades. Em suma, o processo de planificação estratégica deverá passar pelas seguintes fases:



6.2 Construção do Coração Ideológico da Organização

Segundo Matínez & Arciniega o coração ideológico da organização (CIO) é composto pela missão, visão e valores. A criação destes três elementos é um trabalho de introspeção e análise do ambiente externo, cujas conclusões permitem fundamentar a existência de uma organização. O coração ideológico deve ser criado na fase inicial da construção plano estratégico organizacional. No caso da organização, já ter estas componentes definidas deverá fazer uma reavaliação de forma a averiguar se estes elementos ainda se mantêm atuais e se ainda são mobilizadores e inspiradores para os público da organização. Eles são de suma importância para a criação do plano estratégico de comunicação. São o leme que orienta a planificação da comunicação e garantem a coerência entre o plano estratégico da organização e a definição dos objetivos estratégicos de comunicação.

Construção do coração ideológico da organização, Valores, Missão, Visão e Objetivos.

VALORES

Os valores de uma organização são os princípios ou as crenças que guiam os membros da organização no cumprimento dos objetivos da organização. Os valores são a mística da organização. Os membros de uma organização têm que se perguntar, “quais são as crenças essenciais que nós temos ou compartilhamos como uma organização?”

Os valores enquanto crenças profundamente enraizadas assentes em princípios intemporais representam aquilo que se espera nos comportamentos diários dos membros e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus membros.

Os valores podem abranger vários universos e dimensões que devem ser devidamente considerados e definidos, tais como a integridade da organização, a diversidade de todos os que estão envolvidos, a inovação, liderança,

MISSÃO

Missão é a "razão de ser" de uma organização, aquilo que justifica a sua existência. Está diretamente ligada aos seus objetivos institucionais, aos motivos pelos quais foi criada.

Uma definição de missão pretende que estabeleça os limites que servem de orientação na formulação da estratégia, que se defina os padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões e os padrões para o comportamento ético dos vários indivíduos afetos à organização.

A missão pretende dar resposta às seguintes questões e deve ter como sua essência as respostas a estes quatro grupos (Matínez & Arcini, 2013:35):

Seus produtos ou serviços

- Quem somos?
- A que nos dedicamos?
- Que produtos ou serviços oferecemos?
- Em que nos diferenciamos?
- Porquê e para quê fazemos o que fazemos?
- Para quem o fazemos?
- Porque não são os beneficiários a fazê-los?
- Como o fazemos? Quando o fazemos? Porque o fazemos?
- Quais são os serviços ou produtos que nos trazem mais benefícios?

Sobre a população beneficiária e/ou grupos alvos:

- Quem são os beneficiários finais e os grupos-alvo?
- Quais são as características que definem os seus beneficiários e/ou grupos alvos? Exemplo: idade, sexo, escolaridade, nível socioeconómico, ...
- Que outros grupos de pessoas poderiam ser beneficiários com os produtos e/ou serviços da organização? Porquê?
- Que outros serviços os beneficiários e/ou grupos alvos procuram que a instituição não oferece?

Sobre as competências (organizações de atividades)

- Quais são as competências que a sua organização faz melhor?
- O que a organização pretende fazer diferente das outras organizações e como fazem essas organizações?
- Quais são os produtos e serviços em que a organização se sente mais forte e menos afetado pelas outras organizações?
- Quais são as organizações que têm atividades semelhantes?

Sobre o ambiente em torno da organização

- Que outros setores influenciam o desenvolvimento da organização?
- Que tendências se têm alterado na área de ação em que a organização trabalha?
- Que eventos futuros poderão influenciar, positivamente ou negativamente, a sua organização?

Para cumprir a sua função de referencial para uma estratégia, a Missão deve ser expressa de forma simples, clara, curta, consensual e mobilizadora, para que possa ser facilmente interiorizada e comunicada, interna e externamente. Tendo como base todas as questões referenciadas a missão deverá responder aos seguintes três elementos fundamentais:

- i) O objetivo da organização,
- ii) a atividade principal e,
- iii) os valores da organização

Visão

A visão refere-se aos objetivos de mais longo prazo e mais gerais e procura descrever as aspirações para o futuro sem especificar os meios para as alcançar.

As visões com mais efeito são aquelas que criam inspiração e esta inspiração é normalmente querer mais e melhor. A Visão de uma organização exprime o que esta ambiciona ser no futuro e como pretende posicionar-se relativamente ao meio em que se integra. É aquilo que se espera ser num determinado tempo e espaço. Descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos da sua existência, normalmente, de longo prazo.

A visão deve ser realística e credível, bem articulada e facilmente perceptível, apropriada, ambiciosa e sensível às mudanças. A visão deve orientar as energias do grupo e servir como um guião para ação respondendo às seguintes questões estratégicas:

- Qual a imagem que gostaríamos de ter daqui a 5 -10 anos?
- Qual o nosso ideal de futuro?

As respostas devem ser inspiradoras, claras, concisas, coerentes com a Missão, de modo a que todos as compreendam e as sintam. Deste modo pretende-se que a visão deve ser suficientemente desafiadora - e, ao mesmo tempo, atingível - a ponto de motivar todos os envolvidos.

É de grande importância que as organizações com os membros que as compõem tenham consciência e façam análises periódicas do coração ideológico da organização – CIO- e atualizem-no o quando necessário, visto existirem muitas situações em que se não for revisto com periodicidade poderá perder a sua vigência, assim como os membros da organização que poderão não se identificar com os mesmos.

Para se atualizar ou definir o CIO é necessário identificar conforme descrito, a missão, a visão e os valores da organização, analisar a sua pertinência e questionar-se se atualmente reflete a essência e o sentido da organização. Caso não se reflita se deverá propor um ajuste ou alteração.

A seguinte tabela descreve os elementos da CIO: Missão, Visão e Valores da organização e permite analisar se estes são vigentes ou requerem uma adaptação.

“CIO”	Descrição	Vigência / Alteração	Atualização do CIO
Missão			
Visão			
Valores			

6.3 Plano estratégico de comunicação

A estruturação do plano estratégico de comunicação deve respeitar e facilitar a implementação do plano estratégico da organização. O plano de comunicação tem ainda como objetivo definir qual a mensagem que a organização quer passar e qual a imagem que quer projetar.

Tal como referido anteriormente, é importante realçar que a estratégia é um conjunto de ações para a longo prazo se alcançar um determinado resultado. É por isso um processo de avaliação contínua da natureza da organização, definindo objetivos a longo prazo, quantificando metas e definindo estratégias para alcançar o objetivo e tendo em conta os recursos disponíveis. Para que a planificação estratégica seja real, é importante que ela se alicerce no ambiente e tenha em conta as alterações do ambiente onde a organização opera. Por isso, sem perder de vista a sua visão e mantendo a missão, a organização deve ser capaz de antecipar as mudanças do ambiente e saber adaptar-se. Ora, o mesmo acontece quando falamos de comunicação. O plano estratégico de comunicação deve respeitar os mesmos princípios. Pois, o objetivo do Plano de comunicação é *"(...) determinar as políticas de comunicação que permitem coordenar a diversidade de níveis, bem como todas as ações, estratégias e atitudes comunicativas que a organização gera de maneira totalmente intencional e dirigida com a finalidade de apoiar o alcance dos objetivos institucionais"* (Martínez&Arcinienga, 2013:31)

O Plano de Comunicação nasce assim do plano estratégico da organização, deve traçar uma antevisão da imagem que a organização quer projetar de si no futuro, de acordo com o seu ambiente, as suas alterações e tendo a preocupação de se distinguir de outras organizações que operam no mesmo setor. A comunicação é a forma criativa como a organização planeia atingir os seus objetivos de forma a aumentar a sua credibilidade e confiança. Um plano estratégico nasce assim da consciência e conhecimento do ambiente interno e externo da organização, prevendo as ameaças e oportunidades. A planificação da comunicação implica, desta forma, uma instrumentalização da comunicação, ela torna-se uma ferramenta para a administração e gestão de todos os processos da organização. Segundo um especialista em marketing político, Rafaela Pérez (sit in Lovera, et al,2004:19) dá-nos 10 regras e 10 conclusões para o desenho de uma estratégia de comunicação:

Regras	Conclusões
1. Ser conscientes do poder da comunicação	O poder da comunicação deve estar ao serviço de uma gestão mais eficaz
2. Nunca podemos antever o futuro mas podemos preveni-lo.	Quem não molda o seu futuro está condenado a "sofrê-lo"
3. Segue o caminho que marca a estratégia	A estratégia marca território, concentra esforços, maximiza oportunidades de comunicação e atenua o risco de cometer erros
4. A imagem é um fator de competitividade, a imagem pode ser gerida	Tendo em conta que atuamos em função do que acreditamos, a imagem daquilo que acreditamos é a nossa realidade
5. Acredite no método e desconfie da magia	É melhor ter um método do que não ter nada, o método não nos impede de ser criativos
6. Atuar dentro da estratégia	Apenas razões táticas muito fortes e fundamentadas nos podem impedir de sair da estratégia
7. Antes de atuar é importante ter as ideias claras	Quando as ideias não são claras mais vale não mexer na estratégia
8. Já que há um plano, há que executá-lo bem	É tão importante executar bem um plano como ter um plano.
9. Se não há um plano e somos surpreendidos por uma crise, devemos dar a cara e expor a posição e centrar todos os esforços na resolução do	A crise fortalece quem a supera

problema. Estar ao dispor dos meios de comunicação e dos nosso público.	
10. Não ser apanhado novamente desprevenido	<p>Conclusão final: Atuemos com estratégia. A estratégia fortalece o comportamento coletivo evitando erros. A estratégia permite canalizar o poder da comunicação, liderando ideias e pessoas, coordenando equipas e concentrando esforços. A comunicação estratégica é a nossa reação presente ao futuro....e um futuro melhor é necessário para passarmos o resto dos nossos dias.</p>

Sublinha-se que a estratégia de comunicação deve visar todos os públicos, desta forma, ela deve definir as estratégias para a comunicação interna e externa da organização. É necessário definir os objetivos de comunicação da Instituição e os meios utilizados para interagir com o público interno e externo e avaliar os resultados dessa interação.

Características de um Plano Estratégico de comunicação:
 (Martínez&Arcinienga, 2013:32)

- **Ser claro** e de fácil compreensão pela sua simplicidade;
- **Preciso**, detalhado e claro;
- Ser **realista** relativamente às metas e à forma de alcançá-los;
- Ser **flexível e completo**;
- **Lógico** ao nível da elaboração das abordagens e definição das atividades;
- Deve ser **sequencial** e **orientado** para a ação.

Benefícios do Plano estratégico de comunicação

- Permite projetar a imagem da instituição a curto, médio e longo prazo;

- Promover a integridade da organização, a união entre as suas pessoas, a sua permanência e interação;
- Fortalecer as relações com os parceiros, outras organizações da sociedade civil, funcionários e líderes de opinião;
- Harmonizar a imagem que os diferentes públicos têm da organização;

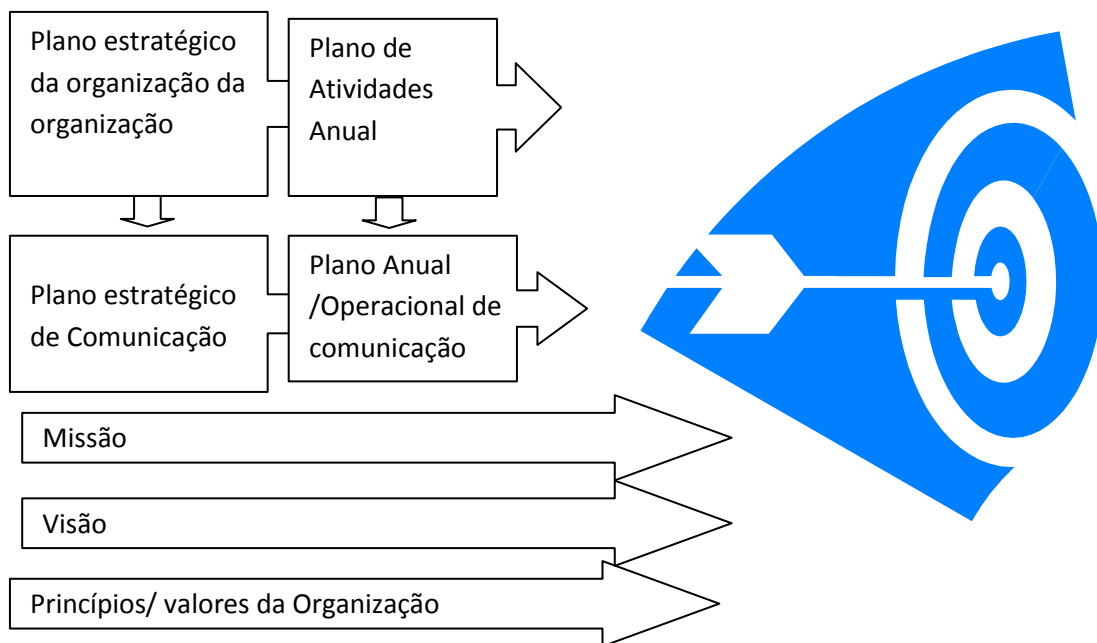
Em suma, o plano de comunicação estratégica, define os objetivos e metas para mobilizar os públicos interno e externo da organização para concretizar a missão e visão da organização actuando de acordo com os princípios e valores que a organização defende.

6.4 Plano Estratégico de Comunicação VS Plano de Operacional de Comunicação

Para uma gestão da organização eficaz é importante que organização defina o seu Plano Estratégico Organizacional. Este elemento é essencial para a criação do Plano estratégico de Comunicação. Cada um destes planos pode ter uma duração entre 3-4 anos. Deve ser permanentemente monitorizado e avaliado periodicamente. Isto permitirá medir quão próximo estamos de atingir os objetivos, corrigir e indicar perspectivas de melhoria e correção para o ano seguinte e fazer as adaptações necessárias de acordo com a análise profunda do ambiente externo e interno da organização. Para que o processo de avaliação seja global é importante que a participação dos diferentes públicos, de forma a ter um quadro realista da situação. Os resultados desta avaliação devem ser cuidadosamente comunicados e partilhados com os diferentes colaboradores e públicos da organização, escolhendo coerentemente os meios para a sua divulgação.

Os planos de estratégicos da organização e o plano de comunicação devem-se desdobrar em planos para operacionalizá-los. O plano estratégico da organização dará lugar aos planos anuais de atividades e o plano estratégico de comunicação dará lugar ao plano anual /operacional de comunicação. Estes planos operacionalizam as estratégias, devem estipular na franja temporal de um ano os objetivos, resultados, atividades a serem realizadas, recursos humanos, materiais e financeiros para a sua concretização, bem como a forma como serão monitorizados e avaliados.

Como pano de fundo para estes documentos está a visão, missão, valores da organização. Estes são os fios condutores do processo.



6.5 Etapas para a criação de um plano estratégico de comunicação

Antes de mais é importante constituir uma equipa de trabalho para refletir. Apesar de idealmente o processo ser conduzido por um profissional de comunicação, ou pela pessoa que habitualmente se ocupa desta área na organização, é importante que o processo seja transparente e que seja validado por representantes dos diferentes públicos da organização nas diferentes fases do processo. A construção do plano é um processo participativo que deve facilitar a identificação e apropriação do plano por parte dos membros da organização.

O ponto de partida é a criação de um plano estratégico da organização e consequentemente a definição de uma missão, visão e a definição dos valores. Se a organização já tem estes pontos definidos deverá passar por um trabalho de introspeção e reflexão e para analisar se ainda se mantêm atuais, se são ainda mobilizadores e inspiradores para todos os públicos da organização. Se tal não se verificar, a organização deverá passar por um processo de planificação estratégica.

Posto isto, é importante voltarmos a olhar para a nossa missão, visão e valores e analisar o nosso plano estratégico e eixos estratégicos de atuação da

organização. De seguida, dá-se continuidade ao processo seguindo os seguintes passos, (Hovland, 2005:17):

1. Diagnóstico

Fundamenta-se numa análise profunda da organização, do seu ambiente externo e interno. Análise feita através de documentos formais (relatórios de atividade, relatórios e planos de atividades, relatórios financeiros) mas também através da mobilização dos colaboradores e públicos da organização para que se tenha em conta a perceção que a organização tem da organização. Nesta fase, devem também ser analisados quais os meios de comunicação disponíveis e como os mesmos podem potenciar a comunicação interna e externa da organização.

No que se refere à adoção de estratégias de comunicação para o desenvolvimento, é importante que nesta fase se fundamente e analise o máximo de informação sobre as comunidades de intervenção e os seus comportamentos face às temáticas de intervenção da organização. A realização de estudos comportamentais, mapeamentos, estudos socioeconómicos, é fundamental.

Análise do Público

Para comunicar com o público, é importante saber quem eles são de forma a adequarmos a nossa mensagem e os nossos conteúdos aos mesmos. Os públicos da organização podem ser internos ou externos. O público interno abrange, basicamente os colaboradores ou trabalhadores da organização, bem como os voluntários, associados, etc. O público externo poderá ser, por exemplo, o governo, direções regionais, financiadores, parceiros.

Aqui é importante ter em conta os *stakeholders* da organização, ou seja, todos aqueles que tem alguma coisa a ganhar e a perder com o trabalho que a organização faz. São os chamados grupos de interesse que podem influenciar o sucesso das atividades. Podemos dividi-los em três grupos, sector privado, sector público e sociedade civil (Hovland, 2007:8). Seguem-se alguns exemplos de cada um destes grupos de interesse:

Sector Privado	Sector Publico	Sociedade Civil
Cooperativas	Ministérios e secretarias de estado	Media
Empresas	Direções regionais	Associações
Associações Empresarias	Militares	ONGs
Instituições Financeiras	Organizações internacionais (UN, World Bank, etc.)	Movimentos sociais
	Partidos políticos	Sindicatos e ordens
	Órgãos legislativos	Confissões religiosas
	Institutos públicos	

2. Desenho

Esta fase diz respeito à definição de objetivos e resultados e da estratégia a utilizar para atingir os diferentes públicos, mas antes é importante clarificar:

- Definir **ideias chave** das mensagens a comunicar ao público-alvo. A mensagem é o elemento-chave que se quer transmitir e trazer ao conhecimento do público, é desenhada para explicar ao público externo o que a organização quer comunicar, que ideia sobre si e sobre o que faz quer transmitir. Definem de forma sucinta, clara e mobilizadora as ideias que a organização defende em relação às áreas estratégicas em que atua. A mensagem deve ser utilizada em todas as atividades que a organização faz e deve ser dita da mesma forma por todos os membros da organização. Ela complementa a imagem que se transmite da organização.

- Definir uma **imagem** para facilitar a identificação do público com a organização. A definição de uma imagem não se cinge meramente à criação de logótipos, define também toda a linha de grafismo e imagens que a organização dissemina nas suas campanhas de comunicação e em todo o material que a organização passa para fora. Tem o objetivo de facilitar a memorização e de ser um elemento que permite distinguir a organização das restantes.

A imagem e as mensagens que organização passa não devem ser espontâneas. Elas devem ser cuidadosamente definidas e partilhadas por todos os colaboradores da organização. A mensagem e a imagem devem simbolizar ao máximo a cultura da organização e disseminar o coração

ideológico da organização. As mensagens devem ser verdadeiras, coerentes e consistentes. As mensagens devem ter um número limitado com o intuito de não causar ruído, contradições e facilitar a memorização. A mensagem deve ser repetida nas diferentes atividades com o intuito de ficar na cabeça da audiência a quem se dirige. É importante que a mensagem seja humana que fale de uma realidade e que utilize uma linguagem que possa ser comunicável, deve ter uma narrativa interessante, inspirar e mobilizar o público.

- **Definição de Objetivos** A definição dos objetivos estratégicos de comunicação deve ter em conta o coração ideológico da organização e análise do público-alvo. A boa definição dos objetivos é fundamental para o sucesso da estratégia de comunicação. Há que ter bem presente a ideia de que a comunicação não deve ser um fim em si mesma mas sim um meio para atingir os objetivos da organização. Por exemplo, não devemos organizar uma conferência só porque seria interessante divulgar o que organização faz, mas sim fazê-lo se contribuir para a concretização de um objetivo estratégico da organização. A pergunta de partida que se deve fazer para formular objetivos é: como pode a comunicação contribuir para a concretização dos objetivos da organização? Os objetivos devem responder a esta questão especificando: a quem, como, e o que vamos comunicar? Os objetivos formulados devem ser validados pela direção e pelos colaboradores da organização.

3. Estratégia Operativa

Refere-se à explicitação da forma como iremos concretizar a estratégia definida. É a forma como iremos colocar a criatividade ao serviço da estratégia definindo o percurso para atingir o fim. Nesta fase, são definidas as atividades, os meios e canais de comunicação e os recursos humanos e financeiros para a concretização. O plano deverá ser enquadrado no tempo, tendo para isso um cronograma de implementação que facilitará posteriormente a criação do Plano de Comunicação Anual.

4. Avaliação

Apesar de ser última fase do processo de criação do plano de comunicação, a avaliação deve ser transversal ao plano de comunicação. A forma como cada objetivo, resultado e atividade vai ser avaliada deve ser definida no plano de comunicação. A avaliação permite monitorizar os avanços do plano estratégico e deve permitir a introdução de ações de melhoria e correção do plano.

6. Bibliografia

Díaz, M. (2015). *Comunicación Corporativa, Visibilidad Y Transparencia: Su Impacto En Las Organizaciones de La Sociedad Civil En México*. in http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2500885

Hernández A. et. al. (2012) *Transparencia en Organizaciones sin Fines de Lucro: Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla*. in <http://confio.org.mx/inicio/wp-content/uploads/2013/05/Transparencia-en-OSFL-2012-Edici%C3%B3n-1.pdf>

Herranz J. (2007). *La Comunicación dentro de las organizaciones no lucrativas*. in <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jherranz.html>

Hovland, I. (2005). *Successful Communication. A toolkit for Researchers and Civil Society Organizations*. London: Overseas Development Institute.

Lovera, S. et al (2004). *Estratégias de Comunicação y Visibilidad para las Organizaciones de la Sociedad Civil*. México: Comunicación e Información de la Mujer AC.

Martínez, M. e Arciniega, Y. (2013). *Dale Visibilidad a tu OSC. Manual de Comunicación*. México: Gobierno del estado de México.

MASC. (s.d.) *Manual de Formação. Boa Governação Interna nas Organizações da Sociedade Civil*. s.n.t.. MASC

Nunes, T. (2011). *Terceiro Sector: Relações Públicas como Negociação e Compromisso*. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social

Plataforma Portuguesa das ONGD. (2004). *Lobbyng, Advocacy e as ONGD. Ficha Formativa. nº1*. s.n.t. Lisboa

UE-PANNE (2015). *Manual de Boa Governação Interna das OSC*. Bissau:UE-PANNE (2014). *Oficina de Comunicação e Advocacia 2014. Manual do participante*. Luanda: PANNE.

UN Womena, *Campaigns for behaviour change*. in <http://www.endvawnow.org/en/articles/1192-campaigns-for-behaviour-change.html?next=1193>

UNICEF. (2008). *Writing a communication strategy for development programmes. A guideline for programme managers and communication officers*. Bangladesh, UNICEF

Outros Manuais do Programa de Formação Avançada já disponíveis:

Formações Temáticas

1. Manual de Segurança Alimentar e Nutricional
2. Manual de Ambiente e Conservação
3. Manual de Água, Saneamento e Higiene

Formações Metodológicas

1. Manual de Candidaturas a Subvenções da União Europeia
2. Manual de Gestão do Ciclo de Projeto e Guião de Actividades Práticas
3. Manual de Métodos de Promoção da Aprendizagem para a Educação Não-Formal
4. Manual de Planificação Estratégica
5. Manual de Gestão de Subvenções da União Europeia
6. Manual de Animação Comunitária
7. Manual de Seguimento e Avaliação
8. Manual de Liderança

Formações Transversais

1. Manual de Cidadania, Democracia e Boa Governação
2. Manual Processo Eleitoral
3. Manual Boa Governação Interna

Contactos úteis:

Unidade de Gestão do Programa

Coordenadora Interina da UGP: Sonia Sánchez Moreno
Rua 10, Dr. Severino Gomes de Pina (antigo Edifício Função Pública)
Bissau

Telemóvel: 00245 573 05 88

Email: ugp.paane@gmail.com / soniasanmo@gmail.com



Financiado pela
União Europeia

Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do UE-PAANE – Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais e não pode em caso algum ser tomada como expressão da posição da União Europeia.