

---

## Relações Públicas e mudança social: proposta de uma metodologia para o desenvolvimento de projectos sustentáveis

*Public Relations and social change: proposal of a methodology for the development of sustainable projects*

**Sónia Lourenço**

---

**Edição electrónica**

URL: <http://journals.openedition.org/cp/238>

DOI: 10.4000/cp.238

ISSN: 2183-2269

**Editora**

Escola Superior de Comunicação Social

**Edição impressa**

Data de publicação: 30 Novembro 2011

Paginação: 73-101

ISSN: 16461479

**Refêrencia eletrónica**

Sónia Lourenço, « Relações Públicas e mudança social: proposta de uma metodologia para o desenvolvimento de projectos sustentáveis », *Comunicação Pública* [Online], Especial 01E | 2011, posto online no dia 21 novembro 2013, consultado o 02 maio 2019. URL : <http://journals.openedition.org/cp/238> ; DOI : 10.4000/cp.238

---



Comunicação Pública Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

# RELAÇÕES PÚBLICAS E MUDANÇA SOCIAL: PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROJECTOS SUSTENTÁVEIS<sup>1</sup>

**Sónia Lourenço<sup>2</sup>**

**Resumo:** É hoje consensual que as Relações Públicas desempenham uma função de integração e de desenvolvimento social, o que permite às organizações desenvolverem-se ao nível do seu autoconhecimento, da sua capacidade de adaptação ao meio envolvente e promoverem a negociação/cooperação entre diferentes grupos, fomentando o desenvolvimento social e económico da comunidade como um todo. Deste modo, defende-se neste artigo a necessidade do desenvolvimento de projectos de cooperação entre organizações da sociedade civil e actores privados, tendo em vista o cumprimento dos Objectivos do Desenvolvimento do Milénio em países de expressão lusófona. Nesse sentido, apresentamos uma proposta de metodologia para a construção de projectos sustentáveis, projectos híbridos envolvendo os vários actores do desenvolvimento, aqui com especial destaque para as ONG e empresas do sector privado, e na qual evidencio o papel e a responsabilidade das Relações Públicas.

**Palavras-chave:** Comunicação, Relações Públicas, *Advocacy*, Desenvolvimento, *Empowerment*, Empreendedores Sociais.

## **PUBLIC RELATIONS AND SOCIAL CHANGE: PROPOSED A METHOD TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROJECTS**

**Abstract:** It is now commonly accepted that Public Relations play a social development and integration role in the society, which enables organizations to develop to their self-knowledge, their ability to adapt to the environment and promote the negotiation/cooperation between different groups, promoting social and economic development of the community as a whole. Thus, it is argued in this article the need to develop cooperation projects between civil

<sup>1</sup> Agradecimentos ao Instituto Marquês Valle Flor pela disponibilização da informação relativa ao projecto *Educação Primária para Todos nas Ilhas Urok*. Este artigo é um sumário do trabalho de dissertação desenvolvido no Mestrado em Gestão Estratégica em Relações Públicas, defendido em provas públicas no dia 28 de Dezembro de 1999. Edição Póstuma de Ana Raposo e Carla Oliveira com a autorização da família a quem a Comunicação Pública muito agradece.

<sup>2</sup> Sónia Lourenço [27-04-1979 - 02-05-2010] Directora de Comunicação na M Public Relations e Docente na Escola Superior de Comunicação Social. Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas pela ESCS-IPL.

society organizations and private actors, in order to achieve the Millennium Development Goals in Lusophone speaking countries. In this paper it is proposed a methodology to build sustainable, hybrid projects involving the various actors of development, with special focus on NGOs and private sector companies, pointing the role and responsibility of Public Relations.

**Keywords:** Communication, Public Relations, Advocacy, Development, Empowerment, Social Entrepreneurs.

## INTRODUÇÃO

O processo da globalização aumentou o nível de conhecimento que as pessoas têm sobre o mundo, permitindo que estas possuam uma identidade fora do seu país, aumentando, em simultâneo, a sua capacidade de agir à distância, quer sejam governos, empresas ou organizações não-governamentais.

Tendo por base uma noção de comunicação assente em princípios de negociação e compromisso, que procura gerir as relações entre as diferentes partes interessadas e envolvidas, de modo que as mesmas sintam que a sua contribuição é parte da solução, é fundamental que a comunicação promova e fomenta esta troca de conhecimentos. “Communication is about building understanding. It is about nurturing change” (Patterson & Radtke, 2009, p. 21).

O âmago da comunicação para o desenvolvimento reside na partilha de conhecimento com o intuito de chegar a um consenso para a acção, que deverá ter em conta os interesses, as necessidades e as capacidades de todos os interessados.

O conhecimento deverá ser encarado como um universo incomensurável, podendo ser aprofundado incessantemente por cada um de nós durante toda a vida, sem nunca o esgotarmos (cf. Maaloouf, 2009). Se, por um lado, os efeitos mais nocivos de todo o desenvolvimento a que assistimos no último século e no princípio deste nos conduziram a uma maior opacidade, que resulta de uma menor participação dos indivíduos, isto é, as pessoas não percebem, logo não formam opinião, logo passam a ter cada vez mais dificuldade em comunicar face à complexidade, por outro lado, parece-me evidente que a comunicação desempenhe um papel fundamental no volte-face deste cenário.

Neste sentido, a comunicação terá como responsabilidade promover a troca de conhecimentos, contrariando uma acomodação à ignorância, pois esta não reflecte mais do que uma renúncia à democracia. É necessário unir, tranquilizar, ouvir, incluir, partilhar, compreender, capacitar e criar consenso para a mudança (cf. Mefalopulos, 2008).

Face aos desafios do mundo contemporâneo, é-nos exigido que repensemos o nosso papel enquanto cidadãos do mundo e que repensemos a forma como vemos o estado das sociedades e as normas que governam cada estado. Os conflitos, a pobreza, os danos ambientais são alguns dos problemas globais a que o mundo assiste nos dias de hoje. Estes problemas requerem soluções globais. O mundo tornou-se, assim, um “bairro global”, no qual todos nos tornámos mais interdependentes. Esta ideia segue em linha com a noção

de “Condomínio da Terra”<sup>3</sup>, segundo a qual o Planeta é visto e tido como um grande condomínio, sendo importante termos em conta as partes comuns, e cuidarmos delas, correspondendo esta postura a um conceito de acessível, a que muitas vezes se chama de proximidade, e que tem em vista uma aposta efectiva nas alterações comportamentais com base, acima de tudo, no compromisso individual. Exige-se de cada indivíduo um novo olhar sobre o mundo, que implica uma nova postura, novas atitudes e novas formas de viver, espera-se uma educação para a cidadania universal, segundo a qual cada indivíduo é chamado a dar o seu contributo pessoal para a manutenção do chamado “Condomínio Global”. Somos, sem dúvida, mais que uma “vizinhança fronteira”, pois todos dependemos de todos, nada se resolve isoladamente, somos interdependentes. Somos, acima de tudo, uma “vizinhança global”, na qual todos somos funcionalmente dependentes das diversas partes que se cruzam, se relacionam e circulam a nível planetário e de cujo consumo nenhum cidadão ou Estado se pode excluir. Assim, com o intuito de procurarmos solucionar estes problemas e conscientes de que vivemos juntos nesta “aldeia global”, é necessário encontrar uma “ética global” (cf. Dower, 1998).

A ideia desta ética global está subjacente a uma necessidade de seguir objectivos comuns (e não apenas interesses individuais/nacionais), sendo fundada no crescente consenso sobre determinadas normas e valores, como testemunhado por alguns instrumentos dos direitos humanos e outras tentativas de formular valores partilhados.

“Os direitos humanos cada vez mais fazem parte de uma rede mais ampla de perspectivas, que são partilhadas e trocadas entre o Norte e o Sul, centros e periferias, de formas múltiplas, criativas e, por vezes, conflituosas. Os direitos humanos ‘universalizaram-se’ como valores sujeitos à interpretação, negociação e acomodação. Eles tornaram-se a ‘cultura’” (S. Preis, Ann-Belinda, 1996).

A tradicional partilha do globo entre Norte industrializado e Sul pobre/miserável não faz qualquer sentido, apesar de ainda ser uma presença cons-

<sup>3</sup> O conceito “Condomínio da Terra” é apresentado pela Quercus, e procura ser uma resposta directa à necessidade de um novo enquadramento local, nacional e internacional face aos graves problemas que enfrentamos, a nível global, no que respeita ao ambiente e às alterações climáticas. A actual realidade ambiental exige assim, uma nova visão na forma como a sociedade humana interage com o Planeta, sendo para tal necessário provocar mudanças conceptuais e estruturais que resultem no restabelecimento do equilíbrio entre o Homem e a Natureza. O “Condomínio da Terra” procura ser, acima de tudo, um movimento global de cidadania que tem consciência da interdependência global de todos os cidadãos e estados e do consequente direito de cada um a participar no futuro comum. Este conceito surge fundado sobre a Teoria de Gaia, desenvolvida pelo químico inglês James Lovelock. A tese de Gaia, rebaptizada na década de 1980 como ciência do sistema da Terra, defende que a biosfera é um sistema que se auto-regula para manter a vida. Na mitologia grega, Gaia (ou Geia) era a personificação da Terra como deusa, a mãe de todas as coisas, que vem ordenar o cosmos. Assim, a ideia de “Condomínio da Terra” parte desta hipótese: tal como acontece num prédio, o planeta tem partes comuns que são imprescindíveis à vida humana – atmosfera, hidrosfera e biodiversidade. Este conceito assenta na perspectiva de que todos somos vizinhos e todos devemos ser responsabilizados pelo bem-estar e manutenção do planeta.

tante na maioria dos discursos sobre projectos de desenvolvimento. Ao longo de vários séculos, acreditámos que o erro residia na imposição de valores de países desenvolvidos ao resto do mundo, mas na realidade o erro foi outro, foi precisamente a renúncia constante por parte dos países desenvolvidos em respeitar os seus próprios valores nas suas relações com os povos de países do chamado Terceiro Mundo<sup>4</sup>. “O seu drama, hoje como ontem, e desde há séculos, é que sempre esteve dividido entre o seu desejo de civilizar o mundo e a sua vontade de dominá-lo” (Maalouf, 2009, p. 63).

A Humanidade, ainda que diversa, é só uma. E em linha com o defendido por Kant, só na garantia da continuação do interesse comum é que podemos assegurar a cada um o seu direito. Assim, é improrrogável colocarmos de lado, de uma vez por todas, no que toca os princípios fundamentais e universais, o pretexto de que existem povos, civilizações que não estarão prontos para adoptá-los.

“Não há direitos do homem para a Europa e outros direitos do homem para a África, a Ásia ou para o mundo muçulmano. Nenhum povo na Terra é feito para a escravatura, para a tirania, para o arbitrário, para a ignorância, para o obscurantismo, nem para a submissão das mulheres. Cada vez que negligenciamos esta verdade de base, traímos a humanidade e traímos-nos a nós mesmos” (idem, *ibidem*, p. 61).

Em causa está a construção de uma nova realidade global, de novas relações entre as nações, um novo modo de funcionamento do planeta que ponha fim aos desgovernos estratégicos, financeiros, éticos ou climáticos. Em termos futuros devemos perspectivar

“uma humanidade consciente do seu destino comum e reunida por isso em torno dos mesmos valores essenciais, mas continuando a desenvolver, mais do que nunca, as expressões culturais mais diversas, mais expansivas, preservando todas as suas línguas, as suas tradições artísticas, as suas técnicas, a sua sensibilidade, a sua memória, o seu saber” (idem, *ibidem*, p. 247).

Este cenário só será possível quando acreditarmos na igual dignidade das culturas e das suas capacidades. Só assim será permissível avaliá-las e até julgá-las em função, precisamente, dos valores que se ligam a este destino

---

<sup>4</sup> A ideia aqui defendida surge em linha com o apresentado por alguns autores, entre eles Amin Maalouf (2009), que sustenta que o problema das dicotomias e desequilíbrios entre povos/nações tem as suas raízes na relação pouco saudável que se estabeleceram entre as potências ocidentais e o resto do mundo, no decorrer dos últimos séculos. Esta ideia é também sustentada na crítica apresentada pelos autores John Servaes e Patchanee Malikhao (2008) ao primeiro paradigma no que respeita a comunicação para o desenvolvimento – o paradigma da Modernização (apresentado mais à frente neste capítulo). De forma sucinta, defendiam que a este paradigma estava subjacente a “ocidentalização” dos povos, na medida em que as normas, os valores e o mecanismo eram impostos pelos países ocidentais aos chamados países do Terceiro Mundo.

comum e que estão acima de todas as nossas civilizações, de todas as nossas tradições, de todas as nossas crenças. Deste modo, poderemos vislumbrar uma civilização comum, rica pela sua diversidade cultural e unificada pelos mesmos valores universais, com a qual cada indivíduo se possa identificar.

“Ao longo da história, a diversidade enriqueceu a vida humana e as diferentes comunidades aprenderam umas com as outras. Mas, se quisermos que as nossas comunidades vivam em paz, devemos salientar também o que os une: a nossa humanidade comum e a necessidade de a nossa dignidade humana e direitos iguais serem protegidos pela lei. Isso é vital para o desenvolvimento. [...] Mais do que nunca, a humanidade precisa de um sistema mundial que funcione” (Kofi Annan, 2006).

Face a este panorama, as abordagens tradicionais de comunicação tornam-se insuficientes para enfrentar a realidade dos problemas de desenvolvimento que enfrentamos. A comunicação pode e deve desempenhar um papel muito maior na capacitação das pessoas para assumirem o controle sobre as suas próprias vidas e, neste sentido, fazer com que as pessoas, as sociedades definam as suas próprias agendas em relação ao desenvolvimento político, económico e social. A comunicação não se poderá limitar a permitir que as pessoas saibam o que devem fazer ou pensar, a comunicação deverá, acima de tudo, dar sentido e capacitar as pessoas, permitindo-lhes moldar as suas aspirações.

Neste contexto, faz sentido falarmos de uma comunicação para o desenvolvimento que não só conduz a mais e melhores resultados sustentáveis, como também promove a participação dos indivíduos de acordo com princípios éticos e democráticos, na medida em que a sua aplicação é feita numa abordagem assente nos direitos, e facilita a capacitação individual, suporta a transparência e a responsabilização, elementos fundamentais de uma boa governação.

O objectivo deste trabalho é dar um contributo inovador no que diz respeito aos papéis e às responsabilidades das Relações Públicas na construção de projectos sustentáveis, que promovam a mudança social. Apresentarei uma proposta de metodologia, que, ainda que, baseada em modelos já existentes, expõe alguns aspectos distintos face aos mesmos, visto concentrar-se acima de tudo numa abordagem centrada no equilíbrio das relações e numa perspectiva de uma comunicação “com”, ou seja, uma comunicação participativa.

## 1. COMUNICAR EM CONTEXTOS DE MUDANÇA SOCIAL

As grandes questões, conflitos a que hoje o mundo assiste, dependem fundamentalmente de comunicação: a comunicação a nível do indivíduo, a comunicação dentro e entre as sociedades. A capacidade das pessoas em comunicar está intimamente ligada à sua capacidade para efectuar mudanças.

Destas transformações políticas, tecnológicas, sociais e económicas emerge um novo modelo de comunicação, que se caracteriza como plural, descentralizado, democrático, que pretende, acima de tudo, capacitar, ao invés de persuadir e que instiga ao debate entre indivíduos e sociedades, entre comunidades e governos, entre indivíduos e governos.

A comunicação para a mudança social é a vertente mais próxima do paradigma emergente em desenvolvimento, uma vez que enfatiza a importância da comunicação nos dois sentidos e a necessidade de facilitar a participação e o *empowerment* das diferentes partes interessadas.

O conceito de *empowerment* emerge na linguagem dos movimentos sociais, a partir da década de 70, e progressivamente vai-se tornando uma abordagem associada a projectos/programas de desenvolvimento. Hoje em dia, é muito usual vermos nas ONG (sobretudo ONGD), bem como em outras instituições da sociedade civil, o conceito e as abordagens de *empowerment* como parte integrante e fundamental das suas estratégias, nas quais a abordagem é baseada acima de tudo nos direitos, na medida em que visam, principalmente, a luta pelo reconhecimento e pela promoção do conjunto dos direitos humanos (civis, políticos, económicos, culturais, entre outros).

A mudança que aqui se defende, em termos de comunicação, deverá ser entendida como uma comunicação “com” os indivíduos e não “para” os indivíduos, o que permite alinhar a comunicação para a mudança social na perspectiva de uma comunicação participativa. O entendimento de uma “comunicação para” está expresso numa prática de Relações Públicas na qual se defende um processo de comunicação unidireccional e não simétrico. Hoje em dia, e em contextos de desenvolvimento e mudanças sociais, espera-se que o processo de comunicação seja cada vez mais “com” do que “para”.

“A noção de public diplomacy como programas que se iniciam dentro dos corações e das mentes das pessoas que promovem a compreensão através da comunicação enfatizam o poder de ‘comunicar com’ como uma força para o desenvolvimento social e mudanças positivas na sociedade” (Eiró-Gomes & Duarte, 2007/2008, p. 106).



Deste modo, e em linha com o defendido por Pérez (2006), a comunicação para a mudança social instiga a uma mudança na vida de um determinado grupo social, de acordo com os parâmetros (culturais, económicos, políticos, entre outros) desse mesmo grupo e não com imposições externas. Isto subentende a inclusão dos actores locais, nacionais e globais, na medida em que se permite dar aos públicos a possibilidade de serem os próprios a criar as suas agendas para a mudança – quer em termos de comunidades, regiões, nações, quer em termos internacionais. É, acima de tudo, um processo participativo que aspira à criação de novas oportunidades para levar a debate e diálogo público as decisões sobre os temas a tratar e, deste modo, permitir ao público ter um papel mais pró-activo no que respeita aos temas em questão.

A comunicação para capacitar diz respeito ao uso da comunicação para influenciar determinados públicos/audiências, políticas e programas-chave em matéria de desenvolvimento. A comunicação para a capacitação eficaz promove questões fundamentais para sensibilizar e conquistar o apoio do público e/ou influenciar as políticas relevantes em processos decisórios.

Os programas centrados em estratégias para a capacitação são caracterizados por alguns atributos, entre eles: uma abordagem simultânea aos sistemas pessoais, interpessoais, estruturais/políticos; um estímulo à eficácia individual e colectiva; incentivam e reforçam a consciência crítica e a capacidade de reflectir sobre aspectos/situações que afectam a acção de uma pessoa a nível individual e global; promovem uma participação equitativa; aumentam a capacidade de liderança das comunidades, com o intuito de facilitar processos a seguir dentro das próprias comunidades: a resolução de conflitos, a recolha e análise de dados, a resolução de problemas, planeamento e mobilização de recursos; reconhecem a autoridade das comunidades e o seu poder para implementar projectos e tomar decisões; incrementam a criação de fortes redes sociais entre os diversos actores do desenvolvimento; reconhecem a história das comunidades, bem como as mudanças ocorridas em termos sociais, económicos e políticos (cf. Snetro-Plewman, Tapia, Uccellani, Brasington, McNulty, 2007).

Em contextos de desenvolvimento e mudança social, onde se defende o uso de uma comunicação participativa que promova a capacitação individual e colectiva, a comunicação deverá ser claramente pensada e entendida enquanto comunicação estratégica.

“Communication is strategic when it is integrated, orchestrated, and ongoing” (Patterson & Radtke, 2009, p. 27).

A comunicação estratégica é uma componente fundamental no que respeita ao sucesso em termos de mudança social, na medida em que reforça o envolvimento dos seus públicos, permite fortalecer parcerias e maximiza os recursos.

“It is mission driven, audience focused, and action oriented. It is the art of expressing ideas combined with the science of transmitting information. It is crafting the message so that it motivates target audiences to act in a desired manner” (Patterson & Radtke, 2009, p. 27).

A comunicação estratégica descreve a combinação de planos, objectivos, práticas e ferramentas, através das quais uma organização emite mensagens consistentes sobre a sua missão, valores e realizações, procurando simultaneamente persuadir, mover e convencer os públicos-alvo a ajudar a organização a alcançar os seus objectivos.

A intervenção da comunicação estratégica coloca uma forte ênfase em questões sociopolíticas, comportamentais e atitudinais, que vão além das actividades de uma comunicação que se confina à disseminação de informação. Neste sentido, os programas de comunicação estratégica dependem fortemente de um conjunto de objectivos de comunicação complexos, que lidam com questões como a construção de consenso, estabelecimento de prioridades, gestão de expectativas e criação de confiança e segurança.

A comunicação, ao assumir o seu carácter mais estratégico, conduz a um diálogo mais aberto e inclusivo, em termos locais, nacionais e globais, sobre as opções políticas, o que conduz a um maior conhecimento na elaboração de políticas por segmentos significativos da população. O resultado é um maior empenho na prossecução da estratégia definida. Ela promove transparência e responsabilização (cf. Mozammel & Odugbemi, 2005).

Em contextos de turbulência, como os que presenciamos actualmente, a comunicação estratégica é peça fundamental para as empresas/organizações desenvolverem os seus projectos, que se espera que sejam, cada vez mais, assentes em preocupações sociais, económicas, ambientais, indo além dos interesses empresariais, centrados num destino comum, num destino mais sustentável.

## 2. O DESENVOLVIMENTO DE PROJECTOS SUSTENTÁVEIS

Neste trabalho procurarei demonstrar a importância e o papel das Relações Públicas na construção e no desenvolvimento de projectos sustentáveis que promovem a mudança social, respondendo à questão: qual o papel e a responsabilidade das Relações Públicas na construção e no desenvolvimento de projectos sustentáveis que promovem a mudança social?

Actualmente, os esforços no campo do desenvolvimento foram reorientados no sentido de envolver, cada vez mais, e de uma forma mais efectiva, os seus públicos, de modo que os mesmos prestem mais atenção a todos os aspectos/dimensões da vida em sociedade (cultura, educação, ambiente, economia, entre outros). As novas prioridades, para além da dimensão económica, estão expressas nos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (definidos em 2000). Os objectivos enunciados, para além da redução da pobreza, dizem respeito a questões como a educação, a cultura, a igualdade de género e a saúde. Na sua maioria, as prioridades são apresentadas no âmbito de quadros políticos baseados na adesão à boa governação e aos princípios democráticos, como sejam a liberdade de expressão ou a defesa de direitos humanos, sendo fundamental que os mesmos sejam desenvolvidos tendo por base uma abordagem teórica assente no modelo de Participação, segundo o qual os indivíduos são chamados a definir as suas prioridades, os seus objectivos, numa palavra: a intervir/participar.

Exige-se assim uma boa Governação<sup>5</sup>, segundo a qual os governos devem empenhar-se na concretização dos ODM, tendo em vista assegurar o cumprimento e exercício efectivo dos direitos humanos, sejam eles de carácter económico, social e/ou cultural. Para além disso, a participação dos cidadãos e o diálogo social surgem como elementos fulcrais para a promoção de instituições sólidas, democráticas e inclusivas, bem como uma forma de quebrar o círculo vicioso do subdesenvolvimento. Assim, perante a exigência do cumprimento dos direitos humanos e empenho na concretização dos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio é exigido o envolvimento de todos os actores do desenvolvimento: governos, Organizações Não Governamentais, empresas do sector público e privado e comunidades.

Interessa ainda defender, tendo por base o exposto anteriormente, a existência de uma actuação global, que rompa com quaisquer tipos de dicotomias, e fundada sob o princípio de "Soberania Complexa"<sup>6</sup>, de acordo com o qual se defende a coexistência de soberanias autónomas num espaço colectivo, alicerçadas sobre a concordância de determinadas normas e valores, conscientes de um destino global, um destino comum.

<sup>5</sup> A Governação (*governance*) é aqui entendida como definida pela OCDE: "um processo amplo, inclusivo e um conceito multidimensional, integrando a democracia, os direitos humanos, a participação e o Estado de Direito. [...] a Governação é a gestão da relação entre o Homem, a sociedade e a biosfera". [Site da OCDE. Disponível em <http://www.oecd.org/home/>].

<sup>6</sup> Conceito enquadrado na ideia apresentada de "Condomínio da Terra". "A Soberania Complexa" é uma proposta de coexistência de soberanias autónomas num espaço colectivo, ou seja, um poder político, supremo e independente, relativo à fracção territorial de cada Estado, e partilhado, no que concerne às partes insusceptíveis de divisão jurídica (Atmosfera, Hidrosfera e Biodiversidade) das quais todos os povos são funcionalmente dependentes" [Artigo 8.º da Declaração de Gaia - Declaração Constitutiva do Condomínio da Terra, 2009, p. 28].

### 3. PROJECTO EDUCAÇÃO PRIMÁRIA PARA TODOS NAS ILHAS UROK<sup>7</sup>

O projecto “Educação Primária para Todos nas Ilhas Urok” é co-financiado pelo Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD), teve início a 1 de Outubro de 2006 e encontra-se em fase de conclusão (Dezembro de 2009). Este projecto surge no âmbito de intervenção da ONGD portuguesa Instituto Marquês de Valle Flôr na Guiné-Bissau e conta com a parceria e apoio da organização guineense Tiniguena, Esta Terra é Nossa, com vista ao reforço do ensino básico nas ilhas Urok, situadas no arquipélago dos Bijagós: ilhas de Formosa, Nago e Chediã.

#### a) Caracterização da envolvente

O arquipélago dos Bijagós é uma zona de importância estratégica para a Guiné-Bissau, na medida em que representa a principal zona de reprodução e de concentração dos recursos haliêuticos e detém, em simultâneo, o mais forte potencial turístico do país. Para além disso, este é o único arquipélago deltaico da costa atlântica africana com uma diversidade biológica duma riqueza inquestionável, que muito se deve ao uso de modos de gestão aplicados tradicionalmente pela etnia bijagó (que representa 70% da população total do arquipélago). No centro da gestão tradicional dos recursos das Bijagós, a dimensão cultural ocupa uma posição de destaque, o que faz com que a cultura e a natureza formem um todo indissociável e se reforcem mutuamente.

Assim, pela sua importância em termos de património cultural e natural, o arquipélago dos Bijagós, composto por mais de 80 ilhas, é considerada uma zona de importância mundial, tendo sido classificado pela UNESCO (1996) como Reserva Ecológica de Biosfera. As Reservas de Biosfera são originalmente sítios designados para desempenhar três funções complementares: 1) uma função de conservação, que visa preservar os recursos genéticos, os espaços, os ecossistemas e as paisagens; 2) uma função de desenvolvimento, destinada a favorecer um desenvolvimento económico e humano durável; 3) e uma função de apoio logístico, com o objectivo de facilitar projectos de pesquisa, de fiscalização contínua, de educação ambiental e de formação sobre as questões locais, nacionais e mundiais de conservação e desenvolvimento. A abrangência da rede mundial de Reservas da Biosfera comporta, assim, um conjunto de condições naturais, culturais, económicas e ambientais, que

<sup>7</sup> Este Estudo de Caso foi construído com base nas informações e documentação cedida pela equipa responsável pelo projecto do Instituto Marquês de Valle Flôr.

favorecem a conservação *in situ* da diversidade biológica e cultural (cf. Biai, Campredon, Ducroq, Silva; 2003).

Ainda no contexto da promoção da gestão sustentável dos recursos naturais, interessa destacar que as Ilhas Urok foram consideradas Área Marinha Protegida Comunitária (Julho de 2005), sendo que a população assume um papel central e decisivo na tomada de decisões referentes ao desenvolvimento socioeconómico, bem como à preservação ambiental.

### **b) Objectivos – Metas**

O objectivo central deste projecto é a promoção do desenvolvimento sustentável em Urok, através do reforço da cobertura e da qualidade do ensino primário e da alfabetização de adultos em português. Para a concretização deste objectivo geral foram definidos os seguintes objectivos específicos: a) promover o acesso sustentável de mais crianças e jovens a ciclos completos do Ensino Básico Elementar (EBE); b) reforçar a qualidade de ensino e aprendizagem nas escolas de Urok; c) promover a saúde escolar através do acesso permanente a água potável e ao saneamento básico; d) contribuir para o aumento da alfabetização de adultos; e) assegurar a ligação escola/meio através da gestão participativa das escolas comunitárias; f) promover a valorização do património natural e cultural dos Bijagós.

Ao ter como preocupação principal a promoção da educação, o projecto contribui directamente para o cumprimento dos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM). Neste contexto, foram identificados os principais objectivos para os quais o projecto teria uma implicação, directa ou indirecta, e as respectivas metas. Assim, no que diz respeito aos ODM, foram reconhecidas as seguintes metas: garantir que, até 2005, todas as crianças de ambos os sexos terminassem um ciclo completo de ensino primário, contribuindo para o cumprimento do ODM2 – Alcançar o ensino primário universal. No que respeita ao ODM3 – Promover a igualdade de género e capacitar as mulheres –, foi alinhado com a seguinte meta: eliminar a disparidade de género nos ensinos primário e secundário, de preferência até 2005, e em todos os níveis do ensino até 2015. Por último, identificaram-se as metas: integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas dos países e inverter a perda de recursos ambientais, bem como reduzir para metade, até 2015, a percentagem de população sem acesso permanente a água potável. Estas duas metas visam o cumprimento do ODM7 – Assegurar a Sustentabilidade Ambiental.

### c) Públicos-alvo

No que respeita à caracterização da população, as três ilhas Urok são habitadas por 3051 pessoas, na sua maioria jovens, cujas faixas etárias se situam entre os 0 e os 15 anos e entre os 0 e os 30, representando 43% e 68% da população, respectivamente.

A sociedade está organizada em classes de idades, na qual os elementos de uma classe etária têm obrigações para com os da classe etária superior, sendo o conselho dos anciãos o principal órgão de gestão e regulação da sociedade. Há mitos, valores, normas e interdições controladas pelo conselho dos anciãos que regulam o acesso aos espaços e seus respectivos recursos, impedindo a sua degradação e assegurando a manutenção do rico património natural das ilhas Urok e do arquipélago dos Bijagós, sinal da tal relação interdependente entre cultura e ambiente, já referida anteriormente.

Em termos de públicos-alvo, relativamente ao projecto em questão, foram identificados como beneficiários directos: 502 crianças e jovens que no imediato teriam acesso ao Ensino Básico Elementar (da 1.<sup>a</sup> à 4.<sup>a</sup> classes); 25 crianças e jovens que no imediato iriam ter acesso ao Ensino Básico Complementar (5.<sup>a</sup> e 6.<sup>a</sup> classes); 115 crianças e jovens da escola pública (1.<sup>a</sup> à 4.<sup>a</sup> classes) com condições de aprendizagem melhoradas; dezasseis jovens das comunidades para serem formados pedagogicamente para leccionar nas escolas comunitárias; seis professores da escola pública para formação; cerca de 25 jovens e adultos para aulas de alfabetização; quatro indivíduos das comunidades locais para serem formados, com o intuito de posteriormente darem aulas de alfabetização; três técnicos e animadores do parceiro local para terem alguma formação, nomeadamente na área das metodologias para a educação ambiental, e cerca de 1100 pessoas para acesso permanente a água potável.

Como beneficiária indirecta, foi identificada a população das três ilhas que beneficiaram da acção da seguinte forma: aumento do nível de escolarização das crianças e jovens e redução da taxa de analfabetismo sem ser necessário suportar os custos e riscos de uma educação fora das ilhas; maior acesso à água potável; desenvolvimento de dinâmicas socioculturais; criação de infra-estruturas de base (escolas, centro comunitário de recursos educativos, poços de água, latrinas) que podem ser utilizadas para actividades da comunidade; criação de uma documentação-base (estudos realizados sobre educação e alfabetização) que permite à comunidade e às estruturas de gestão local uma mais fácil e rápida planificação, possibilitando-lhes um acompanhamento mais efectivo das mudanças verificadas nas áreas estudadas.

Ao nível das parcerias, destacam-se algumas intervenções, por iniciativa dos governos, de outros actores locais e de organizações públicas e privadas a nível internacional. Assim, no que respeita às parcerias do desenvolvimento, as intervenções no sector da Educação são de dois tipos: empréstimos ao Banco Mundial (apoio à educação de base), União Europeia (apoio orçamental), BAD (reabilitação pós-conflito Bissau, Tombali, Quinara), EDUCIII/BAD (apoio ao Ensino Básico, formação profissional, gestão do sistema) e donativos, em particular, do PAM (cantinas escolares) e UNICEF e FNUAP (alfabetização, escolarização das raparigas, prevenção e planeamento familiar).

Na relação com as ONG locais, destacam-se as intervenções do IMVF nos domínios da formação de professores e criação de escolas comunitárias, na região de Cacheu e no arquipélago dos Bijagós (em concertação com a Acção para o Desenvolvimento e Tiniguena, respectivamente – financiamento do IPAD/CE); do VSO, no domínio da formação; da PLAN Internacional, que assumiu financeiramente o desenvolvimento integrado da região de Bafatá, nos domínios da escolarização das raparigas, construção de escolas, apoio institucional às estruturas de gestão e controlo do sistema, formação e fornecimento de equipamentos.

Para além destes públicos-alvo, deverão ser ainda incluídos os grupos-alvo que estão relacionados com o processo de avaliação e acompanhamento. Neste grupo incluem-se maioritariamente os professores das escolas comunitárias, os alfabetizadores, os membros do comité de gestão das escolas comunitárias e do Centro Comunitário de recursos educativos.

As Autoridades Locais e o Ministério da Educação são também alvos deste projecto. O Ministério da Educação, através do delegado sectorial em Formosa, e elementos de departamentos técnicos estarão envolvidos no projecto, nomeadamente nas componentes de formação, acompanhamento e avaliação do projecto. O delegado sectorial da educação em Urok desenvolve a sua actividade em colaboração com o supervisor pedagógico de intervenção, de modo que o mesmo esteja capacitado para assegurar funções de supervisão após o encerramento do projecto.

A realização deste projecto conta com a colaboração e apoio das autoridades locais, em concreto do delegado sectorial da ilha Formosa e de elementos do Ministério da Educação, que forneceram toda a informação disponível e contactos-chave para a concepção das actividades.

A um nível mais macro, destacam-se ainda as Autoridades Governamentais e o Gabinete de Planificação Costeira.

#### **d) Estratégia**

A aposta deste projecto na área da Educação é fundamental no que respeita a Gestão Comunitária desta Área Protegida, pois acredita-se que desta forma são construídos e desenvolvidos, juntamente com a comunidade, os instrumentos e as ferramentas necessárias que lhes permitam ter uma maior capacidade de gerir as diferentes opções e recursos referentes ao desenvolvimento sustentável do arquipélago dos Bijagós.

Este projecto contribui para o desenvolvimento sustentável do complexo de Urok e reforça as capacidades para a gestão comunitária da Área Marinha Protegida, aliando a conservação dos recursos naturais com o desenvolvimento e melhoria das condições de vida da população local.

#### **e) Acções/Tácticas**

Em termos mais concretos, no seguimento dos objectivos traçados e em linha com a estratégia definida, o projecto prevê a implementação das seguintes actividades:

1. Realização de um estudo sobre a educação ao nível do Ensino Básico;
2. Construção, reabilitação e equipamento de escolas do Ensino Básico;
3. Formação em serviço, acompanhamento e reforço do domínio da língua portuguesa;
4. Constituição e acompanhamento dos comités de gestão das escolas;
5. Melhoria do acesso permanente a água potável e ao saneamento básico;
6. Alfabetização de jovens e adultos;
7. Construção e equipamento de um centro comunitário de recursos educativos;
8. Actividades extra-curriculares de ligação escola/meio e promoção da língua portuguesa.

#### **f) Orçamentação/Calendarização**

O projecto teve a duração de três anos, estruturado em três fases: 1.<sup>a</sup> Fase) 1 de Outubro de 2006 a 30 de Setembro de 2007; 2.<sup>a</sup> Fase) 1 de Outubro de 2007 a Setembro de 2008 e 3.<sup>a</sup> Fase) 1 de Outubro de 2008 a Dezembro de 2009 (inclui já um período de prolongamento de três meses). O custo total do projecto ronda os 345 000 €, sendo cerca de 75% co-financiado pelo IPAD e os restantes 25% a cargo da ONG portuguesa e do parceiro local.



## g) Resultados/Avaliação

Se, por um lado, o arquipélago dos Bijagós tem um incomensurável património cultural e natural, por outro, enfrenta inúmeras dificuldades, em grande medida resultantes do isolamento em que se encontra. Estas dificuldades foram tidas em consideração como possíveis obstáculos para o sucesso do próprio projecto.

No entanto, tendo em conta a avaliação realizada até ao momento (Setembro de 2009), pela equipa responsável do IMVF, o projecto “revolucionou” a vida comunitária na zona de intervenção, promovendo novas dinâmicas a partir da construção de novas infra-estruturas, que funcionam actualmente como os grandes motores de desenvolvimento e promoção da cidadania nas ilhas Urok. Em termos práticos, apesar das dificuldades existentes, os resultados alcançados superam os objectivos inicialmente traçados.

### 3.1. ESTUDO SOBRE A EDUCAÇÃO AO NÍVEL DO ENSINO BÁSICO

Numa fase inicial de arranque do projecto, foi realizado um *Estudo sobre o Ensino Básico Elementar nas Ilhas Urok*, da autoria de Alexandre Furtado (100 exemplares publicados), que permitiu caracterizar a situação geral das tabancas<sup>8</sup> e do nível da educação dos seus membros, bem como analisar o nível de escolarização, a educação e a formação das crianças e jovens nas ilhas Urok. Este estudo permitiu aos promotores e beneficiários do projecto fazer opções estratégicas em termos de protótipos e de localização das infra-estruturas escolares que o projecto se propunha construir, ao facilitando em simultâneo o desenvolvimento de estratégias e programas para a formação e acompanhamento de professores. Permitiu ainda definir quais os recursos educativos a adquirir, e contribuiu para uma melhor gestão das escolas e da sua ligação aos respectivos meios e recursos já existentes.

Para o final da acção está em agenda a publicação de um novo estudo sobre o balanço final.

### 3.2. CONSTRUÇÃO, REABILITAÇÃO E EQUIPAMENTO DE ESCOLAS DO ENSINO BÁSICO

Actualmente, as ilhas Urok dispõem de sete estabelecimentos de ensino, totalmente equipados e em funcionamento, preparados para utilização no período nocturno, permitindo a promoção do ensino de adultos e reforço da alfabetização. Esta iniciativa já permitiu o acesso ao ensino a centenas de

<sup>8</sup> No crioulo da Guiné-Bissau a palavra *tabanca* significa *aldeia*.

crianças e jovens das ilhas, em locais onde há mais de 30 anos este cenário não era sequer equacionado.

A criação do Centro de Recursos Educativos (CRE) permite o acesso de alunos, professores e da comunidade em geral a livros, jornais, materiais didáticos, promovendo a leitura na língua oficial portuguesa. O CRE é ainda utilizado como espaço de formação.

Estas novas infra-estruturas permitiram que no ano lectivo de 2008/2009 tivesse início, pela primeira vez nas ilhas, o ensino da 6.<sup>a</sup> classe.

### **3.3. ALFABETIZAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS**

Importa referir que o projecto em questão não beneficiou apenas as crianças e os jovens, mas alargou o seu âmbito de intervenção junto da população adulta. Os beneficiários e os círculos de alfabetização em funcionamento têm aumentado de ano para ano. Um dos próximos passos, já em estudo, é a introdução do ensino de adultos no período nocturno.

### **3.4. MELHORIA DO ACESSO PERMANENTE A ÁGUA POTÁVEL E AO SANEAMENTO BÁSICO**

Ainda ao nível das infra-estruturas criadas, é importante realçar que todas têm acesso a água e saneamento.

### **3.5. ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES DE LIGAÇÃO ESCOLA/MEIO**

Para além das actividades curriculares, as escolas têm sido utilizadas pela comunidade na dinamização de actividades extracurriculares, nas quais se destaca o reforço formativo na componente de educação ambiental, estritamente ligada à Gestão Comunitária das Ilhas Urok.

### **3.6. FORMAÇÃO EM SERVIÇO, ACOMPANHAMENTO E REFORÇO DO ENSINO DE PORTUGUÊS E DOS COMITÉS DE GESTÃO DAS ESCOLAS**

Do ponto de vista formativo e de capacitação local, os professores comunitários continuam a ser formados e acompanhados regularmente no exercício das suas funções apresentando melhorias notórias. Em resultado deste trabalho, dois dos professores frequentam actualmente formações oficiais do Ministério da Educação, tendo um deles sido já integrado nos quadros do ministério.

Todos os estabelecimentos de ensino são geridos pelos Comités de Gestão, com o apoio da equipa do projecto e do próprio Comité de Gestão Urok, assegurando o pagamento dos professores comunitários.

A avaliação final do projecto será realizada segundo cinco vértices: 1) *Relevância* – será feita uma avaliação em três níveis: a um nível superior passa por verificar a relação entre o projecto e a política sectorial; a um nível intermédio irá avaliar-se como é que a Acção se enquadrou no contexto mais alargado de outros projectos e/ou investimentos em curso; e, por último, a um nível inferior irá verificar-se se o Projecto atingiu os grupos-alvo previstos, respondendo especificamente às suas necessidades. 2) *Eficiência* – será realizada uma análise dos recursos financeiros, materiais e humanos e a sua utilização ou não de uma forma racional. 3) *Eficácia* – servirá para medir se os objectivos do Projecto foram atingidos (deverá compreender objectivos específicos, precisos, verificáveis e sobretudo tangíveis). 4) *Impacto* – pretende-se conhecer o impacto económico, social, político, técnico ou ambiental da acção. Incluirá uma análise das consequências positivas e negativas do próprio Projecto. 5) *Sustentabilidade* – permitirá compreender quais os impactos positivos que deverão continuar após o co-financiamento do IPAD. Ao passo, que os vértices anteriores se concentravam acima de tudo nas especificidades do Projecto, este vértice deve ser analisado sob uma perspectiva de desenvolvimento mais global e de longo prazo.

#### 4. PROJECTOS SUSTENTÁVEIS – PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA

A proposta de metodologia apresentada de seguida não pretende ser uma estrutura ou modelo replicável, mas sim a indicação de um quadro conceptual onde são apresentadas algumas linhas orientadoras no que respeita à construção de projectos sustentáveis.

Como expresso na apresentação do Estudo de Caso, o projecto em questão tem subsistido graças ao co-financiamento do IPAD e das organizações não governamentais envolvidas. Visto a sua prossecução continuar muito dependente deste tipo de financiamentos, o que se pretende demonstrar com esta metodologia é uma nova possibilidade de desenvolvimento (neste caso de continuidade) de um projecto sustentável, que resulte de um projecto híbrido entre a ONG e uma (ou mais) empresa(s) nacionais, do sector privado, a operar em território português e, em simultâneo, a operar no país onde o Projecto se irá desenvolver (Guiné-Bissau), ou com empresas presentes na Guiné-Bissau.

A Metodologia em questão foi desenvolvida tendo como base o Plano de Comunicação Estratégica apresentado por Patterson e Radtke (2009), o Modelo conceptual para o desenvolvimento de uma estratégia de Relações Públicas – Processo de Relações Públicas em quatro etapas apresentado por Cutlip,

Center e Broom (1985), e teve ainda como referência o Modelo Integrado de Monitorização do Plano e dos seus Resultados (*Outcomes*) apresentado por Figueroa, Kincaid, Rani e Lewis (2002) e as reflexões sobre um possível *template* de Avaliação das Campanhas de Comunicação Pública apresentado por Coffman (2002).

No desenvolvimento de projectos híbridos entre as Organizações Não Governamentais e as empresas do sector privado existem dois aspectos que considero de extrema importância e que servem como ponto de partida no desenvolvimento de um trabalho conjunto, em prol de um desenvolvimento que se espera cada vez mais sustentável. Um dos aspectos prende-se com a legitimação das próprias ONG. Em linha com o defendido por Eiró-Gomes (2005), as Organizações Não Governamentais não podem simplesmente descrever a sua missão, elas devem expressá-la, isto é, as organizações devem ser capazes de expressar quem são, o que representam, e não podem nunca esquecer que elas fazem isso em tudo o que dizem e fazem. Isto só será possível quando a comunicação for trabalhada e entendida como pertencente ao domínio das organizações, em que as decisões estratégicas vão além das acções comunicacionais reduzidas às campanhas de angariação de fundos e de relação com os *media*.

O outro aspecto prende-se com a captação do interesse das empresas do sector privado por determinado projecto, expresso no que se designa por retorno do investimento realizado para as empresas. A este nível é importante termos presente os impactos mais directos ou indirectos em termos organizacionais, já referidos anteriormente no terceiro capítulo deste trabalho, procurando deste modo evidenciar os “ganhos” e benefícios que podem ser apresentados às empresas e que visam conquistar o seu interesse. Refiro-me, por um lado, a questões práticas, de que são exemplo os benefícios fiscais directos que este tipo de organizações podem obter, tendo em conta a Lei do Mecenato<sup>9</sup>. Por outro lado, refiro-me à apresentação de aspectos concretos do projecto em curso que permitam demonstrar uma correlação directa de

<sup>9</sup> Decreto-Lei N.º 74/99, de 16 de Março publicado em DR n.º 63 - I série A com as introduções dadas pela Lei 160/99 de 14 de Setembro, Lei 176-A/99 de 30 de Dezembro, Lei 3-B/00 de 4 de Abril, Lei 30-C/00 de 29 de Dezembro, Lei 30-G/00 de 29 de Dezembro, Declaração de Rectificação 7/01 de 12 de Março e Lei 109-B/01 de 27 de Dezembro. Pelo artigo 43.º, n.º 11, da Lei do Orçamento do Estado para 1998 (Lei n.º 127-B/97, de 20 de Dezembro) foi o Governo autorizado, no quadro da definição do Estatuto do Mecenato, a proceder à reformulação integrada dos vários tipos de donativos efectuados ao abrigo dos mecenatos, nomeadamente os de natureza social, cultural, ambiental, científica e desportiva, no sentido da sua tendencial harmonização. Nos termos da mesma disposição, a definição do Estatuto do Mecenato deve realizar-se com vista à definição dos objectivos, da coerência, da graduação e das condições de atribuição e controlo dos donativos, bem como à criação de um regime claro e incentivador, com unidade e adequada ponderação da sua relevância, e à definição da modalidade do incentivo fiscal, em sede de IRS e de IRC, que melhor sirva os objectivos de eficiência e equidade fiscal. Foi nesse enquadramento que se procedeu à elaboração do Estatuto do Mecenato (informação retirada do portal [mecenato.sapo.pt](http://mecenato.sapo.pt) [consult. Agosto 2009]).

interesses e benefícios para a organização, quer seja pelas características dos seus públicos-alvo, quer seja pela apresentação de uma proposta que permita à empresa ambicionar alargar a sua postura e âmbito de actuação. É importante nunca perdermos a noção dos impactos em termos globais.

Por último, nesta selecção prévia das empresas privadas parceiras para o desenvolvimento do projecto é necessário fazermos um levantamento de informações que permitam perceber a “sustentabilidade” da empresa em questão, tendo para tal em linha de análise alguns dos instrumentos empresariais, tais como: o seu código de conduta, as auditorias e relatórios de contas e sustentabilidade, índices e certificações.

#### 4.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO – MISSÃO, VALORES E OBJECTIVOS COMUNS

No quadro conceptual apresentado, defendo a existência de um primeiro passo que considero fundamental em termos do desenvolvimento de um plano estratégico de comunicação em torno do desenvolvimento de projectos sustentáveis, que se prende com a identificação de uma matriz comum no que respeita aos elementos que caracterizam o ADN de uma empresa e do projecto que se propõem apoiar; falo sobretudo de uma identificação entre missão, valores e objectivos comuns.

Em linha com o defendido ao longo deste artigo, é exigido às empresas um compromisso ainda mais efectivo e mais comprometido com os projectos que apoiam, isto é, não basta integrarem voluntariamente as preocupações sociais e ambientais no desenvolvimento do seu trabalho e na sua relação com os públicos (pois acredito que hoje em dia a sua maioria já o faz), mas é necessário que, na construção de projectos híbridos entre organizações privadas e ONG no desenvolvimento de projectos sustentáveis, haja um imbricamento ao nível dos elementos de caracterização-base de uma empresa privada e do projecto em questão. Só deste modo acredito ser possível assistirmos a um nível de compromisso mais efectivo por parte dos gestores das organizações, os quais também funcionarão como agentes de mudança.

É assim esperado das empresas um maior investimento social alinhado com o seu *core business*, mas acima de tudo com as suas linhas principais de actuação numa sociedade cada vez mais global.

“All of this moves many of us beyond traditional philanthropy into more sustainable models”  
(Mawson, 2008, p. 10).

A título de exemplo, em relação ao Projecto em questão, um dos aspectos a considerar como fulcrais nesta primeira fase de análise prende-se com a identificação de empresas portuguesas ou multinacionais a operar em território nacional, que desenvolvam ou tenham como intenção estratégica futura o desenvolvimento de trabalho/projectos em países dos espaços lusófonos, neste caso em particular com maior interesse na Guiné-Bissau.

#### 4.2. CONTEXTO SITUACIONAL

Num passo seguinte, em termos de metodologia, é fundamental reflectir e analisar, inicialmente, o ambiente envolvente, quer da organização, quer do projecto em questão. Como defendido por Cutlip, Center e Broom (1985), a fase da Investigação procura sobretudo reduzir a incerteza, ajudando a ver o que realmente há para ser visto.

Nesta fase é realizada uma descrição completa da situação, segundo a qual se procura analisar todos os factores que ajudem a um melhor entendimento do projecto em questão, e também se procurará fazer uma análise da organização, para que numa lógica de construção de uma matriz em comum se definam forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, de ambas as partes, com o intuito de se definir uma estratégia alinhada com os interesses quer da organização, quer do próprio projecto em si. Deste modo, após recolhidas as informações, são usadas algumas ferramentas, muitas delas derivadas do campo da gestão, que contribuem para a construção de um racional crítico sobre os diversos dados obtidos. Refiro-me, por exemplo, às Análises SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e PEST (*Political, Economical, Social, Technological*).

Na grande maioria das vezes, nesta fase, é negligenciado o cruzamento de uma análise de ambas as partes, centrando-se quase sempre no projecto em si. No entanto, na defesa do uso de um modelo simétrico da comunicação na construção de projectos sustentáveis é necessário ter em conta todos os aspectos das diferentes partes envolvidas.

Defende-se sempre uma comunicação assente nos princípios da simetria, segundo a qual os objectivos e a estratégia apresentada terão de ter em vista os interesses de ambas as partes envolvidas, numa lógica de ganhos mútuos (*win-win*), como defendido por Dozier, Grunig e Grunig (2001).

Nesta análise, é ainda importante ter em consideração as características do país onde se desenvolve o projecto, bem como a sua relação com o país (caso seja diferente) onde está sediada a empresa envolvida na dinamização

do projecto, de modo que sejam potenciados todos os aspectos de cooperação relevantes entre os mesmos. Para além disso, é importante analisar não só o país onde se desenvolve o projecto como conhecer as potencialidades do local onde o mesmo ocorre.

Na avaliação realizada até ao momento do projecto em questão, foram já apontadas perspectivas futuras que vão além dos objectivos propostos, centrados sobretudo na área da educação, e procura-se explorar outras potencialidades locais, que permitam alargar o âmbito do projecto em termos futuros. Isto foi possível graças a uma análise da própria envolvente que permitiu perceber as potencialidades existentes e que ajudaram a perspectivar o projecto numa lógica, cada vez mais, de sustentabilidade.

#### 4.3. PLANIFICAÇÃO/PROGRAMAÇÃO

A partir de uma identificação da análise situacional, quer da organização quer do projecto em si, passamos para a definição da estratégia. A fase da planificação comporta um conhecimento das necessidades das diferentes partes envolvidas, de modo a conjugar o interesse de todos.

Ainda numa fase intermédia, entre a análise de situação e a definição estratégica, existe um passo, que considero importante referir, que se designa por pensamento estratégico, no qual se procura predizer ou criar um estado futuro desejado, determinar o que irá ajudar as forças e minimizar as ameaças/fraquezas em direcção à meta, formulando para tal uma estratégia para alcançar o estado desejado.

“A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objectivos a longo-prazo de uma empresa, bem como a adopção de linhas de acção e a afectação dos recursos necessários para a realização destes objectivos” (Robbins, 1990, p. 121).

A estratégia resume-se, assim, a um conjunto de decisões fundamentais, que obrigam conscientemente as organizações a seguir um determinado caminho durante um determinado período e que visam um determinado fim.

Recorrendo ao Estudo de Caso apresentado percebemos que a estratégia traçada já ambicionava o surgimento de uma nova meta, além do próprio projecto, que ambicionava a criação de ferramentas e instrumentos necessários para um desenvolvimento mais sustentável.

Um programa de comunicação bem concebido estrategicamente funciona como um mecanismo para estabelecer um fluxo comunicacional em duas vias, com objectivos específicos, actividades, canais, mensagens, *feedback*, calendarização, orçamentação e responsabilidades (cf. Mozammel & Odugbemi, 2005).

#### 4.4. IDENTIFICAÇÃO DOS PÚBLICOS

Tal como no Capítulo I, usarei o conceito de Relações Públicas, como acredito dever ser pensado nas sociedades contemporâneas, como diálogo e participação. Defendo a ideia de uma comunicação “com” públicos mais do que “para” audiências. A criação de um diálogo colaborativo pressupõe a negociação de sentidos de uma forma interactiva, isto é, interessa perceber os interesses de cada um e encontrar um consenso, no sentido de ganhos mútuos (cf. Daymon & Holloway, 2002).

Deste modo, deverão ser identificados públicos sempre a dois níveis: os públicos que são afectos directa e indirectamente pelo projecto em questão e, por outro lado, os públicos da própria organização. Uma vez mais, quando se identificam os públicos neste tipo de projecto é dada uma especial atenção aos públicos que beneficiam do projecto de uma forma mais directa, mas são negligenciados outros públicos, que são relevantes para o sucesso de projectos sustentáveis.

Segundo defendido por Figueroa, Kincaid, Rani e Lewis (2002) o nível de envolvimento e participação é um elemento central no que toca à identificação dos públicos-alvo afectos ao projecto, nomeadamente em contextos de intervenção e mudança social. A sua participação pode ser mais directa (quando contribuem directamente para alcançar a solução) ou mais indirecta (quando advogam ou apoiam/facilitam a solução ou a remoção de possíveis obstáculos).

Neste contexto convém salientar a importância de uma comunicação assente numa advocacia popular, onde está implícito o valor e a importância de uma comunicação eficaz, que condiciona os seus esforços na mobilização e capacitação dos cidadãos na tomada de decisão, na defesa dos seus direitos, de modo que os mesmos ajam como agentes da sua própria mudança (cf. Mawson, 2008). Assiste-se a uma transferência do poder, liderança e tomada de decisão: da base para o topo (cf. Payne, 2008).

No Estudo de Caso apresentado é evidenciado o papel central da comunidade local para o sucesso do próprio projecto e da sua prossecução para além do mesmo, numa lógica de desenvolvimento sustentável do arquipélago dos Bijagós. Acredita-se e defende-se que o desenvolvimento só será possível a partir da capacitação local e da capacidade da comunidade em agilizar a mudança, ou seja, a intervir/participar.

Em projectos sustentáveis, de acordo com o defendido pela Henkel, no seu Relatório de Sustentabilidade (2006), a responsabilidade não pode ser deixada a apenas algumas pessoas ou empresas, deverá ser exigido o compromisso e



o envolvimento de todos os membros da sociedade. Este discurso permite-nos supor que as próprias organizações estão interessadas na promoção de uma cidadania democrática (cf. Jammerneegg, 2007).

#### 4.5. IDENTIFICAÇÃO OBJECTIVOS/METAS

Ao nível estratégico, é definido um determinado fim que se baseia numa definição clara dos objectivos a alcançar.

A primeira forma de monitorização do plano de comunicação estratégica surge nesta fase, quando da definição dos objectivos. De acordo com Patterson e Radtke (2009), são necessários cinco elementos que ajudem a construir objectivos de comunicação efectivos, pois sem eles os objectivos traçados não passarão de meros desejos e os planos de simples sonhos a concretizar. Assim, defende-se que os objectivos traçados sejam Específicos, Mensuráveis, Apropriados, Realistas e Temporizados (objectivos SMART – Specific, Measurable, Appropriate, Realistic and Time-bound).

Os objectivos deverão ser traçados tendo em conta o seu público-alvo. E cada um destes objectivos deverá construir um caminho que permita alcançar um determinado fim-meta.

#### 4.6. ACÇÃO/COMUNICAÇÃO/(ACÇÃO)<sup>10</sup>

Delineada a estratégia, é necessário passarmos à fase seguinte, que se prende com a implementação da estratégia delineada, tanto na acção como na comunicação (acção), com o intuito de se cumprirem os objectivos específicos que visam o alcance da meta traçada inicialmente.

De uma forma muito resumida, podemos afirmar que esta é a fase da produção e emissão de mensagens. Sendo o processo de comunicação um processo extremamente complexo, conseguir uma comunicação eficaz é um desafio (Cutlip, Center, Broom, 1985). As Relações Públicas têm nesta fase um papel fundamental, que passa pela definição de um tom e uma mensagem adequados quer para os públicos-alvo do projecto em questão, quer em termos finais para as diferentes partes envolvidas na dinamização do projecto em si.

“Designing and disseminating messages is perhaps the most critical element of a strategic communication intervention. [...] it is important to ensure that the messages carry adequate, reliable and substantial information so that they do not contribute to the raising of unrealistic expectations” (Mozammel & Odugbemi, 2005, p. 25).

<sup>10</sup> Um conceito defendido por Eiró-Gomes (2006).

Se falamos de uma comunicação como acção, que visa sobretudo provocar mudanças, é importante que nesta fase se tenha em atenção uma série de questões como: questões inerentes à própria linguagem, aspectos semânticos, percepção selectiva da audiência, barreiras da comunicação (sociais, religiosas, políticas, entre outras), tipos de públicos e suportes. Refiro-me em concreto aos 7 C da Comunicação: a credibilidade das mensagens difundidas, o contexto, o conteúdo, a clareza, a continuidade, a própria capacidade da audiência e os canais/meios de comunicação utilizados.

“Messages must be mission driven, audience focused, and action oriented” (Patterson & Radtke, 2009, p. 185).

As mensagens de comunicação efectivas deverão informar, motivar e acima de tudo envolver as suas audiências.

O plano de comunicação como acção deverá, assim, reforçar a missão, os valores e as mensagens em diferentes formatos, de modo a obter o maior impacto possível nos seus públicos-alvo. Nesta escolha dos meios e canais mais adequados dever-se-á ter em conta a sua pertinência, a sua utilização e impacto junto dos públicos-chave.

#### 4.7. ORÇAMENTAÇÃO E TIMINGS

Neste ponto da metodologia quero apenas referir dois aspectos que considero importantes no que respeita à viabilização dos projectos e à sua calendarização.

Em termos de orçamentação, deveremos ter em atenção não só a capacidade financeira das diferentes partes envolvidas que permitam a prossecução do projecto, mas também a capacidade estratégica que poderá ser trabalhada em termos do desenvolvimento de parcerias que permitam otimizar os custos e assim assegurar algumas necessidades directas dos projectos. Refiro-me, por exemplo, ao estabelecimento de protocolos de cidadania empresarial, segundo os quais as empresas, ao invés de fazerem um investimento financeiro directo, colocam à disposição do projecto recursos, bens e serviços que digam respeito directamente à sua empresa e ao seu *core business*. Estes protocolos reflectem não uma preocupação pontual, mas um compromisso mais efectivo com a comunidade, numa perspectiva mais global.

Ao nível da calendarização, para além da pertinência entre os objectivos propostos e a sua exequibilidade temporal, chamo a atenção para a importância de se procurar, sempre que possível, conciliar interesses de agendas

públicas e privadas, que permitam que os assuntos, problemas, oportunidades sejam desenvolvidos sempre numa lógica de alcançar mudanças face a um destino que é comum a todos os que habitam esta “aldeia global”.

#### 4.8. AVALIAÇÃO/OUTCOMES

Na avaliação de um projecto desenvolvido e que assenta em princípios sustentáveis deverão ser tidos em conta e esperados resultados para além dos mais comuns – conhecimentos, atitudes e comportamentos. Neste sentido, a avaliação dos resultados deverá considerar as alterações/mudanças verificadas em termos do conhecimento, das atitudes, das normas sociais, dos comportamentos e das capacidades adquiridas (cf. Coffman, 2002).

Como defendido por Figueroa, Kincaid, Rani e Lewis (2002), em projectos desenvolvidos, tendo por base a noção de numa comunicação com os públicos, ou seja, uma comunicação centrada no diálogo com as comunidades e na acção colectiva, que provoca mudanças positivas, a avaliação desta mudança deve ser analisada sob diferentes perspectivas. Uma perspectiva mais externa e global, como seja o acesso a água potável e ao saneamento básico (recorrendo a exemplos do Estudo de Caso em questão), que permitem reduzir o risco de doenças e sua propagação a um nível mais global. Do ponto de vista mais *micro*, deverá ser feita uma avaliação mais individual, que diga respeito às mudanças verificadas em termos de comportamento individual, expressas, por exemplo, na adopção de determinadas normas e valores em prol da defesa de um interesse comum. Em linha com esta perspectiva deverá ser ainda avaliada a influência a nível social na mudança de normas e comportamentos individuais. Por último, interessa avaliar o nível de compromisso e capacitação das comunidades e dos diferentes agentes da mudança envolvidos no processo de desenvolvimento. No caso particular das comunidades, interessa perceber como é que a sua acção colectiva contribuiu, e poderá contribuir, para a resolução de problemas comuns e para um auto-aperfeiçoamento contínuo.

Estas preocupações são expressas no “Projecto Educação para Todos nas Ilhas Uruk”, ao contemplar cinco vértices de avaliação (Relevância, Eficiência, Eficácia, Impacto, Sustentabilidade), que vão além dos impactos mais directos do Projecto em si e se preocupam com os seus efeitos mais globais.

#### CONCLUSÃO

A metodologia apresentada demonstra a centralidade e importância do papel e da responsabilidade que as Relações Públicas assumem na promo-

ção e no desenvolvimento de projectos sustentáveis que visam promover a mudança social. Ao nível das primeiras etapas identificadas na metodologia, que se prendem com a Análise da Situação, estamos a um nível de Conhecimento da Comunicação, no qual são estudadas e analisadas as missões, os valores, os objectivos, os posicionamentos dos actores do desenvolvimento, numa lógica de estabelecimento de uma matriz comum de trabalho conjunto. Num segundo nível, entramos na fase de Pensar em Comunicação. Nesta fase, depois de investigarmos os contextos em questão para o desenvolvimento do projecto, é necessário planearmos estrategicamente o seu rumo, definindo para tal objectivos, metas, públicos, mensagens e canais a utilizar. A Materialização da Comunicação acontece na fase seguinte, em que passamos para a implementação da estratégia anteriormente definida e em que a comunicação é percebida como acção, ou seja, desenvolvida como um processo dinâmico e interactivo no qual a comunicação surge como um elemento catalisador, na medida em que provoca o desencadeamento de respostas por parte de quem recebe as mensagens, conduzindo a uma maior participação e intervenção das partes envolvidas, fazendo com que as mesmas sejam agentes de mudança no próprio processo comunicacional. Por último, é quantificado e analisado o Retorno da Comunicação, avaliando-se a eficácia comunicacional. Nesta fase, são analisados de uma forma quantitativa e qualitativa os resultados (*Outcomes*) desejados e traçados inicialmente a partir da meta definida.

A comunicação em contextos de desenvolvimento deverá gerar um sentido de comunidade, uma comunidade global, na qual se devem promover relações mutuamente benéficas entre os diferentes públicos-chave, que são cada vez mais globais e que actuam em prol de fins comuns, ou seja, em prol de uma maior sustentabilidade.

Face aos desafios presentes, e aos projectos em contextos de desenvolvimento, a comunicação cumpre funções e desempenha papéis que vão muito além da transmissão da informação, a comunicação procura gerar a aquisição de novos conhecimentos e consensos com o intuito de facilitar a mudança.

Os resultados da comunicação em processos de mudança social devem ir para além dos comportamentos individuais e centrar-se, acima de tudo, nas normas sociais, políticas actuais, cultura e contextos do desenvolvimento em termos gerais. A comunicação para a mudança social canaliza os seus esforços para o fortalecimento da identidade cultural, para a construção de confiança, o compromisso para com os diferentes actores do desenvolvimento, ou seja, a comunicação promove o *empowerment* das comunidades. De uma

forma sucinta, a comunicação para a mudança social leva as pessoas a quere-rem a mudança, de forma que as mesmas definam qual a mudança desejada e as acções necessárias para a concretizar. Neste sentido, podemos afirmar que o seu objectivo final é a auto-renovação das sociedades.

Deste modo, a comunicação para a mudança social assume um papel muito central no estímulo de relações interculturais, com o intuito de envolver as diferentes partes interessadas, avaliar a situação e elaborar estratégias eficazes que levem os diferentes públicos a construir projectos sustentáveis numa lógica de parceria. Uma nova abordagem assente no princípio de colaboração e parceria entre os diversos actores do desenvolvimento, em termos locais, nacionais ou mundiais, é condição fundamental para a construção de processos de boa governação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Annan, Kofi (2006) Transcript of Kofi Annan's address at the Truman Presidential Museum & Library. [na Internet?]
- Biai, J., Campredon, P., Ducrocq, M., Henriques A. e Silva, A. Ocante da (2003) *Paroles d'Urok ! Enseignements et impacts de l'Aire Marine Protégée Communautaire des îles Urok*. Fondation Internationale du Banc d'Arguin (FIBA).
- Coffman, Julia (2002) *Public Communication Campaign Evaluation – An Environmental Scan of Challenges, Criticisms, Practice, and Opportunities*. Cambridge, MA, Harvard Family Research Project.
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (1985) *Effective Public Relations*, 7.<sup>a</sup> ed. [1.<sup>a</sup> ed. 1952]. New Jersey, Prentice-Hall.
- Daymon, Christine e Immy Holloway (2002) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Londres, Routledge.
- Dozier, D., Grunig, L., Grunig, J. (2001) Public Relations as Communication Campaigns. In: Rice, D. e Atkin, C. (ed.) *Public Communication Campaigns*. Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 231- 248.
- Dower, Nigel (1998) *World Ethics – The New Agenda*. Edimburgo, Edinburgh University Press.
- Eiró-Gomes, M. (2006) Relações Públicas ou a Comunicação como acção, lição para o concurso de Professora Coordenadora, apresentada em Lisboa a 28 de Junho de 2006 (artigo não publicado).
- Eiró-Gomes, M., Duarte, J. (2007/2008) Corporate Communication as a sustainable and active contributor to democracy. *Comunicação Pública, Revista Multidisciplinar de Comunicação*, vol. 5, Lisboa, CPIESCS.
- Ferreira, Diogo, Sousa, Jacinta, Caetano, Rita, Oliveira, Sandra e Ramos, Emanuel (2009) *Educação para todos. Urok, Arquipélago de Bijagós, Guiné-Bissau*. Lisboa, IMVF – Instituto Marquês de Valle Flôr. [Internet] Disponível em [http://www.educacaoparatodos.org/documents/Relatorio\\_EducacaoparaTodos.pdf](http://www.educacaoparatodos.org/documents/Relatorio_EducacaoparaTodos.pdf) [Consult. 25 de Julho de 2011].

- Figueroa, Maria Elena, Kincaid, D. Lawrence, Rani, Manju, Lewis, Gary L. (2002) *Communication for Social Change: An Integrated Model for Measuring the Process and its Outcomes*. Nova Iorque, The Rockefeller Foundation.
- Furtado, Alexandre (2007) *Estudo sobre o Ensino Básico Elementar nas ilhas Uruk*. Lisboa, IMVF – Instituto Marquês de Valle Flôr. [Internet] Disponível em <http://www.imvf.org/fotos/editor2/Estudo%20sobre%20o%20EBE.pdf>. [Consult. 25 de Julho de 2011].
- Jammernegg, Iris (2007/2008) Discourse strategies in corporate communication for enhancing democracy. *Comunicação Pública, Revista Multidisciplinar de Comunicação*, vol. 5, Lisboa, CPIESCS.
- Maalouf, Amin (2009) *Um Mundo sem Regras – Quando as nossas civilizações se esgotam*. Lisboa, Difel.
- Mawson, Andrew (2008), *The Social Entrepreneur – Making Communities Work*. Londres, Atlantic Books.
- Mefalopulos, Paolo (2008) *Development Communication Sourcebook, Broadening the Boundaries of Communication*. Washington, D.C., The World Bank.
- Mozammel, Masud & Odugbemi, Sina (2005) *With the Support to Multitudes – Using strategic communication to fight poverty through PRSPs*. Londres, Information and Communication for Development, DFID.
- Patterson, Sally J. & Radtke, Janel M. (2009) *Strategic Communications for Nonprofit Organizations – Seven Steps to Creating Successful Plan*, 2.<sup>a</sup> ed., New Jersey, Wiley.
- Payne, J. Gregory (2007/2008) The challenges of public diplomacy for the global citizen and corporation. *Comunicação Pública, Revista Multidisciplinar de Comunicação*, vol. 5, Lisboa, CPIESCS.
- Pérez, Rafael A. (2006) Estrategias de Comunicación para el cambio social – Un enfoque cultural para el diseño de políticas anti-corrupción. *FISEC – Estrategias*, n.º 3, pp. 3-18.
- Preis, Ann-Belinda S. (1996) Human rights as cultural practice: An anthropological critique. *Human Rights Quarterly*, 18 (2), pp. 286-315.
- Snetro-Plewman, Gail, Tapia, Marcela, Uccellani, Valerie, Brasington, Angela, McNulty, Maureen (2007) *Taking Community Empowerment to Scale – Lessons from three successful experiences*. Baltimore, Health Communication Partnership based at Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health/Center for Communication Programs.