



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Como é que as Organizações Não-Governamentais criam valor através da sua comunicação?

O caso da Save the Children International

Relatório de Estágio

apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Catarina Marques dos Santos

sob orientação de

Prof.<sup>a</sup> Doutora Joana Pinto Leite César Machado

Faculdade de Economia e Gestão

Março de 2014



“O futuro pertence aqueles que acreditam na beleza dos seus sonhos”

Eleanor Roosevelt

A quem deve todos os meus sonhos, aos meus avós

# Agradecimentos

Dedico esta secção a todos que de alguma forma me ajudaram a ultrapassar esta meta da minha vida e cujo apoio demonstrou ser um pilar essencial para a concretização do meu Relatório de Estágio, nomeadamente:

À prof<sup>a</sup> Doutora Joana César Machado pela sua constante simpatia e disponibilidade em todas as etapas do processo de desenvolvimento

A toda Missão Permanente de Portugal junto das Nações Unidas e Outros Organismos em Genebra que me recebeu com o maior carinho possível e me ajudaram em todos os momentos críticos. Um especial obrigada à Doutora Manuela Teixeira Pinto, a qual foi incansável na sua orientação tanto a nível académico como profissional e pela sua dedicação na defesa dos Direitos Humanos, a qual foi uma constante inspiração.

Aos meus amigos e colegas de mestrado, Carina Ferreira, Gonçalo Rebeca, Inês Branquinho, Inês Capelo e Regina Lima, sem os quais o meu percurso académico não teria sido tão enriquecedor e acima de tudo, agradeço pelo seu constante apoio e por me mostrarem sempre o caminho certo nos momentos mais complicados

À minha família, especialmente aos meus avós e primos, a quem devo todos os meus sucessos e sem a qual não teria conseguido chegar tão longe, o meu sincero obrigada por terem sido sempre o meu pilar fundamental e estarem sempre ao meu lado.

A todos, o meu sincero e enorme agradecimento.

# Resumo

O presente trabalho de investigação tem como objetivo entender o contexto onde as organizações não-governamentais (ong) atuam, com especial incidência na forma como estas desenvolvem e aplicam as suas estratégias de comunicação de forma a alcançarem os seus objetivos e criarem e entregarem o valor esperado aos seus diferentes públicos. Neste sentido, a investigação pretende analisar o caso em particular da Save the Children Internacional e em que medida é que esta ong consegue implementar as suas estratégias de comunicação eficazmente, tendo em conta as necessidades dos seus públicos-alvo e a sua envolvente.

Ao longo da investigação, conclui-se que existem bastantes diferenças entre as estratégias de comunicação das ong e de outro tipo de organizações. O contexto onde atuam é mais complexo e, por isso, existe uma maior dificuldade em alcançarem os objetivos estabelecidos. Contudo, estas organizações dispõem de uma maior receptividade do público, liderando, na grande maioria dos casos, as mudanças de opinião e estando na origem de importantes mudanças socioculturais.

Os resultados permitiram que se concluísse que, embora as organizações como a Save the Children afetem cada vez mais esforços ao desenvolvimento das suas comunicações, o seu sector ainda denota uma enorme fragilidade em termos de investimento de esforços no sentido de melhorar a eficácia da sua comunicação.

Palavras-chave: comunicação, Organizações Não-Governamentais, direitos humanos, estudo de caso, Save the Children

# Abstract

The following research report aims to analyse the context within which Non-Governmental Organisations (NGOs) operate, and in particular how they develop and apply their communication strategies to achieve their objectives and to create value to their different audiences. In this context, this research aims to study the specific case of Save the Children International, analyzing if this NGO can implement an effective communication strategy, bearing in mind the requirements of its market and the environmental factors.

The research showed that there are many differences between the communication strategies of non-governmental organisations and other types of organisations, due to the specific aims and modes of operation of NGOs. Their operating environment is more complex and thus it is more difficult for NGOs to achieve their strategic objectives. Nevertheless, these organisations have a higher degree of acceptance by the public, and very often they lead changes in opinion and act as catalysts for socio-cultural change.

The results allowed us to conclude that, despite the fact that organisations such as Save the Children affect an increasing effort to the development of their communications, this sector still denotes an enormous fragility in terms of the implementation of resources in its communication strategies.

Keywords: communication, non-governmental organizations, advocacy, human rights, case study, Save the Children

# Índice de Conteúdos

## Capítulo I

<b>1. Introdução.....</b>	<b>12</b>
1.1.Tipologia do trabalho.....	12
1.2.Apresentação e justificação do tema de investigação.....	12
1.3.Questões e objetivos.....	13
1.4.Seleção do sector e do estudo de caso.....	14
1.5.Estrutura do trabalho de investigação.....	14

## Capítulo II

<b>2. Análise da Organização das Nações Unidas.....</b>	<b>16</b>
2.1.Direitos Humanos.....	16
2.2.Declaração dos Direitos Humanos.....	16
2.3.Alto-Comissariado dos Direitos Humanos.....	17
2.3.1. História do Alto-Comissariado dos Direitos Humanos.....	17
2.3.2. Estrutura do Alto-Comissariado dos Direitos Humanos.....	18
2.3.3. Missão, visão e objetivos do Alto-Comissariado dos Direitos Humanos.....	20
2.3.4. Alta-Comissária dos Direitos Humanos.....	22

## Capítulo III

<b>3. Estágio.....</b>	<b>22</b>
3.1.Funções.....	24
3.2.Outras funções.....	26

## Capítulo IV

<b>4. Revisão da literatura.....</b>	<b>28</b>
4.1.Definição de organização não-governamental.....	28
4.2.Evolução das organizações não-governamentais.....	30
4.3.O papel das organizações não-governamentais na produção e transmissão de informação.....	31
4.4.Relevância social das organizações não-governamentais....	34

4.5.Relevância das organizações não-governamentais no sector académico.....	35
4.6.Diferenças relevantes entre o sector lucrativo e o não-lucrativo.....	36
4.7.Parcerias estabelecidas pelas organizações não-governamentais.....	38
4.7.1. Parcerias intrasectoriais.....	41
4.7.2. Parcerias intersectoriais.....	41
4.7.2.1.Parcerias com doadores.....	41
4.7.2.2.Parcerias governamentais.....	42
4.7.2.3.Parceiras com empresas.....	43
4.8.O papel do marketing no sector não-governamental.....	45
4.9.O papel da missão e ética para o sector não-governamental.....	47
4.10. Criação de <i>brand equity</i> no sector não-governamental.....	48
4.11. A importância das novas tecnologias da comunicação no sector não-governamental.....	51
4.12. O papel da comunicação no sector não-governamental.....	56
4.13. Conclusão da revisão da literatura.....	58

## Capítulo V

<b>5. Metodologia.....</b>	<b>60</b>
5.1.Definição do método de estudo.....	60
5.2.Técnicas de recolha de dados .....	62
5.3.Etapas do processo de investigação.....	62

## Capítulo VI

<b>6. Análise da organização.....</b>	<b>63</b>
6.1.História da Save the Children.....	63
6.2.Missão, visão e valores.....	64
6.3.Estratégia.....	65
6.3.1. Análise da situação.....	66
6.3.2. Identificação da questão de “advocacia” .....	69
6.3.3. Definição dos objetivos e metas.....	70
6.3.4. Identificação dos alvos e influenciadores.....	71
6.3.5. Desenvolvimento das mensagens.....	72
6.3.6. Criação de capacidade extra.....	74

6.3.7. Desenvolvimento e implementação do plano de ação.....	74
6.4. Teoria da Mudança.....	76
6.4.1. Prioridades estratégicas.....	79
6.4.1.1. Dar prioridade aos resultados para as crianças.....	80
6.4.1.2. Ser a voz das crianças.....	80
6.4.1.3. Rentabilizar a ambição.....	80
6.4.1.4. Transformar a organização.....	83
6.4.1.5. Atrair, reter e desenvolver os recursos humanos.....	85
6.4.2. Áreas programáticas e políticas.....	84
6.4.2.1. Resposta Humanitária.....	84
6.4.2.2. Proteção infantil e contra o HIV/SIDA.....	86
6.4.2.3. Educação e desenvolvimento infantil.....	87
6.4.2.4. Saúde e nutrição.....	88
6.4.2.5. Fome e subsistência.....	88
6.4.2.6. Programa dos E.U.A.....	89
6.5. Every One.....	90

## Capítulo VII

<b>7. Discussão de resultados.....</b>	<b>92</b>
7.1. O papel do planeamento no desenvolvimento das estratégias de comunicação.....	92
7.2. Sustentabilidade financeira tendo em conta a importância da missão e da ética.....	92
7.3. Hierarquia e flexibilidade.....	94
7.4. O papel das novas tecnologias da comunicação.....	95

## Capítulo VII

<b>8. Conclusões.....</b>	<b>98</b>
8.1. Síntese do trabalho de investigação.....	98

<b>Bibliografia.....</b>	<b>102</b>
--------------------------	------------

# Índice de Figuras

Figura 1- Organigrama da Missão Permanente de Portugal junto das Nações Unidas e Outros Organismos.....	24
Figura 2- Valores da Save the Children.....	65
Figura 3- Fases do Planeamento Estratégico .....	67
Figura 4- Fases da análise externa.....	68
Figura 5- Esquema de análise dos diferentes responsáveis pelo respeito dos Direitos Humanos das crianças.....	69
Figura 6- Mapeamento dos intervenientes.....	72
Figura 7- Tipos de Estratégia Comportamentais.....	73
Figura 8- Fases do Desenvolvimento das Mensagens.....	74
Figura 9- Composição das Mensagens de Comunicação.....	74
Figura 10- Fases da Monitorização e Avaliação da Estratégia.....	76
Figura 11- Pilares do Progresso Estratégico.....	77
Figura 12- Esquema avaliativa da evolução dos programas.....	79
Figura 13- Fontes de Rendimento.....	81
Figura 14- Evolução das Receitas.....	81
Figura 15- Elementos da Estratégia Humanitária.....	84
Figura 16- Etapas da Proteção Infantil e contra o HIV/SIDA.....	86
Figura 17- Segmentos da Estratégia para o Aumento da Escolaridade.....	87
Figura 18- Elementos da Estratégia de Apoio Familiar.....	88
Figura 19- Metas alcançadas através de Parcerias Locais.....	89

# Índice de Tabelas

Tabela 1- Prioridades Estratégicas e Áreas de Atuação .....	78
---	----

# Capítulo I

## 1. Introdução

### 1.1. Tipologia do trabalho

O presente trabalho apresenta o formato de relatório de estágio, tendo resultado de um estágio curricular realizado no departamento dos Direitos Humanos da Missão Permanente de Portugal junto das Nações Unidas e de Outros Organismos Internacionais.

### 1.2. Apresentação e justificação do tema de investigação

Com esta investigação pretende-se perceber em que condições o sector não-governamental atua e de que forma estas poderão influenciar positiva ou negativamente o desenvolvimento da sua estratégia de comunicação. Deste modo, o foco do estudo será na forma como as Organizações Não-Governamentais (ong), mais concretamente a Save the Children International, criam valor para os seus públicos através da sua comunicação.

A relevância da presente temática relaciona-se com a importância que o sector não-governamental tem vindo a conquistar, tornando as ong os organismos com mais confiança do público, especialmente em relação aos assuntos mais centrais da sociedade (Charlton e May, 1995).

Deste elevado nível de confiabilidade decorre também uma excessiva atenção e exigência ao comportamento das organizações (Beaudoin, 2004). Assim, é essencial que as ong aumentem os seus esforços no que toca a gerir as perceções públicas e os comportamentos internos (Bloch e Borges, 2002).

Em suma, a investigação debruça-se na literatura já existente acerca do tema de forma a entender melhor os parâmetros em que a comunicação deste sector difere dos restantes e utilizando o caso da Save the Children International, e mais concretamente a sua campanha Every One, como estudo de caso

### **1.3. Questões e objetivos**

Através da presente investigação, pretende-se entender o que distingue a atuação de uma organização não-governamental relativamente às suas estratégias, com especial incidência no planeamento da comunicação. Sendo que “as questões de investigação são elementos básicos em qualquer estudo científico, permitindo uma melhor e mais adequada delimitação do problema, direcionando desse modo a procura de respostas” (Dos Reis, 2010, p.48) todo o trabalho final assenta na seguinte questão:

Como é que as Organizações Não-Governamentais criam valor através da sua comunicação? - O caso da Save the Children International

Pode-se então concluir, com base na definição de Dos Reis (2010) de um objetivo geral, que este é a síntese de todo o trabalho de investigação, tanto da parte de revisão de literatura como a parte prática. Assim, o objetivo geral do trabalho em questão é:

Analisar como é que as características internas de uma organização não-governamental influenciam a forma como esta planeia os seus programas de comunicação, tendo em consideração a atual envolvente.

Na análise do objetivo geral é possível dividi-lo em objetivos de natureza específica (Dos Reis, 2010), e nesta investigação os objetivos específicos são os seguintes:

1. Definir o conceito de organização não-governamental e o seu papel no contexto social, económico e político;
2. Perceber como é que a Save the Children desenvolve as suas comunicações e a como é que interage com os seus públicos, de forma a atingir os objetivos estabelecidos;
3. Desenvolver um conjunto de recomendações com vista a otimizar a estratégia da organização, que possam servir com diretrizes para o desenvolvimento de futuras estratégias de comunicação, quer da organização em questão, quer de qualquer outra do sector.

#### **1.4. Seleção do sector e do estudo de caso**

O presente trabalho incide sobre o sector não-governamental, mais concretamente sobre as organizações deste sector que atuam na área dos Direitos Humanos. Relativamente ao estudo de caso em específico, a organização escolhida foi a Save the Children International. Esta escolha deve-se a três principais fatores: em primeiro lugar, pela dimensão da organização e relevância desta no sector; em segundo lugar devido à proximidade geográfica, uma vez que um dos principais gabinetes da Save the Children está localizado na cidade de Genebra, onde decorreu o estágio curricular; e por fim, pela disponibilidade da organização em estabelecer contacto, permitindo uma maior acessibilidade aos dados.

#### **1.5. Estrutura do trabalho de investigação**

O presente trabalho divide-se em seis partes. A primeira parte aborda a forma como foi levada a cabo a investigação e os resultados pretendidos, tendo em conta os objetivos gerais e os específicos. Segue-se a segunda parte, a qual tem como intuito

descrever brevemente as Nações Unidas enquanto organismo, e mais especificamente o papel dos Direitos Humanos, tanto em quanto conceito como enquanto organismo internacional.

No terceiro capítulo, será apresentada a constituição da Missão Permanente de Portugal, e será feita uma breve descrição das funções desempenhadas durante o estágio académico.

A quarta parte refere-se à análise da literatura mais relevante no que toca à área das comunicações de marketing em geral, e também no que respeita à área de comunicação quando aplicada ao sector não-governamental em específico.

O quinto capítulo debruça-se sobre a organização estudada durante a investigação, a Save the Children, caracterizando-se um pouco da sua história, assim como a sua visão, missão e valores. É também apresentada a estratégia de comunicação da organização e quais os seus objetivos.

Por fim, na sexta parte são desenvolvidas as conclusões relativamente à revisão da literatura aplicada ao caso específico da organização estudada, e são apresentadas algumas recomendações para a organização e que permitirão ao desenvolvimento de investigação futura sobre este tema.

## Capítulo II

### 2. Análise da Organização das Nações Unidas

#### 2.1. Direitos Humanos

“Afiml onde é que os Direitos Humanos começam? Em pequenos lugares, perto de casa, tão perto e tão pequenos que não podem ser vistos no mapa-mundo. Mesmo assim são o mundo da pessoa individual: o local onde se mora; a escola ou universidade que se frequenta; a fábrica, quinta ou escritório onde se trabalha. São os locais onde todos os homens, mulheres e crianças procuram justiça igualitária, oportunidades igualitárias, dignidade igualitária sem discriminação. Se os direitos não tiverem significado nestes locais, tem muito pouco significado em qualquer outro lugar. Sem a preocupação dos cidadãos em assegurar-los perto de casa, não é possível o progresso no mundo global” (Eleanor Roosevelt, 1958<sup>1</sup>).

Os Direitos Humanos têm com fundamento principal a noção de dignidade e igualdade de todo o ser humano, tornando-se a linguagem universal dos desejos básicos da humanidade (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2012).

#### 2.2. Declaração dos Direitos Humanos

Como resposta à 2ª Guerra Mundial e à criação da Organização das Nações Unidas, a 10 de Dezembro de 1948 a Assembleia Geral das Nações Unidas adotou a Declaração

---

<sup>1</sup> Citado em Human Rights Indicators- A Guide to Measurement and Implementation, original da apresentação de In Your Hands: A Guide for Community Action for the Tenth Anniversary of the Universal a 27 de Março de 1958 em Nova Iorque

dos Direitos Humanos (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2012)

Esta declaração, inicialmente apelidada de Declaração dos Direitos Humanos e Liberdades Fundamentais, teve como intuito não só proteger os direitos de todos os cidadãos, como também de assegurar que os crimes cometidos nesta guerra não seriam jamais repetidos, tornando-se um mecanismo de apoio às ações das Nações Unidas (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2012).

A declaração embora tenha sido desenvolvida em 1946, foi apenas apresentada ao Conselho Económico e Social em 1947, o qual autorizou a continuação de trabalhos por uma comissão composta por membros de oito Estados de diferentes localizações geográficas (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2012).

### **2.3. Alto-Comissariado dos Direitos Humanos**

#### **2.3.1. História do Alto-Comissariado dos Direitos Humanos**

O Alto-Comissariado dos Direitos Humanos é o responsável por tornar os “direitos humanos realidade nas vidas das pessoas em todo o Mundo” (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2013, p.6)

Como a Declaração, também o Alto-Comissariado foi criado na década de 40, sob forma de uma pequena divisão em Nova Iorque (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2013). Foi apenas na década de 80 que o Alto-Comissariado foi transferido para Genebra, já com o estatuto de Centro dos Direitos Humanos (ibidem).

Mais tarde, em 1993, de forma a fortalecer as ações com vista à proteção dos Direitos Humanos estabeleceu-se uma instituição formal dirigida por um Alto-Comissário (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2013).

Na Conferência Mundial das Nações Unidas de 2005, os vários países, correlacionando os pilares das Nações Unidas com os Direitos Humanos, assumiram um maior compromisso e reconheceram a importância destes direitos nas diferentes vertentes do trabalho da ONU (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2013).

Um ano mais tarde a Comissão foi substituída pelo Alto-Comissariado dos Direitos Humanos (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2012).

### **2.3.2. Estrutura do Alto-Comissariado dos Direitos Humanos**

O Alto-Comissariado dos Direitos Humanos ainda hoje é dirigido pelo Conselho Económico e Social (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2013) e é um departamento do Secretariado das Nações Unidas (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2011).

Esta tem sede em Genebra, além do escritório em Nova Iorque e dos gabinetes em cada continente (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2011), sendo dirigida pela Alta-Comissária dos Direitos Humanos e Sub-Alto-Comissário a partir de Genebra, e pelo Assistente do Secretário-geral dos Direitos Humanos a partir de Nova Iorque (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2013). Ademais, a Comissão é também composta por 47 representantes dos diferentes Estados Membros (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2011), os quais são eleitos

de três em três anos (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2012), e estando representada em 60 países através de escritórios nacionais e regionais, missões de paz ou escritórios políticos das Nações Unidas e Equipas Nacionais das Nações Unidas (UNCTs) (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2013).

A sede em Genebra é dividida em quatro departamentos (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2011):

1. Divisão de Investigação e Direito ao Desenvolvimento (RRDD): que tem como principais funções investigar, desenvolver e transmitir métodos e ferramentas a diferentes *stakeholders*;
2. Divisão de Tratados dos Direitos Humanos (HRTD): a qual apoia o trabalho dos diferentes Mecanismos dos Direitos Humanos;
3. Divisão do Trabalho de Campo e Cooperação Técnica (FOTCD): responsabiliza-se pelo diálogo com os vários Estados e apoia os trabalhadores de campo;
4. Divisão do Conselho dos Direitos Humanos e Procedimentos Especiais (HRCSPD) apoia o Conselho e os mecanismos e procedimentos especiais da *Universal Periodic Review*;

Relativamente às presenças de campo do Alto-Comissariado podem ser divididas em duas categorias (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2013):

1. Presenças individuais: 12 escritórios nacionais e 13 regionais, diretamente dependentes do Alto-Comissário;
2. Colaborações: presenças de campo com dependências duplas, ou seja, 15 missões de paz ou políticas ligadas ao Diretor da Missão e ao Alto-Comissário, e 18 conselheiros de Direitos Humanos nas Equipas Nacionais das Nações

Unidas ligados ao Coordenador Residente das Nações Unidas e ao Alto-Comissário.

A 30 de Setembro de 2011 o Alto-Comissariado era constituído por 1108 membros, dos quais 48% estão sediados em Genebra e 2% em Nova Iorque, e os restantes 50% trabalham no campo (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2011).

### **2.3.3. Missão, visão e objetivos do Alto-Comissariado dos Direitos Humanos**

O trabalho do Alto-Comissariado dos Direitos Humanos é guiado pela Resolução da Assembleia Geral 48/141, a Carta das Nações Unidas, a Declaração dos Direitos Humanos e os instrumentos de Direitos Humanos consequentes, a Declaração de Viena de 1993 e o Programa de Ação, e o Documento Final da Cimeira Mundial de 2005 (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2011). Todas as ações do Alto-Comissariado têm que estar em plena concordância com os pilares das Nações Unidas (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2013).

Desta forma, os objetivos do Alto-Comissariado resumem-se a (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2012):

1. Prevenir violações dos Direitos Humanos
2. Assegurar o respeito pelos Direitos Humanos
3. Promover a cooperação internacional pela proteção dos Direitos Humanos
4. Coordenar atividades através das Nações Unidas
5. Fortalecer e transmitir o trabalho dos Direitos Humanos das Nações Unidas

Sendo necessário estabelecer parcerias com governos, legislaturas, tribunais, instituições nacionais, sociedade civil, organizações regionais e internacionais, e o sistema da Nações Unidas para o desenvolvimento e aumento da capacidade de promoção e proteção dos Direitos Humanos de acordo com as normas internacionais (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2011).

A missão do Alto-Comissariado dos Direitos Humanos está definida como “Trabalhar para a promoção e proteção de todos os Direitos Humanos de todas as pessoas; ajudar a fortalecer os indivíduos de forma a que percebam os seus direitos e ajudem que os responsáveis por esses direitos assegurem a sua implementação” (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2011,p.3).

Para que a sua missão seja alcançada, o Alto-Comissariado procura:

1. Priorizar as violações mais urgentes, agudas e crónicas, especialmente as que representam risco de vida;
2. Intervir com aqueles que estão vulneráveis em diferentes frentes;
3. Fornecer atenção igualitária aos diferentes direitos civis, culturais, políticos e sociais, especialmente se tido em consideração que o princípio da não discriminação é o fundamento principal de qualquer trabalho em Direitos Humanos (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2012);
4. Mensurar o impacto das suas próprias ações a nível global.

Relativamente à sua visão, o Alto-Comissariado procura “Ser um líder global forte e regido pelos princípios para a implementação completa de todos os direitos e liberdades enumerados na Declaração Universal dos Direitos Humanos” (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2011, p.3).

Concluindo, o trabalho do Alto-Comissário pode-se dividir em três grandes áreas: (1) definição de normas dos Direitos Humanos, (2) monitorização dos Direitos Humanos e (3) apoio da implementação a nível nacional dos Direitos Humanos (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2011).

Assim, apoia os *treaty bodies* e mecanismos das Nações Unidas, providencia os recursos humanos internacionalmente e promove legislação e critérios, tanto a nível internacional como nacional (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2011).

O apoio aos *treaty bodies* e mecanismos das Nações Unidas baseia-se em (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2013):

1. Aumentar a sua eficácia através da criação de sinergias e uma melhor implementação e monitorização das recomendações aos Estados;
2. Aumentar a cooperação entre as Nações Unidas e os mecanismos regionais;
3. Promover a retificação e adesão universal dos tratados
4. Aumentar o apoio aos mecanismos e Estados no desenvolvimento de legislação regional e internacional.

#### **2.3.4. Alta-Comissária dos Direitos Humanos**

De acordo com a Resolução da Assembleia Geral 48/141 a Alta-Comissária é o individuo com mais responsabilidade, nas Nações Unidas, no sector dos Direitos Humanos, tendo como responsabilidade (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2013):

1. Promover e proteger os todos os Direitos Humanos de todos os indivíduos;
2. Recomendar aos organismos das Nações Unidas a promoção e proteção dos Direitos Humanos;
3. Promover e proteger o Direito ao Desenvolvimento;

4. Fornecer assistência técnica às atividades dos Direitos Humanos;
5. Coordenar a educação e informação pública de Direitos Humanos das Nações Unidas;
6. Remover os obstáculos na realização dos Direitos Humanos;
7. Prevenir as violações dos Direitos Humanos;
8. Estabelecer diálogo com os Governos;
9. Aumentar a cooperação internacional;
10. Coordenar as atividades de promoção e proteção dos Direitos Humanos no sistema das Nações Unidas.

Desta forma, o seu papel passa por (Alto-Comissariado dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas, 2011):

1. Identificar as tendências emergentes nos Direitos Humanos;
2. Ser a voz das vítimas;
3. Desenvolver e implementar respostas;
4. Documentar e partilhar *good practices*;
5. Desenvolver ferramentas de ensino;
6. Dialogar com todos os *stakeholders*;
7. Facilitar a perspetiva dos Direitos Humanos no trabalho das Nações Unidas.

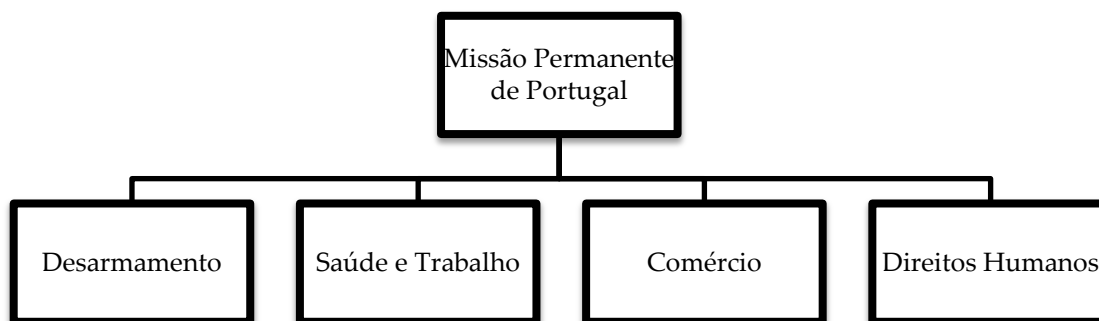
# Capítulo III

## 3. Estágio

### 3.1. Funções

A Missão Permanente de Portugal junto das Nações Unidas e outros Organismos Internacional divide-se em quatro áreas: (1) Desarmamento; (2) Saúde e Trabalho; (3) Comércio e (4) Direitos Humanos.

No âmbito do estágio curricular decorrente desde 19 de Agosto até 20 de Dezembro, estive inserida no departamento dos Direitos Humanos, o qual tem como objetivo responder a questões, além dos Direitos Humanos, relativas às Migrações, Refugiados e Humanitarismo (ver Figura 1):



**Figura 1:** Organigrama da Missão Permanente de Portugal junto das Nações Unidas e Outros Organismos (Fonte: sistematização própria)

As funções deste departamento, e consequentemente as minhas funções, podem-se dividir em duas grandes categorias: participação em reuniões e conferências diplomáticas oficiais e relações e comunicações com outros parceiros relevantes.

Relativamente aos eventos oficiais estes referem-se maioritariamente a reuniões realizadas na sede das Nações Unidas, neste caso no Palácio das Nações, onde os representantes dos diferentes Estados Membros e Grupos Regionais participam ativamente e as Organizações da Sociedade Civil passivamente, de forma a alcançar o respeito igualitário e absoluto de todos os direitos descritos na Declaração dos Direitos Humanos, dos quais resultam recomendações, resoluções ou modificações de resoluções acordadas previamente.

Contudo, sendo Portugal um membro de um importante Grupo Regional, União Europeia, as posições a serem tomadas nos eventos oficiais são sempre discutidas previamente com os diferentes membros. Dependendo da relevância e/ou dos protocolos políticos e económicos dos assuntos discutidos, as posições são discutidas e acordadas de uma forma mais informal, como é o caso de *e-mails*, ou com reuniões na *Blue Box* (nome dado à Missão Permanente da União Europeia junto das Nações Unidas e outros Organismos em Genebra) onde todos os membros participam, inclusive por vezes membros externos como é o caso do Reino Unido e da Irlanda.

É relevante destacar três grandes momentos, que são os seguintes: o 24<sup>o</sup> Conselho dos Direitos Humanos, o qual decorreu entre o dia 9 a 27 de Setembro; a 17<sup>a</sup> sessão do Grupo de Trabalho do Mecanismo de Revisão Periódica Universal, entre 21 de Outubro e 1 de Novembro; e por fim, a 11<sup>a</sup> sessão do Grupo de Trabalho Intergovernamental para a Implementação da Declaração de Durban e respetivo Plano de Ação, entre 7 e 18 de Outubro.

Quanto às relações com outros parceiros, refere-se quase que exclusivamente aos contactos mantidos com Organizações Não-Governamentais. Na maioria dos casos são as ong que estabelecem contacto com a Missão com o objetivo de perceber a

posição de Portugal em relação a diversas questões dependendo da área de atuação da própria organização. Além do mais, é provável que sejam requeridas reuniões ou a participação de algum representante da Missão em eventos informais organizados pelas ong. Estas reuniões e eventos têm não só o objetivo de alertar e discutir situações atuais nas quais os Direitos Humanos não estão a ser respeitados plenamente, como também o propósito de pedir aos próprios países para estes pressionarem ou para acabarem com o fim destes mesmo crimes por forma de desenvolvimento de resoluções, referências nos discursos e a assinatura ou retificarem certos Tratados.

Em qualquer dos casos, é crucial que a capital esteja constantemente informada acerca das decisões tomadas e das posições tanto de Portugal como dos diversos Estados relativamente aos assuntos debatidos, desta forma, uma das minhas responsabilidades foi comunicar Lisboa de forma metódica e atempada por via de telegramas oficiais.

### **3.2. Outras funções**

Embora as responsabilidades do departamento dos Direitos Humanos possam ser divididas em duas grandes áreas de atuação, sendo Portugal candidato ao próximo Conselho dos Direitos Humanos, surgiu uma nova área de atuação temporária, a qual se prende com a campanha para a eleição.

A eleição para o Conselho dos Direitos Humanos baseia-se nos votos dos diferentes Estados membros e por isso é crucial que seja estabelecido contacto com o maior número possível de Missões de forma a conseguir perceber a pré-disposição para apoiar ou não o Estado candidato em questão.

Embora a posição do país em termos de respeito pelos Direitos Humanos seja um dos pilares da votação, são também tidas em consideração as relações entre os

diferentes países, ou seja, quando um candidato apela ao voto de outro Estado é-lhe relembrado os diferentes momentos prévios de parceria e colaboração, podendo-se mesmo dar as trocas de votos, nas quais dois países candidatos a diferentes mandatos prometem o seu voto um ao outro.

Quando o candidato após fazer a sondagem não se sente positivo relativamente à sua eleição é habitual que sejam organizados diversos eventos informais em parceria com ong de forma a demonstrar a sua preocupação com os Direitos Humanos ou muito provavelmente com uma certa área de atuação destes.

No caso de Portugal, as minhas funções restringiram-se exclusivamente em reunir, organizar e agrupar a informação acerca das posições dos diferentes Estados relativamente à eleição. Uma vez que Portugal é considerado um dos países mais respeitadores e até mesmo mais inovadores no que toca aos Direitos Humanos, assim como devido as relações históricas com diversos países africanos e outras colónias, não foi considerada necessária maior intervenção nem organização de qualquer evento, estando esta decisão também relacionada com a grave situação financeiro na qual o país se encontra.

Devido aos elevados cortes orçamentais que a Missão sofreu, o número de colaboradores foi intensivamente reduzido, causando com que seja por vezes necessário que sejam partilhados esforços entre os diversos departamentos. Assim, participei também em algumas sessões planetárias relativas ao desarmamento, nas quais representei e defendi os interesses e posição de Portugal.

# Capítulo IV

## 4. Revisão da literatura

Este capítulo tem como objetivo enquadrar o tema, através do levantamento da literatura relativa, tanto à temática do marketing e da comunicação de marketing em geral, como essencialmente no que respeito ao marketing e à comunicação do sector não-governamental. Deste modo, numa primeira fase a revisão da literatura incide sobre a definição de uma ong, assim como sobre a sua história e o seu papel atual. Seguidamente, foram abordadas as diferenças entre os diferentes sectores e como estas interferem no desenvolvimento de parcerias. Por fim, foi desenvolvida a temática da comunicação de marketing, em particular da comunicação do sector em questão.

### 4.1. Definição de organização não-governamental

O termo “organização não-governamental” remota a 1945, com o artigo 71 da Carta das Nações Unidas (Beaudoin, 2004) no qual se refere que “o Conselho Económico e Social pode consultar plenamente as organizações não-Governamentais que lidam com questões referentes às suas competências” (Organização das Nações Unidas, 1945, p.45).

Estas condições podem ser aplicadas a organizações internacionais, e se apropriado, a organizações nacionais “após consulta de Membros da Organização relevantes” (ibidem).

Atualmente, o conceito é utilizado em diferentes contextos por uma enorme variedade de organizações, dificultando o consenso internacional (Matschke, Moskaliuk e Ulrike, 2012).

Enquanto Martens (2002, p.282) define as ong como “organizações societais formais e independentes que têm como principal intuito promover objetivos nacionais ou internacionais”, que têm que possuir uma estrutura organizacional, cujo financiamento não pode ser estatal e os recursos humanos, embora qualificados, não devem estar orientados para objetivos financeiros, mas sim para objetivos comuns.

Bach e Stark (2004) citam Anheier e Themudo (2002, p.191), indicando que as ong são “a infraestrutura organizacional da sociedade civil global”, atuando a “nível comunitário, nacional ou internacional”.

Por fim, Matschke, Moskaliuk e Ulrike (2012) definiram as características inerentes a qualquer ong:

1. Voluntariado: existe uma elevada percentagem de funções cruciais desempenhada de forma exclusivamente voluntária (Glagow, 1992);
2. Participação: contrariamente ao que acontece noutras organizações, as Organizações Não-Governamentais são caracterizadas pela sua descentralização decisiva e pelos seus procedimentos democráticos (Brand, 2000).

Por outro lado, o sucesso das ong é apenas validado socialmente, ou seja, devido à dificuldade da sua avaliação (Britton, 1998), só é alcançado quando a sociedade o reconhece consensualmente;

3. Relevância pessoal: o trabalho voluntário tem maior relevância pessoal do que o remunerado (Matschke e Arnold, 2010), e por isso existe uma enorme ligação entre as funções desempenhadas e os valores pessoais;
4. *Informalização*: o conhecimento organizacional no sector é maioritariamente conseguido através da própria observação e prática, uma vez que esta área ainda não tem relevância significativa no sector académico.

## 4.2. A evolução das organizações não-governamentais

Apenas três anos após o surgimento do conceito de organização não-governamental, em 1948, já havia registo de 40 organizações (Matschke, Moskaliuk e Ulrike, 2012).

Inicialmente, as ong tinham objetivos de curto prazo, ou seja, o seu foco era prestar assistência em caso de uma catástrofe natural (Madon, 1999) através de ação direta (Korten, 1987; Hulme e Turner, 1990). Mas devido ao forte crescimento do sector, nos anos 60 deu-se uma reforma no sistema de acreditação (Matschke, Moskaliuk e Ulrike, 2012). Esta segunda “geração” focou-se em criar autossuficiência local através do envolvimento de ong intermediárias, de forma a que o resultado das suas ações se perpetuasse (Korten, 1987).

Sanyal (1994, p.37) defende, que na década de 70, as ong ganharam a imagem de “catalisador mais adequado para o desenvolvimento dos sectores mais baixos porque as suas prioridades e procedimentos eram diametralmente opostos aos das instituições de topo”

Contudo, foi a partir dos anos 80 que se assistiu a um crescimento explosivo em todas as áreas de atuação das ong (Bach e Stark, 2004), e desde então estas “tornaram-se sinónimo de um estilo de ação política” (Madon, 1999, p.252).

Estima-se que atualmente haja 47000 ong internacionais (Anheier e Themudo, 2002), sendo que 25% destas terão sido criadas após a década de 90 e que o número de ong tenha aumentado 19,3% entre 1990 e 2000 (Eizenstat, 2004). Frederick (1993) defende que este crescimento se deve ao desenvolvimento global das tecnologias de comunicação.

Embora a ascensão das ong tenha contribuído para uma mudança de atitudes, discursos e tendências sociais (Doh e Teegen, 2003; Yaziji, 2004; Yaziji e Doh, 2009), também originou insegurança, competitividade e incerteza no sector (Cooley e Ron, 2006).

### **4.3. O papel das organizações não-governamentais na produção e transmissão de informação**

Há quarenta anos atrás, durante a Guerra Fria, todo o poder comunicativo na área política limitava-se às duas forças rivais do conflito, ambas com capacidades e restrições comunicativas similares (Zaharna, 2007).

Logo, o sucesso da comunicação diplomática dependia exclusivamente da persuasão das mensagens e da eficiência da sua distribuição, fazendo com que a fonte com mais informação dominasse o debate (ibidem). Deste modo, “os *mass media* eram o canal de escolha assim como do poder”, e a disseminação informativa baseava-se no “nós versus eles”. (Zaharna, 2007, p.215).

Contudo, a realidade informativa da sociedade moderna é diferente, baseando-se em redes com diversas linhas de informação descontínuas, pois são alteradas tanto pelas suas fontes como por aqueles que a recebem (Bach e Stark, 2004), nas quais as ong “representam pontos de passagem obrigatória” (Cruikshank, 1999, p.108).

A sociedade assumiu assim uma estrutura de ampulheta, onde a informação é modificada por diferentes intervenientes no seu percurso entre emissor e receptor, assiste-se desta forma a uma mudança do Modelo de Difusão para o Modelo de Tradução (Bach e Stark, 2004). O Modelo de Difusão defende a inércia e fricção no processo de desenvolvimento social e científico e, conseqüentemente, na transmissão de informação, enquanto que o Modelo de Tradução explica as mudanças de acordo com os fatores envolvidos na sua trajetória, ou seja, defende que estas dependem de todos os elementos que aceleram ou retardam o movimento da informação desde do emissor até ao recetor final (Latour, 1986).

O último modelo, assume que todos os envolvidos terão algum tipo de influência no desenvolvimento e transmissão da informação (ibidem), e assim as sociedades

constroem-se com base na informação transmitida pela geração anterior (Bach e Stark, 2004).

Deste modo, torna-se necessário alterar a concepção de que a sociedade civil é exclusivamente informada pelos argumentantes do discurso político, e aceitar a existência de um terceiro sector que atua como representante independente dos valores e interesses dos atores individuais (Desforges, 2004).

Melucci (1988) observou que a participação coletiva já não é um objetivo por si só, mas é antes uma resposta indireta às necessidades pessoais dos indivíduos, assim o consumismo e o individualismo originaram uma sociedade mais contestatária e relutante à autoridade, especialmente à política (Blood, 2004).

Sassen (2002) identifica esta tendência como “pós-cidadania”, indicando que é caracterizada por um cosmopolitismo e uma *transnacionalidade*, que leva os indivíduos a ganharem consciência dos seus direitos, responsabilidades e sentimento de pertença a nível tanto global como nacional (Isin, 2002; Jelin, 2000; Roche, 2002).

Consequentemente, o público acabou por confiar mais nas ong do que nos seus próprios governos, principalmente em assuntos como a educação, saúde e direitos civis e humanos (Charlton e May, 1995).

O “ideal contemporâneo do sector não-governamental passou a ser a entrega de serviços” e o de mecanismo facilitador da cidadania global”, isto é, o sector não-governamental representa a oportunidade dos indivíduos verem representados e defendidos os seus “valores, interesses e projetos” nos diferentes mecanismos públicos e privados que compõem a sociedade (Desforges, 2004, p.555).

A influência deste terceiro sector baseia-se exclusivamente no fenómeno de opinião e em perceções voláteis, conseguindo mobilizar a opinião pública de forma suficiente a alterar as agendas governamentais (Beaudoin, 2004; Madon, 1999) e a produzir e renegociar identidades (Bach e Stark, 2004).

E, embora tradicionalmente estas organizações fossem vistas como pouco poderosas e até como elementos a ignorar (Zaharna, 2007), são hoje consideradas como membros relevantes de uma democracia participativa e como a voz de todos os indivíduos (Desforges, 2004).

Assim, as ong utilizam a força da sua própria marca para transmitir mensagens a diferentes públicos (Beaudoin, 2004) e para estimular a produção discursiva em torno dos assuntos que acreditam ser mais relevantes (Cruikshank, 1999).

Devido a esta enorme influência, as ong são já consideradas “atores” no mercado (Beaudoin, 2004), principalmente porque o seu poder não se restringe à agenda governamental, mas também aos planos de ação empresarial (Guay, Doh e Sinclair, 2004).

Como tal, a imagem das marcas e os lucros não estão só dependentes de fatores internos, como a qualidade dos produtos e serviços, dependendo também de acusações, escândalos e da relação com as ong (Burgos, 2013).

Por esta razão, assiste-se a uma vontade crescente por parte das empresas em manterem um diálogo aberto com as ong que poderão ter um impacto positivo nos consumidores, nos políticos e nos media (ibidem).

Resumindo, as ong possuem um conjunto de características que lhes permitem obter a atenção do público e a aprovação geral (ibidem):

1. Estratégias de comunicação desenhadas eficazmente, controversas e sofisticadas (Burgos, 2013);
2. Agilidade e flexibilidade que lhes permitem agir mais rapidamente e com menos burocracia (Argenti, 2004);
3. Através da sua proatividade e vasto conhecimento em áreas específicas conseguem as mudanças discursivas que procuram, especialmente no sector privado, uma vez que este por norma se foca exclusivamente nas vendas,

desenvolvendo insuficientemente as suas capacidades de relacionamento com o público (Burgos, 2013);

4. Forte ligação com lugares e culturas locais, ao mesmo tempo que se mantêm envolvidas em questões globais (Madon, 1999).

As ong, através das suas ações comunicativas e diplomáticas, têm vindo a criar o seu próprio *soft power* (Zaharna, 2007). Nye (2004) refere-se à diplomacia pública como a gestão do *soft power*, ou seja, o autor defende que as principais entidades públicas têm vindo a utilizar os seus recursos *soft power*, como a cultura do país e a ideologia política, entre outros, do mesmo modo que utilizam os seus recursos *hard* na gestão de influências.

De acordo com esta perspetiva, a cultura assume-se como a “nova dinâmica das relações internacionais”, pois define a identidade política, assim como a produção e interpretação de informação (Zaharna, 2007, p.215).

O mesmo autor identifica três dimensões da diplomacia pública:

1. Explicações diárias acerca das decisões estratégicas;
2. Campanhas políticas relativas a alguns temas estratégicos;
3. Relações a longo-prazo com indivíduos-chave.

#### **4.4. Relevância social das organizações não-governamentais**

Atualmente, as ong desempenham um papel central (Matschke, Moskaliuk e Ulrike, 2012) a uma escala global (Bach e Stark, 2004), sendo a sua “revolução silenciosa” do século XX (Fisher, 1997, p.440) comparada com o *Rise of the Nation-State* no século XIX (Salamon 1993).

Deste modo, as ong tornaram-se a “espinha dorsal da sociedade civil” (Hyden 1995, p.43), na formação de uma cidadania global (Ball e Piper, 2002; Muetzelfeldt e Smith,

2002; Desforges, 2004) que começa nas classes mais baixas (Appadurai, 2000; Falk, 1999; Rosenau, 1998; Warkentin, 2001) e nos incipientes de uma sociedade mais democrática (Bach e Stark, 2004). A cidadania global refere-se ao “aumento da participação individual em processos políticos e nas instituições que operam globalmente” (Desforges, 2004, p.550).

É-lhes reconhecida a capacidade de iniciar diálogos políticos e aumentar o poder da população (Escobar, 1992; Wignaraja, 1993), levando a que cada vez mais os projetos de desenvolvimento se iniciem na sociedade civil, ao invés de serem planeados pelos estados (Matschke, Moskaliuk e Ulrike, 2012). Assim, vive-se o *Post Washington Consensus*, no qual a sociedade civil é essencial para o desenvolvimento (Mohan, 2002), encontrando-se o poder distribuído e descentralizado (Sassen, 1999).

À medida que as ong se envolvem na transformação do espaço político nacional, internacional e transnacional (Bach e Stark, 2004) e lhes é atribuída mais responsabilidade no desenvolvimento (Mcconnell, 1998), torna-se então central para os académicos entenderem o novo papel destas organizações, não só na construção da sociedade, mas essencialmente a sua intervenção na relação do Estado com a sociedade (Bratton, 1990; Chazan, 1992; Fowler, 1998; Fox e Hernandez, 1992; Frantz, 1987; Ndegwa, 1996; Sanyal, 1994; Sethi, 1993) e do próprio estado com as estas (Brysk, 1993; Carroll, 1988; Ghils, 1992; Linkenbach, 1994; Lipschutz, 1992; Peterson, 1992; Princen e Finger, 1994; Shaw, 1992; Sikkink, 1993; Spiro, 1994; Wapner, 1996).

#### **4.5. Relevância das organizações não-governamentais no sector académico**

Embora a atenção académica por este tema tenha aumentado (Bach e Stark, 2004, Jagadananda e Brown 2005; Jordan, 2005; Blagescu, de Las Casas e Loyd, 2005; Mawdsley, Townsend e Porter, 2005), as ong continuam a ser vistas como um sector

homogéneo, e ainda existe relativamente pouca investigação sobre os seus efeitos (Bach e Stark, 2004). Este facto deve-se à circunstância destas organizações serem vistas como uma área estratégica no desenvolvimento da sociedade apenas desde da década de 90 (Merege, 2000).

O número de estudos decresce substancialmente no que se refere aos resultados das práticas das ong nas relações de poder entre indivíduos, comunidades e o Estado, e às soluções internas para prestação de serviços de bem-estar, desenvolvimento e democratização (Fisher, 1997).

Por outro lado, as práticas de gestão, tanto de sectores privados como públicos, já foram provadas inadequadas e limitativas quando aplicadas ao terceiro sector (Merege, 2000). Além de que o sector não-governamental tem sofrido alterações significativas em termos de gestão e liderança nas últimas décadas (Laidler-Kylander, Quelch e Simonin, 2007), aumentando a inaplicabilidade dos métodos tradicionais.

Assim, embora o sector não-governamental represente uma oportunidade estratégica muito apelativa, representa também um enorme desafio (ibidem) para o sector académico e empresarial.

#### **4.6. Diferenças relevantes entre o sector lucrativo e não-lucrativo**

Oster (1995) reconhece que existem cinco grandes áreas que diferem entre uma Organização Lucrativa de uma Não-Lucrativa:

1. Cultura organizacional;
2. Recursos humanos;
3. Perspetiva colaborativa invés de competitiva;
4. Complexidade dos seus públicos;
5. Importância da missão.

As Organizações Não-Governamentais são caracterizadas por uma estrutura altamente descentralizada, com pouco controlo exercido por parte das sedes (Laidler-Kylander e Simonin, 2009), encorajando o foco nos objetivos (Blood, 2004). Mas Sanyal (1994, p.43) discorda e defende que a estrutura mais comum nas ong não é a descentralizada, mas sim a “convergência hábil entre as decisões centralizadas e descentralizadas, e entre a cooperação e a concorrência”. A formalização das estruturas é “definida pela existência de regras e regulamentos formais” (Caruana, Moris e Vella, 1998, p.19).

Embora haja um consenso no sector em termos de estrutura e formalização (Johnson e Prakash, 2007), a pesquisa sugere uma correlação imperfeita entre ambos, ou seja, as organizações com apenas um objetivo tendem a ser menos formais, devido essencialmente à falta de recursos para análises estruturadas prévias, mas também porque reconhecem “mais facilmente a importância do conhecimento local e da proximidade (...) com o público-alvo” e, conseqüentemente, a necessidade de flexibilidade e adaptação (Kiwauka-Tondo, Walters, Jameson e Hamilton, 2012, p.9). Deste modo, os colaboradores de organizações mais pequenas usufruem de maior liberdade decisiva e estratégica, de forma a responderem mais rapidamente e mais eficazmente às mudanças do mercado (Kiwauka-Tondo e Snyder, 2002).

Outros autores defendem que a estrutura de uma organização se baseia no grau em que a organização incentiva a comunicação interpessoal e providencia a formação acerca das suas audiências (Kopfman e Smith, 1996; Valente e Saba, 1998).

Finalmente, a estrutura das organizações pode estar relacionada com os recursos financeiros, depreendendo-se que as organizações com mais recursos sejam maiores, e conseqüentemente experienciem mais hierarquia e um maior número de objetivos (Kiwauka-Tondo, Walters, Jameson e Hamilton, 2012).

A investigação demonstrou que os recursos humanos no sector não-governamental demonstram níveis bastante mais elevados de satisfação e maior motivação do que nas organizações com fins lucrativos. (Benz, 2005).

Contudo, é importante reconhecer que os colaboradores do Sector Não-Organizacional são recursos heterogéneos e com “conhecimento sofisticado e diverso acerca dos contextos institucionais, sociais, económicos e políticos nos quais desenvolvem os seus projetos” (Roberts, Jones e Fröhling, 2005, p.1849). Esta diversificação permite que, quando algum colaborador falhe, seja possível reunir outros com diferentes características que sejam capazes de alcançar os objetivos eficazmente (Blood, 2004). Por outro lado, esta característica originou também que estas organizações invistam em grande escala na formação dos seus colaboradores, de forma a desenvolverem os seus próprios talentos, e contratem maioritariamente internamente (ibidem).

Ainda assim, a percentagem de *turnover* no sector é bastante elevada, sendo estimado que poderá chegar aos 35% por ano (Jordan, Maloney e McLaughlin, 1994).

#### **4.7. Parcerias estabelecidas pelas organizações não-governamentais**

Uma vez que a procura experienciada pelos públicos não-governamentais é “insaciável”, já que existirão sempre problemas e necessidades sociais e políticas, a concorrência perde relevância (Liao, Foreman e Sargeant, 2000).

Deste modo, embora bastantes ong prefiram ainda ser independentes, de forma a assegurar a sua autonomia (Roberts, Jones e Fröhling, 2005), desde o final dos anos 80 que a maioria destas organizações “moveu-se de um isolamento autoimposto para a colaboração” (Bach e Stark, 2004, p.106).

Esta mudança de atitude, aliada às mudanças externas, será possivelmente a razão principal para o aumento da sua relevância na sociedade (Bach e Stark, 2004). As organizações perceberam o potencial de sucesso das redes colaborativas através das “formas semiconscientes de colaboração” que já haviam sido estabelecidas sem grande relevância ou esforços (Bach e Stark, 2004, p.106).

Atualmente, sabe-se que, embora as organizações estejam altamente interrelacionadas e interdependentes, estas agem maioritariamente de forma contraditória e individual, aumentando em grande escala a complexidade e competitividade dos ambientes onde atuam (Chandes e Paché, 2010). Pelo contrário, as ong devem procurar construir um ambiente coletivo e democrático, de forma a que através de um nível elevado de desempenho sejam capazes de responder a ameaças externas e assegurar a sua sobrevivência (Cyert e March, 1963). Ou seja, qualquer organização beneficiará da construção de redes de parceria e criação de sinergias (Roche, 2000) e a solução mais eficiente será então a definição de estratégias coletivas com o objetivo de aumentar a sua eficácia (Chandes e Paché, 2010).

Astley e Fombrun (1983) defendem a existência de quatro estratégias coletivas de acordo com a parceria estabelecida:

1. *Commensalistic*: entre organizações complementares com base em relações horizontais;
2. Simbiótica: entre organizações complementares com base em relações verticais;
3. Direta: com base em acordos que definem os benefícios para cada parte;
4. Indiretas: com base em parcerias tanto formais como informais que não especificam os benefícios económicos das partes envolvidas.

As redes de parcerias e a necessidade de cooperação complicam-se à medida que o número de ong aumenta, diversificando as suas funções, estratégias de inovação e

ligações formais e informais, tanto a nível nacional como internacional (Carroll, 1988; Shaw, 1992; Sikkink, 1993; Peterson 1992; Princen e Finger 1994).

Pode-se ainda dizer que as forças da globalização também tiveram também um impacto nas ong, levando a que se estabelecessem cada vez mais parcerias à escala global, com variados tipos de alianças, que causaram “impactos profundos tanto na globalização como nas vidas locais” (Fisher, 1997, p.441).

Held (1995) defende que há três formas distintas para responder à globalização no sector político:

1. *Neo-liberal laissezfaire*, a qual não estabelece regulamentações para o capital, deixando-o livre na procura de novas oportunidades de lucro;
2. Democracia participativa, que vê a sociedade civil como excelente oportunidade de contrabalançar a globalização ao permitir a partilha de ideias no processo;
3. Democracia cosmopolita, baseada em instituições globais que têm poder e legitimidade para governar a globalização.

Embora as relações de cooperação possam ser muito positivas e fundamentais para a sustentabilidade das organizações (Aldaba, Antezana, Valderrama e Fowler, 2000; Henderson, 2000), é bastante complicado torna-las realmente proveitosas (Stark e Bruszt, 1998).

Para ser possível alcançar e/ou aumentar a *brand equity* <sup>2</sup> através de parcerias é necessário ter em consideração a semelhança de valores e atividades no momento da seleção das parcerias, gerindo proactivamente os parceiros e o portfólio de relações (Laidler-Kylander e Simonin, 2009). No caso de ong, a seleção tem que ser ainda mais cuidadosa pela sua forte dependência em termos de assistência técnica e objetivos de sensibilização (Sanyal, 2006).

---

<sup>2</sup> A definição do conceito será mais à frente (pág. 53) desenvolvida

Por outro lado, as parcerias dependem da própria relevância, ou seja, “quão mais relevante uma marca aparentar ser, mais parcerias irá atrair”, e “quanto mais importantes forem as parcerias, mais relevante a marca aparentará ser” (Laidler-Kylander e Simonin, 2009, p.64).

#### **4.7.1. Parcerias intrasectoriais**

Devido a esta dependência, as relações das ong com os seus públicos são cada vez mais divididas por ong “intermediárias” que assumem os papéis de parceiras ou afiliadas (Abramson, 1999; Bebbington e Riddell, 1997; Carroll, 1992; Fisher, 1993, 1998; Stremiau, 1987; Townsend, 1999; Townsend, Porter e Mawdsley, 2002). E embora estas redes sejam mais facilmente percebidas agora, ainda são de difícil conceptualização, devido especialmente à multiplicidade de relações (Roberts, Jones e Fröhling, 2005). Por isso, as ong procuram facilitar a partilha de esforços com ong intermediárias locais, regionais ou nacionais, com estas a assumir apenas o papel de ligação e não de organização dos projetos (ibidem).

No caso de redes de parcerias compostas exclusivamente por ong, estas assumem uma estrutura bastante informal baseada em solidariedade e partilha de informação, mas não em recursos financeiros (Esteva, 1987; Fisher, 2003; Perrault, 2003).

#### **4.7.2. Parcerias intersectoriais**

##### **4.7.2.1. Parcerias com doadores**

Tendo em consideração o tempo e os esforços gastos pelas ong na procura de doações, fácil é de calcular como os recursos financeiros são parte crucial para a sua atividade (Blood, 2004), e por isso as alianças com certos organismos são a única solução para assegurar a sua sustentabilidade (Bach e Stark, 2004). Por vezes, este aspeto ganha tal magnitude que obriga as organizações a se afastarem das suas missões ou a outro tipo de adaptação de forma a responderem aos objetivos dos

doadores (Laidler-Kylander e Simonin, 2009). Consequentemente, a sustentabilidade é por vezes a causa de conflitos internos (Bach e Stark, 2004).

#### **4.7.2.2. Parcerias governamentais**

Um dos fatores cruciais destas organizações, reside na diversidade das suas atividades (Aldaba, Antezana, Valderrama e Fowler, 2000; Fowler, 2000; Malhotra, 2000), que obriga à proliferação de relações intersectoriais, não só entre governos como também com organizações lucrativas (Roberts, Jones e Fröhling, 2005). Estas relações intersectoriais permitem às ong alcançar sustentabilidade e sinergias, oferecendo-lhes uma posição estratégica, pois colocam-nas entre os governos e os cidadãos em risco e marginalizados (Bach e Stark, 2004).

Assim, a participação no “debate central da pós-modernidade” (Bach e Stark, 2004, p. 108) como uma das suas principais funções, sendo as ong responsáveis pelo debate entre os diferentes sectores da hierarquia social e política de forma a combater possíveis conflitos (Bach e Stark, 2004).

Porém, não foi apenas o papel das ong que se alterou devido às parcerias, porque também os papéis dos governos e dos vários organismos do sector privado se têm vindo a alterar à medida que as necessidades e emergências sociais ganham um novo formato (Lindenberg e Bryant, 2001).

Mas à medida que as ong ganham mais relevância, também aumenta a sua capacidade de estabilizar a turbulência social (Bresser e Harl, 1986), facto que não passa despercebido aos diferentes grupos políticos e governamentais (Susskind, 1994).

Deste modo, cada vez mais os governos globais estão ligados às ong (Desforges, 2004), sendo mesmo estes a iniciarem o diálogo que procura estabelecer parcerias de forma a resolver os assuntos que os afetam especialmente (Susskind, 1994). A base fundamental destas coligações é que “a sociedade civil global tem a capacidade de

aumentar a democracia ao criar novos canais de participação popular, prestação de responsabilidades, consultoria e debate, melhorando a qualidade governamental e promovendo acordos eficazes a longo-prazo” (Edwards e Gaventa, 2001, p.5).

Jasanoff (1997) identifica três tipos de ações que as ong podem desenvolver de forma a estabelecerem relações com as instituições governamentais:

1. Críticas a legislação ambiental e regulatória já estabelecida;
2. Criação de “redes epistémicas” mais inclusivas acerca de objetivos ambientais definidos, nacional ou internacionalmente;
3. Disseminação de informação e transferência tecnológica.

#### **4.7.2.3.Parcerias com empresas**

Atualmente sabe-se que, especialmente no mercado internacional, a reputação da empresa e as oportunidades de crescimento estão extremamente dependentes das capacidades diplomáticas com o sector não-lucrativo (Saner, Yu e Sondergaard, 2000).

As ong dispõem da capacidade de acabar com a reputação de uma marca através de campanhas ou até de simples acusações, para modificar o comportamento de compra no curto e longo prazo (Argenti, 2009). Além do mais, como foi anteriormente demonstrado, reagir com arrogância e hipocrisia não é uma a solução, pois resulta num maior afastamento do público (Steger, 2003).

Torna-se então crucial que as empresas estabeleçam diálogos e troca de opiniões com ong, deixando a comunicação entre estes dois sectores de ser um monólogo tal como anteriormente se verificara (Burgos, 2013). Desta forma, as empresas serão capazes de “influenciar normas e padrões, utilizar as regras comerciais, e negociar com governos e organizações intergovernamentais” (Saner, Yu e Sondergaard, 2000, p.9).

Portanto, as comunicações com as ong fazem parte integrante das estratégias de comunicação, sendo fundamentais para que o diálogo com o terceiro sector seja consistente em toda e qualquer ação comunicativa (Argenti, 2009). A organização lucrativa deverá identificar o conjunto de causas sociais com que mais se identifique, e das quais tenha maior probabilidade em retirar vantagem competitiva, de forma a obter um maior impacto social ao aplicar os seus recursos e conhecimentos (Porter e Kramer, 2006).

A ideia defendida no sector é a de que as ong são extremamente diferentes das organizações lucrativas, uma vez que não são orientadas para o lucro, mas antes para objetivos solidários (Matschke, Moskaliuk e Ulrike, 2012). Contudo, as ong têm vindo a reconhecer que “partilham basicamente os mesmos valores” com as empresas, especialmente as organizações que usufruam de influência política e pública suficiente para se afirmarem através de parcerias, e não exclusivamente por críticas e oposições (Beaudoin, 2004, p.370). Assim, é estabelecida uma troca de recursos, na qual as empresas oferecem apoio económico e as ong apoio público (Beaudoin, 2004).

Por outro lado, vários autores defendem que as ong, sendo capazes de alcançar parcerias com múltiplas empresas, tornar-se-ão viáveis taticamente para fazerem parte da “concorrência de topo”, transformando as suas palavras em ações (Burgos, 2013).

Embora a tendência de alianças, ou *co-branding*, entre empresas e ong esteja em crescimento exponencial, estas estratégias acarretam elevados riscos especialmente para as Organizações Não-Governamentais (Dickinson e Barker, 2006).

As alianças intersectoriais resultam numa maior diferenciação (Lebar, Buehler, Keller, Sawicka, Aksehirli e Richey, 2005), o que possui especial relevância para o terceiro sector, já que a confiança é parte crucial para o sector (Laidler-Kylander e Simonin, 2009) e os escândalos *spill over* são menos recorrentes em casos de maior

diferenciação (Roehm e Tybout, 2006). Porém, as estratégias de vincada diferenciação são ainda bastante raras (Sargeant e Ford, 2007).

Contudo, estas alianças podem ter um resultado negativo tanto na notoriedade como no afeto em relação à organização (Lebar, Buehler, Keller, Sawicka, Aksehirli e Richey, 2005), e por isso é necessário avaliar se as diferentes marcas se complementam realmente entre si (Laidler-Kylander e Simonin, 2009).

#### **4.8. O papel do marketing no sector não-governamental**

Através das parcerias com as empresas, as ong têm vindo a dar mais relevância ao papel do marketing no seu próprio sector (Knox e Gruar, 2007).

Sendo que marketing é o “processo de planear e executar a conceção, preço, comunicação e distribuição de ideias, bens e serviços de forma a criar e trocar valor, e satisfazer os objetivos individuais e organizacionais” (American Marketing Association, 1985<sup>3</sup>).

No Sector Não-Organizacional, crê-se agora que “ter uma boa causa não garante o sucesso no mercado alvo, assim como um ótimo produto, só por si não garante o sucesso nos mercados comerciais” (Hill, 2006, p.59). Deste modo, tornou-se central que a ong desenvolva um plano de marketing integrado, utilizando coordenadamente todas as ferramentas de marketing disponíveis (Kotler e Levy, 1969), de forma a alcançar os seus objetivos de longo-prazo (Valentine e Powers, 2006). Tornando-as parte integrante, numa perspetiva estratégica, dos “ambientes cada vez mais competitivos e com mais desafios” (Chew, 2006, p.341).

---

<sup>3</sup> Citado em Gundlach, G. T. & Wilki, W. L. 2009. The American Marketing Association’s New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28 (2):259-264.

Porém, as estratégias dos dois sectores diferem imensamente (Chew, 2006; Knox e Gruar, 2007), já que as ong têm objetivos não-financeiros como a mudança social, “atraindo maior atenção pública, tanto favorável como desfavorável” (Knox e Gruar, 2007). Especialmente, porque como qualquer empresa, as ong também estão dependentes do uso eficiente de recursos limitados para alcançarem os seus objetivos, cujo alcance destes depende exclusivamente da sua dimensão fiduciária, contrariamente ao que acontece com as empresas, onde as margens dependem da “confiança no produto ou no serviço, e só parcialmente da ética” (Beaudoin, 2004, p.369).

Também com o aumento da atenção, as ong têm um número crescente de *stakeholders*, relativamente mais elevado do que no sector lucrativo (Knox e Gruar, 2007), e estabelecem relações mais próximas e mais complexas com esses *stakeholders* (ibidem). Estas relações condicionam as suas estratégias de marketing (ibidem). Como tal, estas organizações encontram-se por norma entre os “sistemas de valores negociais e a missão social” (Edwards e Hulme, 1996).

A complexidade estratégica aumenta igualmente porque as ong, embora tenham “sistemas de valores que, na teoria, encorajam a aprendizagem e a comunicação” (Edwards, 1997, p.237), não utilizam ativamente os seus esforços para avaliar e melhorar o comportamento individual e coletivo, ou não dispõem das ferramentas adequadas para tal (Bloch e Borges, 2002). Adicionalmente, tanto o sector lucrativo como o não-lucrativo têm enorme dificuldade em admitir as suas falhas, culpando tendencialmente “os outros ou o contexto” (Roche, 2000, pág. 50).

Por isso, a aprendizagem ganha especial importância em contextos tão complexos e diversificados como aqueles em que as ong se inserem atualmente, tornando mais prioritário “relacionar informações do que acumulá-las” (Edwards, 1997).

#### 4.9. Papel da missão e ética para o sector não-governamental

Oster (1995) defende, que embora em ambos os sectores, lucrativo e não lucrativo, a missão seja a base da organização, o papel desta numa ong é relativamente mais importante. As ong tornam-se assim “organizações orientadas pela missão e a sua implementação” (Laidler-Kylander e Simonin, 2009, p. 58). Logo, embora outros fatores, inclusive políticos, sociais e económicos, tenham um peso importante no posicionamento das ong, “a missão é o elemento mais diferenciador na estratégia de posicionamento de uma ong” (Chew, 2006, p.342).

À medida que a relevância política e social das ong aumenta, aumentam também os ataques de que são alvo, sendo vital alcançar um comportamento harmonioso com os valores que defendem (Bloch e Borges, 2002), ou seja, ao envolverem-se na área das leis e ética governamental, as ong têm que ter a capacidade de elas próprias as aplicarem (Beaudoin, 2004).

Então, através dos valores que defendem, como a participação, a democracia, a cidadania e o respeito pela diversidade (Bloch e Borges, 2002, p.369), as ong “apresentam-se à opinião pública como os protetores e promotores do interesse geral e do bem comum”, e a “voz desinteressada da ética da sociedade” (Beaudoin, 2004, p.369).

O comportamento ético torna-se então essencial para a imagem pública das organizações (Kotler e Armstrong, 2001), e por isso a aplicação do conceito de *ethical procurement* torna-se consequentemente fulcral (Reham, Eltantawy e Fox Giunipero, 2009). *Ethical procurement*, refere-se às ações para “elevar e monitorizar o nível de desempenho ético em todas as operações de forma a criar confiança, a qual é a base das relações com todos os grupos de *stakeholders*” (Wilson, 2000).

Indissociáveis deste conceito estão os riscos inerentes da ética comportamental de todos os parceiros das organizações (Svensson, 2009), uma vez que qualquer decisão

necessita não só de “informação como também de um ambiente de confiança, e escolha livre” (Bloch e Borges, 2002, p.462).

Assim, embora as ong tenham níveis de confiança nunca antes alcançados (Wootliff e Deri, 2001), é basilar identificar os potenciais de confronto social, político, cultural e ambiental (Zutshi, Creed e Sohal 2009) através de “ uma maior agilidade, confiança, colaboração e partilha e segurança de informação” (Faisal, Banwet e Shankar, 2006, p.548).

#### **4.10. Criação de *brand equity* no sector não-governamental**

O desenvolvimento contínuo da confiança (Annual Edelman Trust Barometer, 2006) tem-se traduzido num aumento paralelo dos níveis de *brand equity* (Laidler-Kylander e Simonin, 2009) e permitido, conseqüentemente, que as ong se tenham tornado num acrónimo de reconhecimento público e conjunto de valores e características, e mesmo nas “*new super brands*” (Wootliff e Deri, 2001, p.158).

Devido a todos as diferenças relevantes entre os vários sectores (Andreasen e Kotler, 2002), a forma como as ong criam as suas marcas é também diferente (Laidler-Kylander e Simonin, 2009).

A marca permite às ong “unificarem os colaboradores em torno de um objetivo comum, atua como catalisador de mudança, contribuindo também para o profissionalismo do sector” (Hankinson, 2005, p.84), o que é tão significativo neste sector como no sector comercial (Judd, 2004; Richie, Swami e Weinberg, 1999). Assim, a força da marca depende da diferença entre a percepção externa e o posicionamento desejado, o qual por sua vez depende da consistência entre os diferentes componentes da identidade da marca (Burmam e Zeplin, 2005).

Assim, a consistência tanto da marca a nível interno e externo torna-se prioritária (Bergstrom, Blumenthal e Crothers 2002; Davies e Chun, 2002; Aurand, Gorchels e Bishop, 2005; Burmam e Zeplin, 2005), mas é também cada vez mais difícil de

alcançar, à medida que os recursos humanos se tornam mais heterógenos e as organizações lidam com mais público e assuntos sociais (Laidler-Kylander e Simonin, 2009).

Keller (2000) defende que a força de uma marca está inevitavelmente dependente do sistema de gestão de *brand equity* da organização em questão. Laidler-Kylander e Simonin (2008) demonstraram a relação destes dois conceitos, defendendo que o aumento da visibilidade da marca corporativa aumenta a confiança do público, o que consequentemente cria *brand equity*.

*Brand equity* pode ser definida como “o valor da marca” e resulta da notoriedade da marca, da lealdade à marca, da qualidade percebida e das associações à marca (Keller, 2003; Aaker, 2007), embora ainda não exista consenso sobre o significado de *brand equity* entre os diferentes autores (Woods, 1998; Blackston, 2000; Knowles, 2004). Assim, o modo como se avalia e monitoriza este conceito ainda varia significativamente (Laidler-Kylander e Simonin, 2009).

Por outro lado, deve ainda ser referido que o valor da marca “resulta da atratividade de uma marca para os seus consumidores e clientes, os quais estão dispostos a pagar um valor acrescido pelos produtos ou serviços oferecidos pela sua marca favorita”, sendo assim um recurso intangível fundamental (Beaudoin, 2004, p.366).

Tendo em consideração a importância da confiança para a criação de *brand equity* (Delgado- Ballester e Munuera-Alemán, 2005), esta relação ganha especial relevo no caso das ong, uma vez que normalmente os “clientes” dos seus serviços não são os mesmos que usufruem do “serviço” (Laidler-Kylander e Simonin, 2009).

Por esta razão, muitos acreditam que a criação e desenvolvimento de *brand equity* não se pode restringir exclusivamente às organizações lucrativas, devendo ser também prioritário para as ong (Judd, 2004; Voeth e Herbst, 2008), sejam elas grandes ou pequenas (Judd, 2004).

Contudo, a forma como as ong conseguem alcançar *brand equity* difere dos restantes sectores (Laidler-Kylander e Simonin, 2009). Laidler-Kylander e Simonin (2009) identificaram quatro fatores crucias para a criação de valor da marca no caso do terceiro sector:

1. Consistência: relacionando com transparência e convergência da missão e do comportamento organizacional (Keller, 2003);
2. Foco: das ações estratégias, tendo um impacto direto na legitimidade organizacional e posicionamento obtido da marca;
3. Confiança: tendo especial atenção à complexidade de públicos;
4. Parcerias: fulcrais para a diferenciação e financiamento.

Todas estas variáveis têm em consideração o equilíbrio entre a dimensão externa e interna da marca, o que é essencial para a criação de *brand equity* em qualquer organização não-governamental (Laidler-Kylander e Simonin, 2009).

Embora a criação de uma marca de valor seja crucial para as ong (Smillie, 1995; Naddaff, 2004; Chiagouris, 2005), sendo mesmo possível dizer que a marca é a vantagem mais importante de uma ong (Bosc, 2002; Laidler- Kylander, Simonin e Quelch, 2007), devido à falta de modelos teóricos específicos para o sector, especialmente no que respeita aos fatores que estão na origem do seu desenvolvimento (Haigh e Gilbert, 2005), os gestores tornaram-se relutantes em aplicar estratégias de *brand equity* (Bishop, 2005; Ewing e Napoli, 2005). Consequentemente, pouco tempo e energia são dirigidos ao *branding*, e assim com que estas organizações não usufruem totalmente dos benefícios das suas marcas (Bishop, 2005).

Desta forma, torna-se urgente criar um esquema métrico com base no sector humanitário, que permita avaliar o desempenho em três diferentes níveis:

1. Recursos;
2. Resultados;

### 3. Flexibilidade (Beamon, 1999; Beamon e Balcik, 2008).

Além do mais, nos últimos anos tem sido defendido que as Organizações Não-Governamentais necessitam de conhecimento formal estratégico, como qualquer outra organização, de modo a alcançarem sucesso a longo-prazo, e serem capazes de responder às mudanças externas (Edwards, 1997), as quais estão a ser “exponencialmente aceleradas pelas ferramentas digitais” (Bach e Stark, 2004, p.101).

#### **4.11. A importância das novas tecnologias da comunicação no sector não-governamental**

A par da emergência de novos formatos de ong, têm vindo a surgir também novas capacidades comunicativas estimuladas por meios tecnológicos que revolucionaram a relação entre as organizações e os seus públicos (Andreasen e Kotler, 2002).

Esta nova cultura de convergência permitiu não só que “as relações entre tecnologias, indústrias, mercados e audiências” se alterassem, como também a forma da informação ser procurada e processada (Jenkins, 2006, p.15). A tónica deixou de estar na “informação como produto”, para passar a estar na “comunicação como um processo” (Zaharna, 2007, p.2017), fazendo com que a informação seja comunicada por um enorme número de canais, permitindo a livre circulação dos seus conteúdos (Sriramesh, 2013). Por outro lado, ocorreu a fragmentação das audiências, e os públicos deixaram de ser passivos no processo de informação, ocupando atualmente um lugar de “participantes ativos” (Zaharna, 2007, p.226). Assim, hoje em dia os membros da sociedade pertencem a um conjunto de “ecologias digitais complexas” (Bach e Stark, 2004, p.101), ou comunidades, as quais, como qualquer outra comunidade eficaz, permitem aos seus membros atingir a autorrealização (Maslow, 1943)

Vários autores identificam a tecnologia como sendo um dos fatores em que se baseia a ascensão das ong (Zaharna, 2007), pois esta está inevitavelmente relacionada com a “redução do Estado Social; o fim da Guerra Fria, com a sua dupla herança de democratização e novas guerras civis; e o aumento dos donativos privados” (Lindenberg e Bryant, 2001, p.8).

Pode-se assim concluir que a relevância das novas tecnologias para as ong se baseia essencialmente na ideia de que “a disseminação de informação pode produzir rapidamente ou prevenir um determinado resultado” (Nye, 2004, p.7). Adicionalmente, as ong têm um conjunto de características que favorecem a gestão do conhecimento, fazendo com que as tecnologias da Web 2.0 sejam ferramentas ideais para a criação das suas estratégias de informação (Matschke, Moskaliuk e Ulrike, 2012).

O termo Web 2.0 foi referido pela primeira vez por DiNucci (1999), mas só foi popularizado por Robb (2004), quando este explicou o seu conceito afirmando ser um “modelo que acaba com os *sites* centralizados e transfere o poder da Internet e da Web para os computadores pessoais”.

A perspetiva interativa destes mecanismos representa uma “imensidão de oportunidades para o desenvolvimento de comunicação ética, estratégica e simbiótica entre as organizações e os seus públicos relevantes” (Sriramesh, 2013, p.122), pois facilita a recolha de informação, a agregação de dados e exigências, a transmissão a diferentes audiências e a mobilização do público (Bach e Stark, 2004). Deste modo, a tecnologia, além de permitir uma maior velocidade e eficácia nas ações comunicativas tradicionais, criou novas formas de comunicar, e radicalizou os seus mecanismos processuais (ibidem), devido principalmente à possibilidade de transmitir constantemente, sem qualquer barreira geográfica (Sriramesh, 2013).

Assim, os media sociais têm permitido que as ong “reúnam milhares de apoiantes” e comuniquem as suas agendas e os assuntos que acreditam ser mais relevantes a uma velocidade e força nunca antes vista (Yaziji, 2004).

Além dos benefícios previamente referidos existe também uma relação positiva entre a visibilidade e presença nos novos meios de comunicação e a confiança nas marcas, uma vez que a comunicação mais polivalente irá tornar a marca mais tangível e consequentemente mais confiável (Laidler-Kylander e Simonin, 2009).

As diferenças em termos de “canais de distribuição, modos de composição e relação entre os media e o consumidor” (Zaharna, 2007, p.216), trazidas pelas novas tecnologias da comunicação, causaram um grande impacto na sociedade e na forma como esta se organiza (Deibert, 1997). Quando se analisa o seu impacto sobre a política internacional nota-se uma nova dinâmica comunicativa que poderá ser referida como a *medium theory* (ibidem). Esta teoria vê os meios de comunicação como agentes importantes e não como elementos neutros do ambiente, atribuindo-lhes o crescimento e o desaparecimento de tendências sociais (ibidem).

Assim, nesta nova era, em que o poder comunicativo reside naqueles que dominam a troca de mensagens, os conceitos de conectividade, diversidade cultural, e especialmente interatividade, tornam-se centrais (Zaharna, 2007). Este último refere-se à “capacidade do utilizador selecionar, integrar e formatar dinamicamente a informação para que esta vá de encontro com as suas necessidades” (Meyer e Zack, 1996, p.49), integrando tanto o envolvimento com os media como com os restantes utilizadores (Zaharna, 2007).

Esta lógica de “*link, search, interact*”, intensamente integrada na comunidade não-governamental (Bach e Stark, 2004, p.109), veio facilitar o equilíbrio (Bailey, 1994) da comunicação em rede com os vários *stakeholders* (Zaharna, 2007), com especial relevância para o caso de doadores internacionais (McConnell, 1998).

A teoria de comunicação em rede correlaciona três componentes: (1) a estrutura, (2) as sinergias e (3) a estratégia, sendo que todos eles têm como base a troca de mensagens e a importância da informação para a sociedade (Zaharna, 2007).

Sabe-se que a estrutura de rede é a mais eficiente no que se refere à troca de mensagens e permite a criação de relações e a incorporação da diversidade, originando um maior aproveitamento dos recursos (ibidem). Por fim, é possível criar aspectos estratégicos fundamentais como a credibilidade e as identidades e desenvolver narrativas mais eficazes (ibidem). Esta teoria surge como resposta à anterior perspectiva de comunicação em massa, a qual é ainda prevalente na diplomacia pública (Wang, 2006; Zaharna, 2007).

A comunicação em massa tem como base o modelo de comunicação de Lasswell (1948, p.37) que propõe a seguinte estrutura: “Quem diz o quê a quem através de que meio e com que efeito?”. Este modelo apoia-se na ideia de que o poder pertence ao interveniente que tiver maior controlo sobre a mensagem e sobre o meio de transmissão (Zaharna, 2007), procurando estabelecer um diálogo unilateral (Wang, 2006), em que a mensagem se mantenha estática e o *feedback* é indireto ou extremamente tardio (Zaharna, 2007).

Deste modo, pode-se concluir que ambos os modelos coexistem atualmente num momento de transformação de “estruturas hierárquicas e burocráticas em estruturas informais e colaborativas”, e da comunicação em massa em canais de um-para-muitos para comunicação interativa e personalizada (Bach e Stark, 2004, p.101). Logo, a eficácia comunicativa e estratégica da diplomacia pública está extremamente dependente da dinâmica que prevalece na sociedade (Zaharna, 2007).

Embora o poder da internet já seja inquestionável, e nos últimos anos se tenha experienciado uma enorme diversificação na sua utilização, o seu potencial enquanto meio de comunicação ainda não foi totalmente aproveitado (Sriramesh, 2013). Desta forma, prevê-se que o final do século XX seja um “período de dinamismo

extraordinário no desenvolvimento tecnológico” (McConnell, 1998, p.148). Além de que ainda muito falta saber acerca dos novos meios de comunicação, estes também poderão ter efeitos negativos e resultarem em desafios para a sociedade (McIntyre e Murphy, 2012).

Contudo, atualmente a Internet é reconhecida pelos governos como um meio importante para tratar assuntos sociais a pobreza, as doenças e a degradação ambiental, e é também reconhecido o papel que as ong podem desempenhar nesta nova fase, tanto de desenvolvimento social como tecnológico (McConnell, 1998). Por tudo isto, é crucial que as ong redefinam as suas estratégias de forma a incorporar os novos meios tecnológicos na criação e gestão de relações com os seus públicos (Sriramesh, 2013), uma vez que o “desenvolvimento já não inclui simplesmente tecnologias, mas ele próprio significa tecnologia” (Negroponte, 1998, p. 96).

Assim, estas organizações e a tecnologia tornam-se coactores na Era do Conhecimento, conhecimento este que assume um papel diferente da informação, pois não se desenvolve isolada e individualmente, mas é antes produzido e consumido simultaneamente e por diferentes intervenientes (Bach e Stark, 2004).

Para que as ong usufruam e explorem a sua relevância na produção e transmissão de conhecimento, é portanto necessário que o sector académico ofereça mais atenção a este assunto (McConnell, 1998), porque embora tenham sido já desenvolvidos relatórios, como em 1997, o da Agência Canadiana para o Desenvolvimento Internacional (CIDA) e o do Centro de Pesquisa para o Desenvolvimento Internacional (IDRC), estes ainda não foram capazes de responder eficazmente às questões pendentes (ibidem)

#### **4.12. O papel da comunicação no sector não-governamental**

Como qualquer organização, as ong são pressionadas a utilizar o mais eficazmente possível os seus recursos (Matschke, Moskaliuk e Ulrike, 2012). Além de que são exigidas às ong medidas de eficácia das suas comunicações, especialmente no caso de pedidos de financiamento (Young, 2002).

A eficácia comunicativa está dependente de fatores como o propósito organizacional, a estrutura e hierarquia e a formação dos diferentes colaboradores (Brown e Moore, 2001) envolvidos nas estratégias (Gregory, 2004).

Também o sucesso é mais provável nas campanhas que se baseiam na experiência do que em suposições (Snyder e Hamilton, 2002), ou seja, existe uma correlação positiva entre a qualidade da pesquisa e o sucesso da campanha de comunicação (Atkin, 1979; Noar, 2006). Assim, a investigação formal é crítica para o planeamento estratégico e para a tomada de decisão, especialmente em casos de relações públicas (Grunig, 2008).

Keller (2001) defende que a pesquisa deve ser extensiva, de forma a que as organizações percebam todos os fatores que possam influenciar as suas oportunidades e os desafios presentes no seu meio. Apesar de todas as variáveis da envolvente da organização puderem assumir elevado relevo (Dozier, 2001; Grunig, 2008), a pesquisa deve-se centrar nos públicos-alvo, especialmente na identificação das suas necessidades, assim como na aferência do seu conhecimento, atitudes e comportamento em relação ao assunto em questão (Atkin e Freimuth, 1989; Curtin e Gaither, 2007). Só assim será possível posteriormente estabelecer relações com valor com os públicos-alvo da organização (Grunig, 2008).

Dozier, Gruning e Gruning (2001) também sublinham que no caso de campanhas sobre a saúde, o planeamento torna-se ainda mais relevante, sendo essencial perceber

objetivamente as crenças e tradições dos diferentes públicos (Babalola e Kincaid, 2009)

Além do mais, a pesquisa prévia ganha especial relevância quando as organizações operam em ambientes com elevadas diferenças culturais, onde serão prováveis impactos na percepção da mensagem (Sriramesh, 1999).

As pesquisas anteriores revelam que a eficácia das campanhas depende não só da investigação e da capacidade da organização responder à situação, mas também do envolvimento de *stakeholders* internos e externos (Gregory, 2004). Assim, é conveniente a consulta dos líderes de opinião locais de forma a ultrapassar barreiras culturais e atingir os objetivos planeados (Babalola e Kincaid, 2009), tendo em consideração que eles são caracterizados por diferenças relevantes entre si que podem pôr em causa a eficácia das campanhas (Kiwanuka-Tondo, 2012).

Embora os colaboradores com formação na área reconheçam a importância do planeamento e pesquisa (Gregory, 2004), a maioria das organizações não os realiza (Heath, 1992; Xavier, Johnston e Patel, 2006) e quando o fazem é de uma forma pouco estruturada e simplista (Sallot, Cameron e Lariscy, 1998), baseando-se exclusivamente em pesquisa secundária (Brown e Einsiedel, 1990). Esta realidade deve-se, em parte, à falta de interesse ou capacidade em realizar pesquisa por parte dos responsáveis pelas campanhas (Austin, Pinkleton e Dixon 2000). Por isso, é essencial que os diferentes líderes do sector não-governamental adquiram as capacidades necessárias, aprendendo os métodos de pesquisa mais adequados, de forma a que os seus recursos sejam usados mais eficazmente e obtenham melhores resultados (Williams, 2003).

Por outro lado, existem muitas barreiras nas ong em termos de investigação (Kiwanuka-Tondo, 2012), tais como a falta de tempo e de recursos, tanto financeiros

como físicos (ibidem), e os preconceitos relativos à complexidade da sua situação (Heath, 1992; Xavier, Johnston e Patel 2006).

Também a pesquisa não se deve restringir ao período prévio das campanhas, devendo as ong ser capazes de estabelecer mecanismos de recolha e avaliação de feedback de forma a avaliar os seus resultados sistematicamente, tendo em conta os diversos *stakeholders* (Brett, 1993). A grande dificuldade está porém na heterogeneidade dos seus públicos, em termos de natureza, tamanho e especialidade (Chandes e Paché, 2010), e na conseqüente necessidade de criar diferentes mecanismos de fluxo informativo (Madon, 1999) de forma coordenada (Chandes e Paché, 2010).

#### **4.13. Conclusão da revisão da literatura**

A revisão da literatura permitiu clarificar o conceito e as características mais importantes da comunicação do sector não-governamental. Neste âmbito, foi atribuído especial relevo à definição de organização não-governamental para que fosse possível, posteriormente, estabelecer as diferenças entre o sector não-governamental e os outros sectores.

Assim, foi possível concluir que os diferentes públicos percebem as Organizações Não-Governamentais como os representantes e defensores dos direitos das sociedades, especialmente dos direitos dos indivíduos em maior risco, como é o caso das crianças e dos pobres. Ficou também evidente, que os públicos esperam que as ong tenham um comportamento excepcionalmente ético, sendo para isso extremamente importante que as organizações tenham como pilar fundamental as suas missões.

Finalmente, verificou-se também que, devido à transversalidade das áreas de atuação das ong, como é o caso dos Direitos Humanos, os seus públicos-alvo estão situados

em diversas localizações geográficas. Assim, as novas tecnologias da comunicação desempenham um papel fundamental no desenvolvimento das relações das organizações com os seus públicos e na forma como as suas estratégias de comunicação são implementadas.

# Capítulo V

## 5. Metodologia

De acordo com Bryman e Bell (2007), existem dois tipos de pesquisa: quantitativa e qualitativa. O presente trabalho levou a cabo uma investigação qualitativa, ou seja, procurará alcançar “os objetivos de marketing através de técnicas que permitem a um investigador dispor de interpretações elaboradas sem depender de medidas numéricas” (Zikmund e Babin, 2012, p.97). Deste modo, qualquer resultado será desenvolvido através de uma análise indutiva e com base em pesquisa descritiva (Dos Reis, 2010, p. 63), a qual pretende “conhecer e interpretar os factos sem interferir nos mesmos” de forma a “determinar opiniões ou projeções futuras” (Dos Reis, 2010, p. 61).

### 5.1. Definição do método de estudo

Só pode ser atribuída uma vertente científica a um trabalho quando a sua verificação pode ser desenvolvida com base em operações mentais e técnicas (Gil, 2008), originando conhecimento (Prodanov e Freitas, 2013)

Esta verificação, ou mais propriamente a investigação científica depende então de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (Gil, 2008, p. 8), os quais originam métodos científicos, ou o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingirmos o conhecimento” (Prodanov e Freitas, 2013, p.24). Lakatos e Marconi (2007) defendem a vertente prática destes, afirmando que os métodos científicos têm praticabilidade quotidiana enquanto solução de problemas. Na mesma linha de pensamento, Mintzberg (1979, p.585) já teria defendido que

“independentemente do tamanho da amostra ou da área de interesse” é necessário que a recolha e trabalho da amostra sejam feitos de forma eficaz e estruturada.

De acordo com Fachin (2001), a escolha do procedimento utilizado na investigação prende-se com dois fatores: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo do estudo. No caso do presente trabalho, foi utilizado a metodologia do estudo de caso, o é “uma estratégia de pesquisa com foco no estudo da dinâmica atual de acordo com condições específicas” (Eisenhardt, 1989, p.534).

Yin (1993) defendeu a aplicabilidade de quatro modelos de casos de estudo:

1. Exploratório: onde a investigação assume um papel de prelúdio à investigação social;
2. Explicatório: quando são realizadas investigações casuais;
3. Descritivo: quando o caso é precedido de teoria descritiva.

Por outro lado, Pinfield (1986) e Anderson (1983) reconhecem o objetivo de utilizar os casos para fornecer descrição a uma realidade, enquanto que Gersick (1988) e Harris e Sutton (1986) defendem que os casos de estudo podem ter como intuito testar ou gerar teoria.

Tendo em consideração as várias classificações, é possível afirmar que no caso da presente investigação esta tem um objetivo descritivo de acordo com Yin (1993), pois tem como ponto de partida as teorias desenvolvidas previamente, embora com o intuito de serem aplicadas a um sector diverso. Podem ser também reconhecidas as teorias tanto de Pinfield (1986) e Anderson (1983) como de Gersick (1988) e Harris e Sutton (1986), pois pretende-se descrever o modo como o sector não-governamental desenvolve as suas políticas de comunicação, mas também testar os métodos utilizados noutros sectores e, possivelmente, desenvolver teoria de forma a responder mais eficazmente às necessidades específicas das Organizações Não-Governamentais.

A metodologia de estudo de caso pode utilizar um ou vários casos e vários níveis de análise (Yin, 1984). No caso deste trabalho, será utilizado exclusivamente o caso da Save the Children International, contudo serão tidas em consideração vários níveis de ação desta organização.

As conclusões serão desenvolvidas com base em dados secundários qualitativos e quantitativos por via de uma análise documental.

## **5.2. Técnicas de recolha de dados**

A presente investigação baseia-se exclusivamente em dados secundários, uma vez que a organização em estudo se trata de uma organização sobre a qual existe bastante informação disponível e porque, devido ao seu cariz internacional, se torna difícil reunir informação primária

## **5.3. Etapas do processo de investigação**

Durante o processo de revisão da literatura foram definidas as etapas mais relevantes para a criação de uma relação com valor com o público, tendo em conta o que este espera do sector não-governamental, e o modo como estas organizações poderão acrescentar valor na entrega dos seus serviços.

Assim, numa primeira fase será levada a cabo uma análise dos objetivos, valores, missão e visão da organização em estudo, assim como do seu percurso até à presente data. Seguidamente, será feita uma análise da estratégia da comunicação da Save the Children International. Por fim, tendo em conta tanto os fatores externos, ou seja as necessidades do público, bem como os fatores internos da organização, será realizada uma análise à campanha da Every One.

## Capítulo VI

### 6. Análise da Organização

#### 6.1. História da Save the Children

Save the Children Fund foi fundado em Maio de 1919, numa reunião no Albert Hall (Londres), por Eglanyne Jebb e pela sua irmã Dorothy Buxton como resposta às graves consequências da 1ª Guerra Mundial, especialmente à fome causada pela continuação do bloqueio e censura após a assinatura do Armistício de Compiègne ([www.savethechildren.org.uk](http://www.savethechildren.org.uk)). Ambas as irmãs acreditavam que as crianças eram as maiores vítimas da Guerra e que por isso era necessário criar programas específicos para responder às suas necessidades (Mullely, 2009).

O Fundo foi um enorme sucesso, conseguindo reunir num ano o equivalente a 8 milhões de libras e o apoio de membros importantes da sociedade como o Papa Bento XV, o qual declarou o dia 28 de Dezembro como o Dia dos Inocentes de forma a coletar mais doações (Mullely, 2009). E mesmo o Governo Britânico, que terá mandado prender previamente Eglanyne por distribuir panfletos de pressão política sem autorização, tornou-se um dos principais doadores (ibidem).

Em 1921, já sem a ajuda da sua irmã, a qual decidiu investir exclusivamente na carreira na área da comunicação política (Mullely, 2009), Eglanyne percebeu que embora a organização tivesse sido criada com objetivos temporários, os quais já tinham sido parcialmente alcançados com a melhoria das condições da Europa Central, as crianças iriam precisar sempre de apoio, e assim decidiu direcionar as suas atividades para a Rússia, onde se vivia um flagelo de fome, levando a que, de 1921 e 1923, embora com enormes dificuldades de acesso, a Save The Children

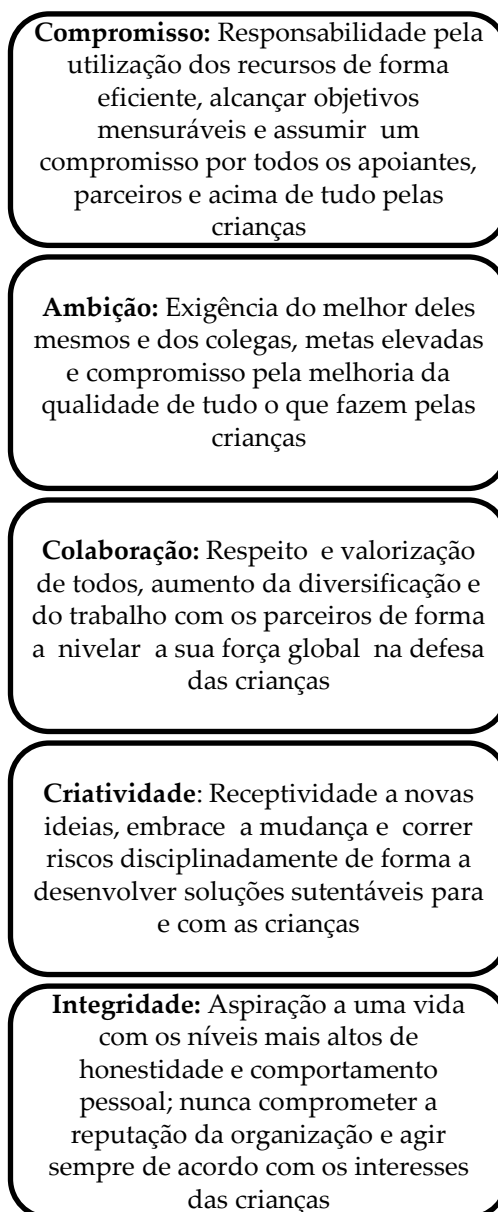
conseguisse distribuir 157 milhões de refeições a 300000 crianças ([www.savethechildren.org.uk](http://www.savethechildren.org.uk)).

Após ter tido mais uma vez um impacto decisivo num período de grandes dificuldades, a diretora e fundadora da organização questionou-se sobre como poderia alcançar níveis tão elevados de atenção e apoio público continuamente, de forma a tornar o apoio da Save The Children num projeto contínuo na vida das crianças (Mulley, 2009). Eglanyne, em 1923, decidiu então criar um conjunto de cinco direitos que acreditava que todas as crianças no Mundo deveriam usufruir, utilizando o jornal da organização, *The World's Children*, como meio de divulgação (ibidem). Durante a 5ª Assembleia da Liga das Nações, 1924, foi acordado o carácter legislativo destes direitos, tornando-os na Declaração dos Direitos das Crianças e servindo como base da atual Convenção dos Direitos das Crianças das Nações Unidas ([www.savethechildren.org.uk](http://www.savethechildren.org.uk)).

## **6.2. Missão, visão e valores**

A missão da Save the Children é “ inspirar progressos na forma como o Mundo trata as crianças e alcançar mudanças imediatas e duradouras nas suas vidas”(Save the Children Alliance, 2007, p.1). A organização tem como visão transformar o Mundo num lugar onde todas as crianças são respeitadas e valorizadas, que ouve as crianças e aprende com elas e onde todas as crianças têm esperança e oportunidades (ibidem).

Todas as ações que a organização leva a cabo são baseadas nos cinco valores regentes (ver Figura 2):



**Figura 2:** Valores da Save the Children (Fonte: Save the Children Alliance, 2007)

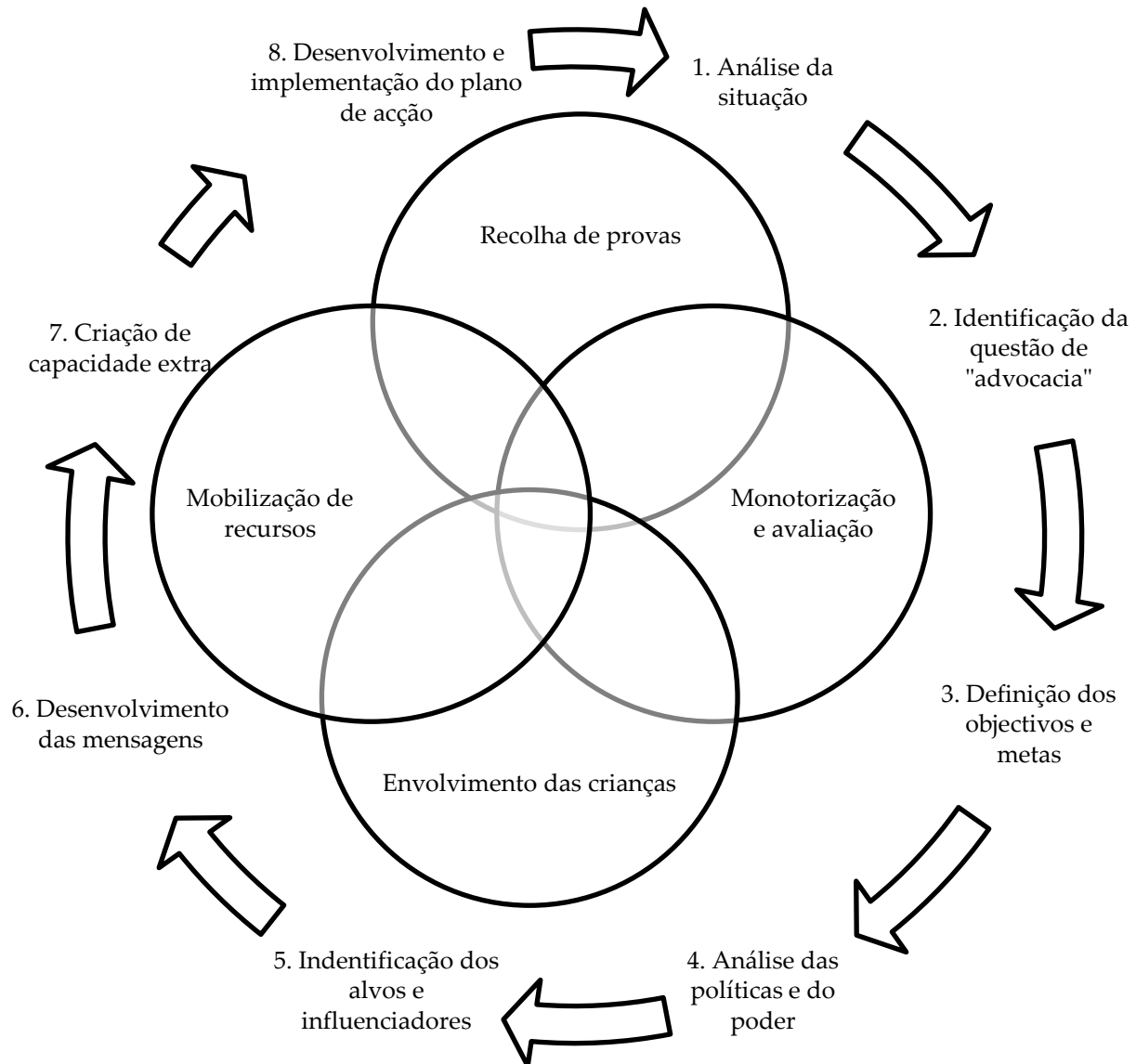
### 6.3. Estratégia

Quando Eglantyne criou a organização, o seu intuito era encontrar as soluções mais eficazes e mais permanentes com vista ao bem-estar das crianças (Save the Children

Alliance, 2007). Utilizou então a sua anterior experiência no grupo de pressão política para conseguir que os políticos mudassem as suas políticas e colocassem a questão do bem-estar infantil no centro das suas agendas (ibidem). Desde logo percebeu que não seria possível obter a atenção dos membros mais relevantes se antes não captasse a atenção do público, assim estabeleceu que uma das grandes prioridades da organização seria a comunicação, contudo esta comunicação seria exclusivamente um meio para realizar o grande pilar da Save The Children: a “advocacia”, o “conjunto de atividades organizadas desenvolvidas para influenciar as políticas e as ações dos outros de forma a alcançar mudanças positivas na vida das crianças baseadas na experiência e conhecimento proveniente do trabalho direto com as crianças, as suas famílias e comunidades (ibidem).

Os objetivos e princípios da fundadora continuam muito presentes e, assim, ainda hoje a “advocacia” é o “coração” da organização, legitimando-a com o compromisso à visão e a vasta história e experiência da organização. Por isso, torna-se irrefutável a importância do planeamento e gestão da “advocacia” como parte integrante da estratégia da Save The Children, e é partilhada a ideia de que “a “advocacia” eficaz exige compromisso e convicção, algumas capacidades modestas e conhecimento informativo” (Save the Children Alliance, 2007, p.10).

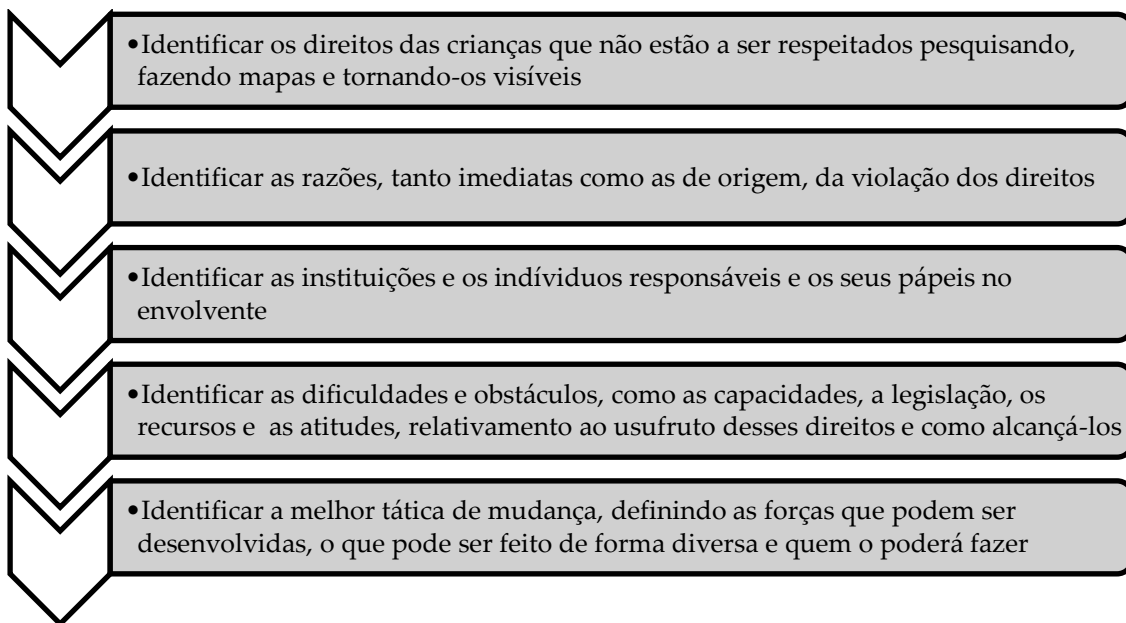
De forma a simplificar o processo, a organização criou um modelo esquemático, definindo as diferentes fases de análise e desenvolvimento estratégico, embora assumam que, devido à complexidade do meio e das questões foco, este processo seja raramente linear sequencial (Save the Children Alliance, 2007) (ver Figura 3):



**Figura 3:** Fases do Planeamento Estratégico (Fonte: Save the Children Alliance, 2007)

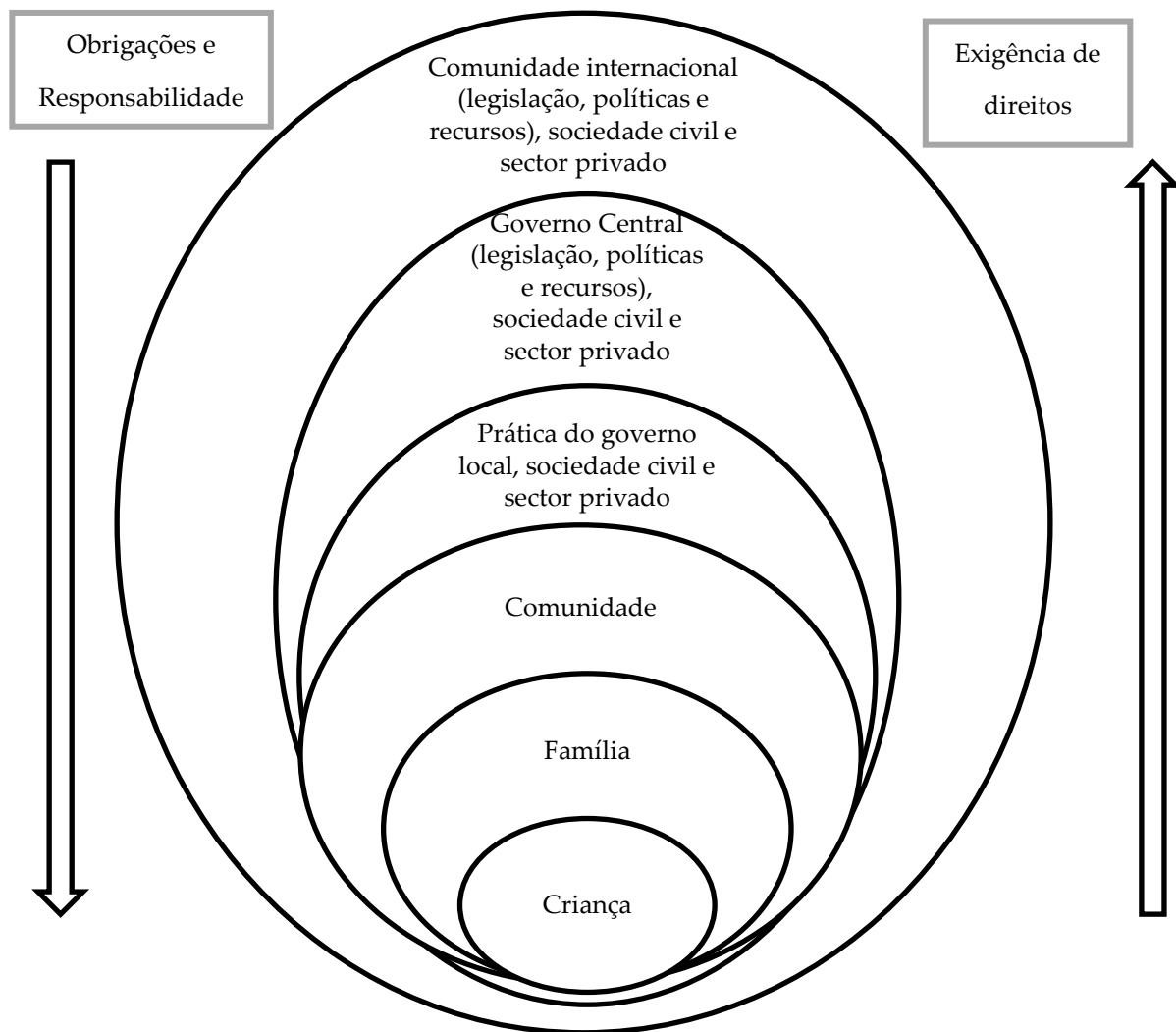
### 6.3.1. Análise da situação

A Save The Children, tendo em consideração que a sua maior prioridade são as crianças, desenvolveu um sub-esquema analítico sequencial, CRSA (Child Rights Situation Analysis), de forma a ajudar os seus colaboradores a terem em consideração a perspetiva das crianças, mais propriamente, os problemas com carácter mais urgente aos quais a organização terá capacidade de responder (ver Figura 4):



**Figura 4:** Fases da análise externa (Fonte: Save the Children Alliance, 2007)

Como foi referido, nesta análise a base serão sempre as crianças e como tal, assume-se que todos os restantes membros da sociedade possuem obrigações perante o bem-estar destas e pelo respeito e proteção dos seus direitos (Save the Children Alliance, 2007) (ver Figura 5):



**Figura 5:** Esquema de análise dos diferentes responsáveis pelo respeito dos Direitos Humanos das crianças (Fonte: Save the Children Alliance, 2007)

### 6.3.2. Identificação da questão de “advocacia”

Mesmo após a análise exaustiva do ambiente, tendo em consideração as capacidades da organização e as necessidades das crianças, poderá haver mais do que uma

questão que possa parecer relevante (Save the Children Alliance, 2007). Porém, como é necessário apostar em estratégias focadas e minimalistas, de forma a utilizar os recursos mais eficazmente sem diminuir a dimensão do impacto social e político, a organização poderá ter que dar prioridade a uma questão em detrimento de outra e para isso foram reunidas onze questões cruciais nesta escolha (ibidem):

1. Qual é a relevância da problemática para a missão e estratégia da organização?
2. Qual é relevância para o programa de trabalhos?
3. Há documentação e pesquisa disponíveis? Têm acesso a provas acerca desta problema e possíveis soluções resultado de intervenções diretas?
4. A organização tem uma posição clara e uma alternativa positiva, ou uma solução política clara?
5. Qual é a importância relativa para as crianças e qual o impacto potencial nos grupos-chave de crianças afetadas?
6. Qual é a avaliação dos fatores de sensibilidade e risco associados?
7. Qual a possibilidade de alianças estratégicas, inclusive de outros membros da Save the Children?
8. Quais as oportunidades estratégicas para responder ao problema?
9. Qual é o potencial para aumentar o papel das crianças na sociedade civil?

### **6.3.3. Definição dos objetivos e metas**

A “advocacia” é um processo a longo prazo, assim como os impactos que se esperam dela, por isso é necessário definir alguns momentos ao longo da estratégia que permitam perceber se a organização está no caminho certo para alcançar aquilo que definiu e deseja (Save the Children Alliance, 2007). Desta forma, qualquer estratégia de “advocacia” tem uma meta composta por objetivos (ibidem).

Ou seja, os objetivos da “advocacia” são uma mudança específica alcançável em entre um a três anos, que contribui para a meta. Estes objetivos definirão o que a organização conseguirá, onde, quando e com quem. Assim os objetivos da “advocacia”, deverão respeitar as características dos objetivos SMART (específicos, mensuráveis, alcançáveis, realísticos e disponíveis, e temporizáveis) e ser orientados para uma mudança e não para uma atividade em si (ibidem).

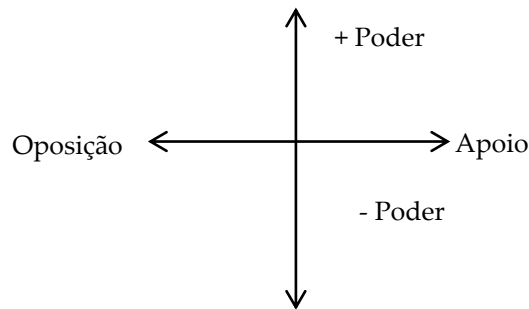
Por outro lado, a meta da “advocacia” representa a mudança que a organização espera alcançar com os seus esforços, sendo um resultado de longo-prazo e provavelmente com caracter geral (Save the Children Alliance, 2007).

#### **6.3.4. Identificação dos alvos e influenciadores**

Embora os alvos das ações da Save the Children sejam as crianças é necessário focar a estratégia também nos elementos que têm a autoridade para permitir as mudanças desejadas. Deste modo, é possível afirmar que os alvos das estratégias de “advocacia” são os *duty-bearers*, “todos os organismos ou indivíduos que representam o poder institucionalizado e que por isso têm a responsabilidade de assegurar que os direitos das crianças são protegidos” (Save the Children Alliance, 2007, p.85). Estes podem possuir um cariz formal, como é o caso de comissões escolares ou conselhos locais), ou informal, como acontece com líderes religiosos ou grupos comunitários (Save the Children Alliance, 2007).

No caso dos influenciadores, são todos os indivíduos que poderão ter alguma influência, positiva ou negativa, no alvo em termos de objetivos estratégicos da acção de “advocacia”. É então relevante que a organização os identifique e que os caracterize em termos de influência de forma a entender se deve utilizar, neutralizar ou combater o seu poder (Save the Children Alliance, 2007).

Por fim, é necessário ter em consideração um terceiro grupo de indivíduos: *stakeholders*, os quais representam todas as pessoas que são afetadas pelo problema em questão ou serão afetadas pela mudança. Mais uma vez, este grupo poderá ter um impacto positivo (aliados) ou negativo (oponentes) e por isso a Save the Children aconselha a criar um modelo de *mapping* para perceber como lidar com os diferentes envolvidos (ver Figura 6):

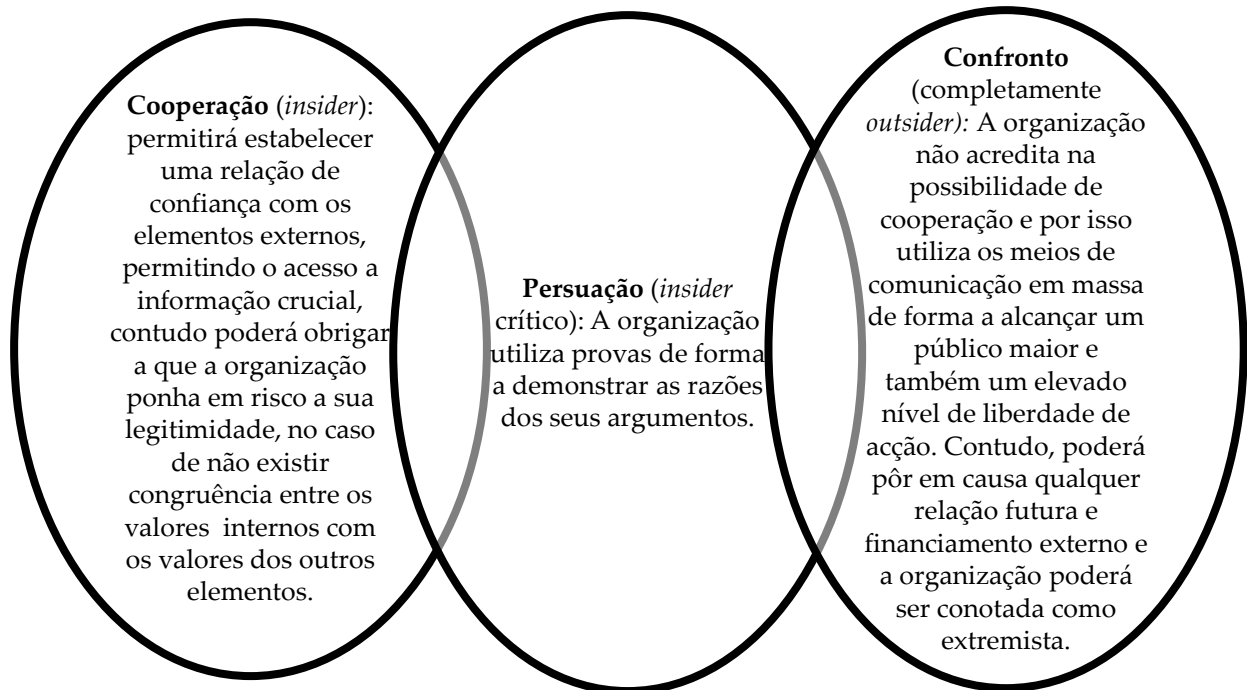


**Figura 6:** Mapeamento dos intervenientes (Fonte: Save the Children Alliance, 2007)

Após a identificação dos três grupos é necessário recolher o máximo de informação acerca destes e principalmente informação relativa às razões base das suas posições relativas à problemática abordada, através das seguintes fontes (Save the Children Alliance, 2007):

1. Experiência pessoal;
2. Experiência com outras pessoas e colegas;
3. *Websites* e motores de busca;
4. Jornais e outros media.

Numa fase seguinte e com a informação recolhida e trabalhada, a organização poderá escolher uma estratégia específica ou uma combinação de estratégias comportamentais (ver Figura 7):



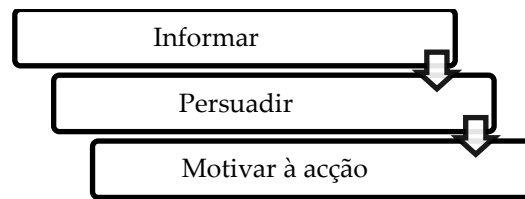
**Figura 7:** Tipos de Estratégia Comportamentais (Fonte: Save the Children Alliance, 2007)

No caso da cooperação, e até mesmo da persuasão, é utilizado o método comunicativo de *lobbying*, o qual “envolve comunicação direta com os responsáveis pela tomada de decisões e com outros que poderão influenciá-los”, ou seja, a organização com este método tentará que as pessoas com mais influência, na maioria dos casos pessoas envolvidas nos programas governamentais, alterem as agendas sociais e políticas de forma a responder às violações dos direitos das crianças mais relevantes (Save the Children Alliance, 2007).

### 6.3.5. Desenvolvimento das mensagens

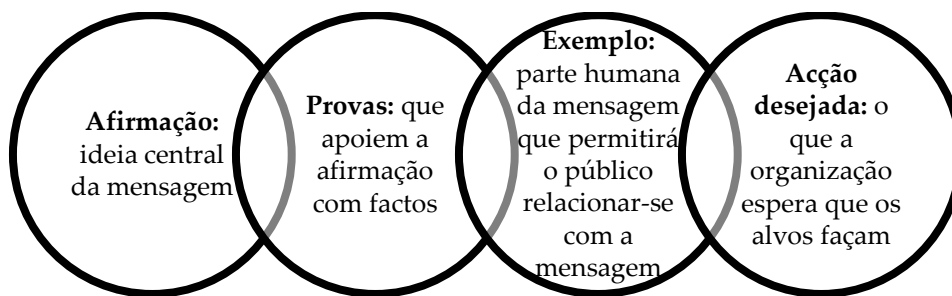
“A comunicação de “advocacia” tem como objetivo procurar, persuadir e mover as pessoas a agirem” (Save the Children Alliance, 2007, p.94), e deve não só comunicar

informação, mas também explicar o que a organização espera que o público faça (ver Figura 8):



**Figura 8:** Fases do Desenvolvimento das Mensagens (Fonte: Save the Children Alliance, 2007)

A mensagem então será composta pelos seguintes elementos (ver Figura 9):



**Figura 9:** Composição das Mensagens de Comunicação (Fonte: Save the Children Alliance, 2007)

### 6.3.6. Criação de capacidade extra

As organizações são caracterizadas pela diversidade de problemas que abordam, mesmo uma organização segmentada como a Save the Children, a qual se foca exclusivamente nos direitos das crianças, lida com vários públicos-alvo em diferentes contextos culturais, sociais e económicos. A esta diversidade somam-se as restrições financeiras características do sector, tornando-a dependente quase que exclusivamente de doações (Save the Children Alliance, 2007).

Devido às dificuldades superiores que este sector enfrenta comparativamente com o sector comercial, é extremamente relevante a criação e desenvolvimento de parcerias (Save the Children Alliance, 2007).

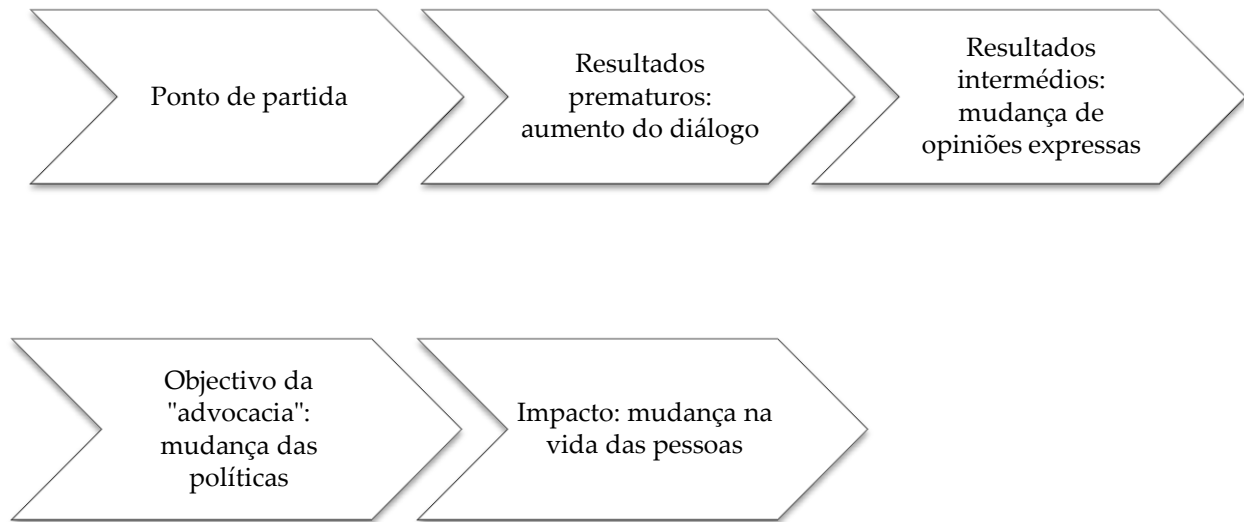
### **6.3.7. Desenvolvimento e implementação do plano de ação**

Nesta última fase, é necessário que a organização tenha em consideração toda a informação recolhida e desenvolvida de forma a conseguir implementar uma estratégia mais eficaz, de modo a alcançar os seus objetivos e a criar uma mudança a longo-prazo (Save the Children Alliance, 2007). É também nesta fase que o envolvimento das crianças se torna mais relevante, embora este possa estar presente em todo o processo (ibidem).

A organização deverá então definir que tipo de trabalho de “advocacia” irá realizar e, em particular, se será uma “advocacia” centrada nas crianças, na qual as crianças estão envolvidas, de modo a que “os seus interesses sejam centrais e as suas vozes sejam ouvidas claramente”, sendo a estratégia assim desenvolvida com base nas necessidades mais relevantes do ponto de vista das crianças, e não da organização ou de outros membros da sociedade (Save the Children Alliance, 2007). Por outro lado, poderá ser uma “advocacia” liderada pelas crianças “onde as crianças desenvolvem a “advocacia” com base nos assuntos com maior interesse para elas, e a Save the Children e outros indivíduos irão apoiá-las enquanto estas a levam a cabo” (Save the Children Alliance, 2007, p.173).

Contrariamente ao que frequentemente se defende, a avaliação do processo não deve ocorrer apenas no final, mas antes deve ser um elemento transversal a todas as fases do desenvolvimento estratégico. Contudo, é no final da implementação que poderá ser avaliada mais eficazmente a mudança conseguida e conseqüentemente o sucesso do projeto (Save the Children Alliance, 2007).

A organização desenvolveu um modelo de avaliação, que facilita a identificação dos indicadores de progresso mais relevantes para a estratégia (ver Figura 10):



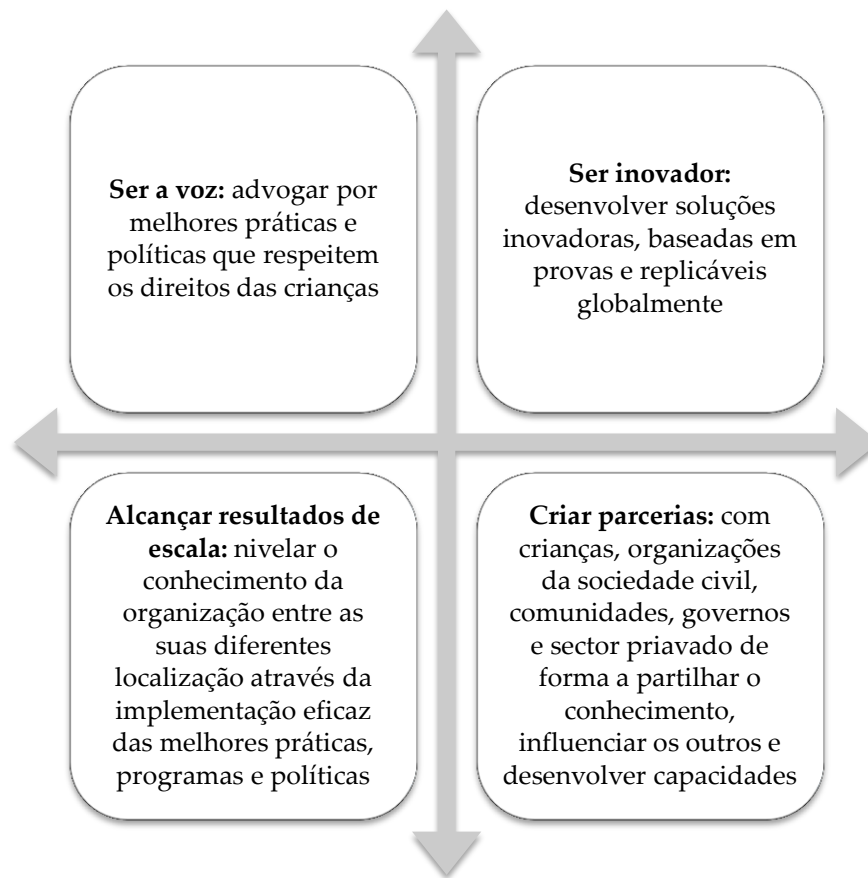
**Figura 10:** Fases da Monitorização e Avaliação da Estratégia (Fonte: Save the Children Alliance, 2007)

#### **6.4. Teoria da Mudança**

A Save the Children, tendo em conta os Objetivos do Milénio, desenvolveu a sua própria estratégia para 2013-2015, de forma a ter um impacto na concretização destes objetivos até ao prazo estipulado, surgindo assim a Teoria da Mudança (Save the Children, 2012).

Esta estratégia pretende que, de um modo holístico, a organização utilize a sua vasta experiência e história aliadas a um investimento em inovação, de forma a alcançar o maior impacto possível na vida das crianças a nível global, com especial foco nos mais vulneráveis e inacessíveis, e a transformar a International Save the Children numa única organização, até 2015 (Save the Children, 2012).

Foram então estabelecidos quatro pilares para que este progresso fosse alcançado (ver Figura 11):



**Figura 11:** Pilares do Progresso Estratégico (Fonte: Save the Children, 2012)

Além do mais, foram definidas as prioridades estratégicas, as quais são divididas nas ações principais (“o que vão fazer”) e nas ações de apoio (“como vão suportá-las”), sendo que o primeiro caso terá como foco as áreas programáticas e políticas já previamente estabelecidas e aplicadas pela organização (ver Tabela 1):

Prioridades estratégicas			
			Foco em áreas programáticas e políticas
“O que vamos fazer”	1. Dar Prioridade aos Resultados para as Crianças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acelerar o impacto para as crianças a nível global</li> <li>• Investir na inovação e avaliação de forma a medir o impacto</li> </ul>	1. Resposta Humanitária 2. Proteção Infantil e contra o HIV/SIDA 3. Educação e Desenvolvimento Infantil 4. Saúde e Nutrição 5. Fome e Subsistência 6. Programa dos E.U.A.
	2. Ser a Voz das Crianças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o reconhecimento da marca, o alcance da “advocacia” e a liderança na comunicacional</li> </ul>	
“Como vamos suportar”	3. Rentabilizar a Ambição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir em financiamento privado não designado</li> <li>• Aumentar as garantias e contractos</li> </ul>	
	4. Transformar a Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transição para uma Save the Children e foco na colaboração</li> <li>• Tornar-se numa organização matriz com os melhores recursos humanos dos vários sectores</li> <li>• Procurar excelência operacional</li> </ul>	
	5. Atrair, Reter e Desenvolver os Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de talento e de capacidades de liderança</li> <li>• Mobilidade dentro da organização</li> </ul>	

**Tabela 1:** Prioridades Estratégicas e Áreas de Atuação (Fonte: Save the Children, 2012)

## 6.4.1. Prioridades estratégicas

### 6.4.1.1. Dar prioridade aos resultados para as crianças

Embora a Save the Children tenha como objetivo alcançar impactos globais com as suas ações e programas, sabe que é necessário dar prioridade a certos países, estabelecendo a sua relevância de acordo com os seguintes aspetos: a sua própria história, o envolvimento no programa, o interesse dos parceiros e doadores, a importância estratégica do país para o movimento global e o nível de risco humanitário existente (Save the Children, 2012).

Assim, para aferir a prioridade dos países criou o seu próprio esquema de, baseado num “processo de testagem e avaliação da viabilidade, eficácia e impacto do programa; abordando mudanças na política, prática e comportamentos, e demonstrando o potencial para alcançar a mudança numa escala global” (Save the Children, 2012, p.3). Neste esquema são referidos os projetos inseridos nas diferentes áreas programáticas e políticas, e apenas será favorável investir num país onde seja possível levar a cabo pelo menos seis projetos até à última fase (ver Figura 12):



**Figura 12:** Esquema avaliativa da evolução dos programas (Fonte: Save the Children, 2012)

#### **6.4.1.2. Ser a voz das crianças**

A Save the Children pretende tornar as crianças a prioridade das agendas políticas por meio de estratégias de “advocacia” (Save the Children, 2012). A organização estabeleceu então os passos que acredita serem fundamentais para conseguir alcançar este objetivo, sendo eles (ibidem):

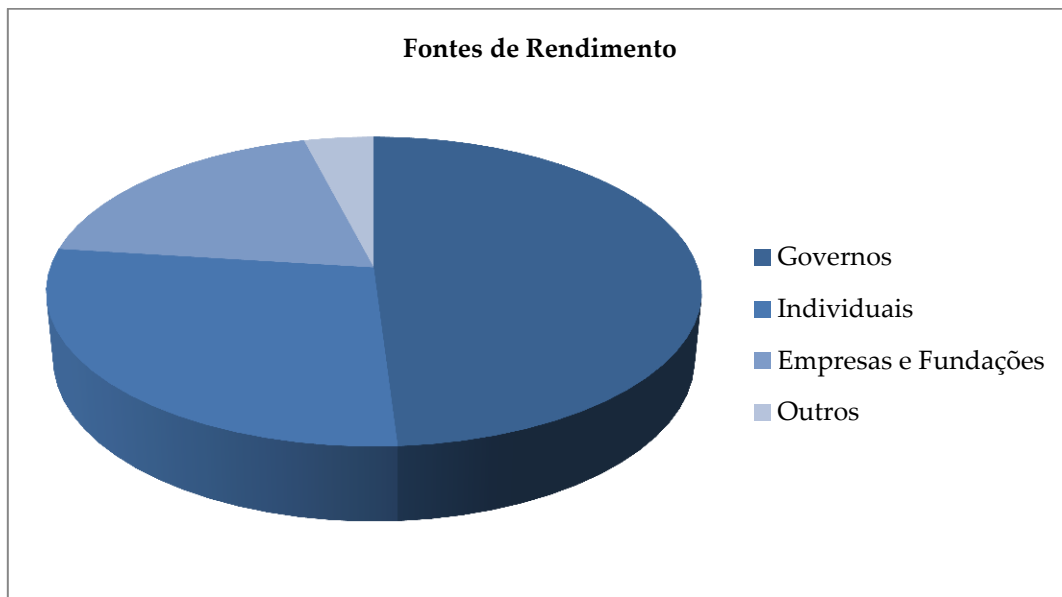
1. Aumentar o reconhecimento da marca;
2. Desenvolver o perfil de agência;
3. Desenvolver relações com os apoiantes individuais;
4. Identificar as ações base e influenciadoras que levam à mudança de políticas acerca das crianças;
5. Campanhas com os media mais apropriados;
6. Influenciar o desenvolvimento de um novo conjunto de Objetivos do Milênio;
7. Identificar e recrutar apoiantes, inclusive advogados, doadores individuais, influenciadores de alto nível e crianças e jovens.

#### **6.4.1.3. Rentabilizar a ambição**

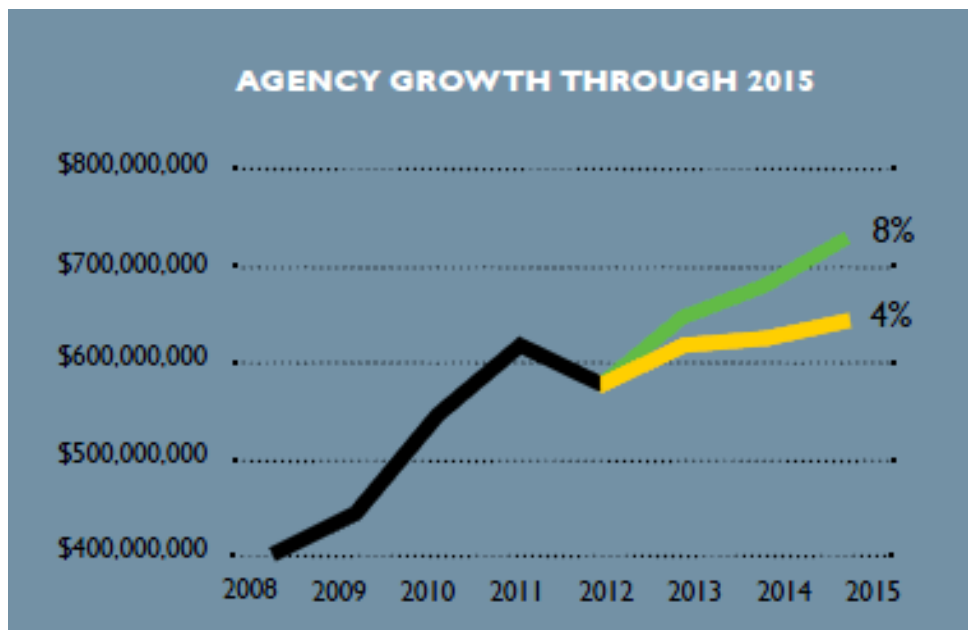
Devido ao crescimento da organização, esta tem sido capaz de aumentar os programas para ajudar as crianças, contudo é necessário agora tornar a sua ambição capaz de responder a acontecimentos futuros incertos e para isso é necessário obter recursos flexíveis de modo a que a organização consiga alcançar os seguintes propósitos (Save the Children, 2012):

1. Financie o investimento em inovação;
2. Minimize o risco;
3. Crie uma infraestrutura solidária para proteger a sua capacidade de atuação.

Assim, a Save the Children espera conseguir diversificar e aumentar as suas receitas a mais de 720 milhões de dólares até 2015 (Save the Children, 2012). Para isso necessita de duplicar os seus fundos não designados e aumentar o financiamento através de contractos e garantias públicas e privadas, já que como organização não lucrativa depende em grande parte do financiamento externo (ver Figura 13 e 14):



**Figura 13:** Fontes de Rendimento (Fonte: Save the Children, 2012)



**Figura 14:** Evolução das Receitas (Fonte: Save the Children, 2012)

Por outro lado, a organização irá proceder às medidas abaixo apresentadas (Save the Children, 2012):

1. Investir na inovação dos programas;
2. Aumentar o conhecimento acerca dos impactos positivos dos programas;
3. Desenvolver eficiências nas estruturas centrais;
4. Investir no desenvolvimento e mobilidade dos recursos humanos.

#### **6.4.1.4. Transformar a organização**

A Save the Children ambiciona, no período de tempo estabelecido entre 2013-2015, ser capaz de assegurar programas de elevada qualidade, operar mais eficientemente e cumprir a sua missão com integridade e compromisso. Estes objetivos serão realizados por via da transição para uma Save the Children com espírito de colaboração, do desenvolvimento de uma organização matriz com os melhores recursos humanos das diferentes áreas e a procura da excelência profissional (Save the Children, 2012).

Para monitorizar e avaliar o seu progresso, a organização definiu um conjunto de fatores quantitativos e qualitativos (Save the Children, 2012):

1. Redução de custos;
2. Aumento da eficiência e produtividade;
3. Melhoria do feedback dos parceiros e aumento da satisfação dos doadores;
4. Melhoria do alinhamento dos recursos.

Esta nova abordagem irá resultar não só em resultados mais eficientes, mas também irá aumentar o risco, e por isso a organização definiu como prioritária a capacidade

de maximização de oportunidades em resposta aos riscos através das seguintes medidas (Save the Children, 2012):

1. Adoção de uma perspetiva mais disciplinada e simplificada;
2. Foco na qualidade e conformidade;
3. Nivelamento das capacidades e tecnologias de forma a criar um processo global mais forte;
4. Criação de capacidades técnicas e de gestão dos parceiros locais;
5. Advogar por ajuda internacional para o desenvolvimento de capacidades locais;
6. Equipas multifuncionais com objetivos claros;
7. Aposta em modelos avaliativos mais eficazes.

#### **6.4.1.5. Atrair, reter e desenvolver os recursos Humanos**

A organização defende que a sua maior força são as pessoas, seguidas da vasta história de “advocacia” da organização, sempre baseada em provas (Save the Children, 2012). Assim, pretende não só atrair os melhores de todos os sectores (“top of the class”), como também que os seus recursos humanos se sintam motivados para atingir o esplendor das suas capacidades (ibidem).

Por isso, a Save the Children pretende “estabelecer uma cultura de liderança e formar os seus colaboradores nas capacidades que necessitam para funcionar numa organização diversa e global”, na qual a identificação e desenvolvimento de talento é uma das funções principais de qualquer gestor e onde a diversidade de culturas e capacidades é valorizado (Save the Children, 2012). O progresso e eficácia destes objetivos serão avaliados com base nas seguintes variáveis (ibidem):

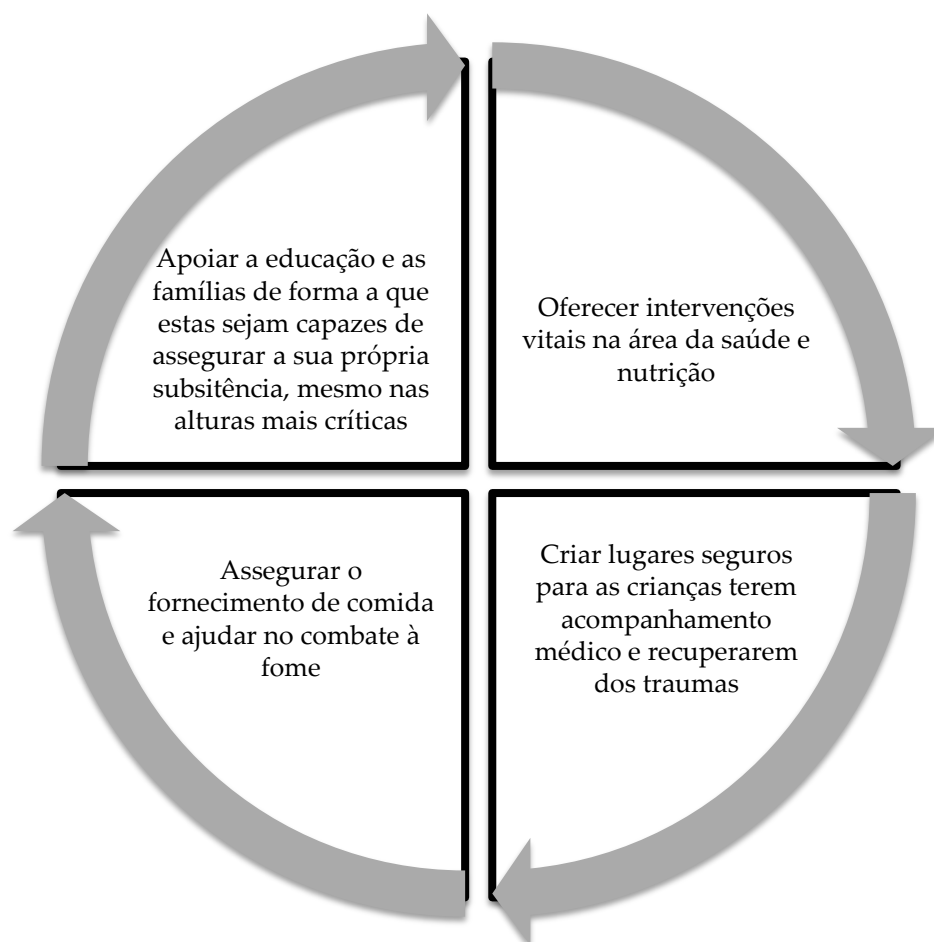
1. Envolvimento dos colaboradores;
2. Número de colaboradores formados;
3. Aumento das oportunidades de mobilidade da carreira;

## 6.4.2. Áreas programáticas e políticas

A Save the Children dividiu os seus campos de atuação em seis áreas, as quais deverão ser fundamentais para a realização das duas primeiras prioridades estratégicas para 2013-2015, pois, são as áreas mais sensíveis a violações dos Direitos Humanos, mas são também as temáticas com maior impacto no bem-estar infantil (Save the Children, 2012).

### 6.4.2.1. Resposta humanitária

A estratégia humanitária desenvolve-se através dos elementos apresentados abaixo (ver Figura 15):



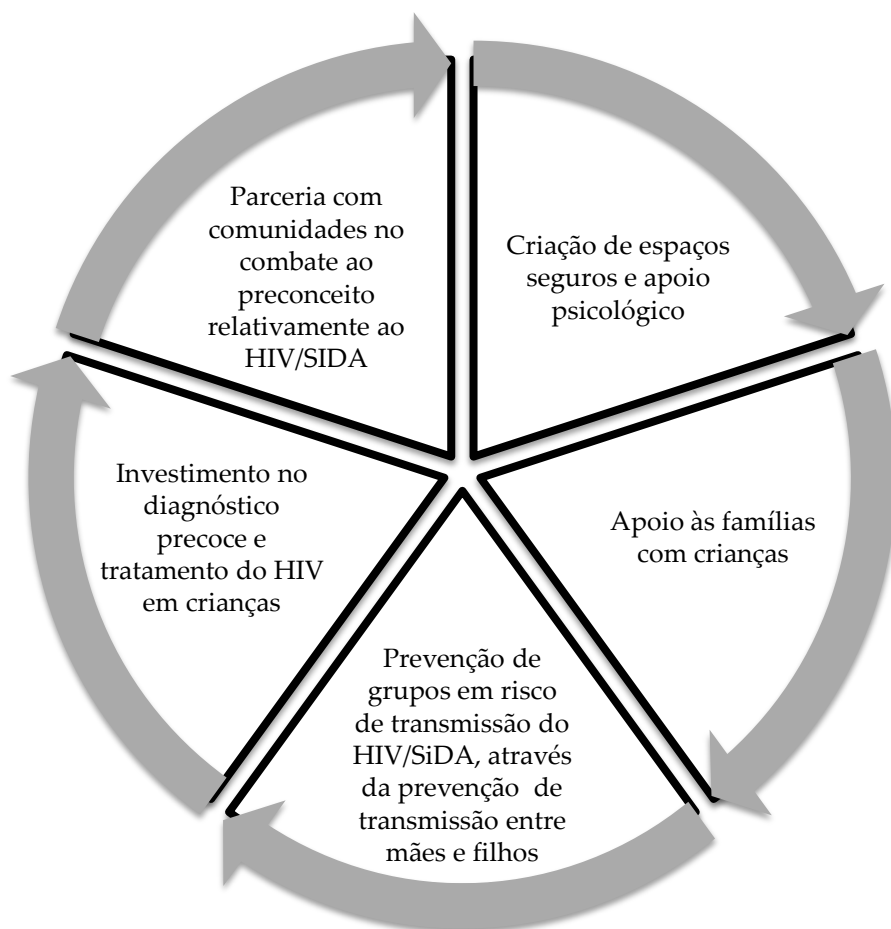
**Figura 15:** Elementos da Estratégia Humanitária (Fonte: Save the Children, 2012)

Além da capacidade de resposta, a Save the Children espera acima de tudo conseguir construir as capacidades suficientes para que as próprias populações sejam capazes de responder eficazmente às crises, com apoio financeiro da comunidade internacional (Save the Children, 2012). Assim, uma das prioridades da organização é, através da “advocacia” conseguir elucidar a comunidade internacional acerca da relevância e urgência da criação de um fundo internacional financeiro sustentável a longo-prazo (ibidem).

Desta forma a Save the Children definiu como meta que “as crianças sejam resilientes e sobrevivam a emergências e prosperem durante a recuperação do desastre ou do conflito”, e espera “até 2015 apoiar 25% das crianças afetadas em cada desastre humanitário com cuidados de saúde, nutrição, subsistência, e outros tipos de apoio que salvarão vidas e relevem a dignidade humana” (Save the Children, 2012, p.4).

#### 6.4.2.2. Proteção infantil e contra o HIV/SIDA

A estratégia de proteção passa então pelas seguintes etapas (ver Figura 16):

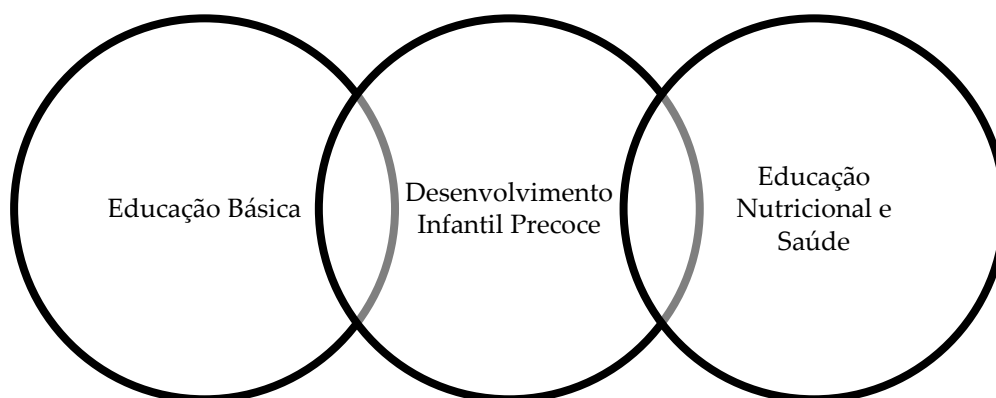


**Figura 16:** Etapas da Protecção Infantil e contra o HIV/SIDA (Fonte: Save the Children, 2012)

A Save the Children espera conseguir até 2015 “contribuir significativamente para aumentar o número de crianças que vivam em segurança e num ambiente familiar, e que recebam os serviços de cuidado e apoio para que melhorem o seu bem-estar; e para a prevenção de novas infeções de HIV em crianças e jovens em maior risco” (Save the Children, 2012, p.5).

### 6.4.2.3. Educação e desenvolvimento infantil

Defendendo que não basta desenvolver programas para aumentar a taxa de escolaridade, mas é também crucial desenvolver estratégias de forma a assegurar o desenvolvimento escolar eficaz, a Save the Children criou a sua própria estratégia, aplicada em 20 países, segmentada em (ver Figura 17):



**Figura 17:** Segmentos da Estratégia para o Aumento da Escolaridade (Fonte: Save the Children, 2012)

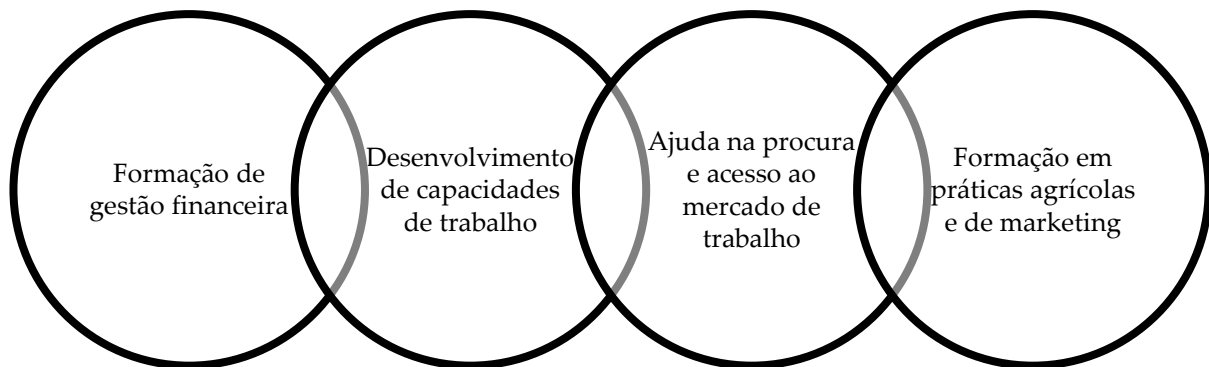
Ao criar parcerias com a comunidade e com as escolas locais, a organização espera que as crianças adquiram capacidades como a literacia vital, matemática e outras que são fundamentais para o seu dia-a-dia (Save the Children, 2012). As estratégias educacionais pretendem dar mais atenção aos grupos mais vulneráveis e marginalizados, como as crianças afetadas por conflitos, com HIV/SIDA, pertencentes a minorias étnicas e pobres em zonas urbanas (ibidem).

A organização estabeleceu como meta que “as crianças e jovens melhorem a sua literacia e que as crianças envolvidas em crises humanitárias tenham acesso a educação de qualidade”, e assim definiu com objetivo que até 2015 “a Save the Children tenha contribuído significativamente para que 3 milhões das crianças mais inacessíveis frequentem a escola, para o aumento da qualidade dos ambientes

educacionais e para a melhoria dos resultados de aprendizagem de 600000 crianças” (Save the Children, 2012, p.5).

#### 6.4.2.4. Saúde e nutrição

A organização criou programas de apoio familiar que consistem nos elementos abaixo identificados (ver Figura 18):



**Figura 18:** Elementos da Estratégia de Apoio Familiar (Fonte: Save the Children, 2012)

Com esta estratégia, a organização pretende até 2015 “ajudar mais de dois milhões de crianças e adultos através de uma maior segurança alimentar, melhor práticas agrícolas e acesso a serviços financeiros, de forma a assegurar que todas as crianças têm a oportunidade que merecem de crescer saudavelmente, seguramente e com educação”, para que seja possível que “mais crianças prosperem e alcancem o seu potencial devido à capacidade das suas famílias suportarem as suas necessidades básicas” (Save the Children, 2012, p.6).

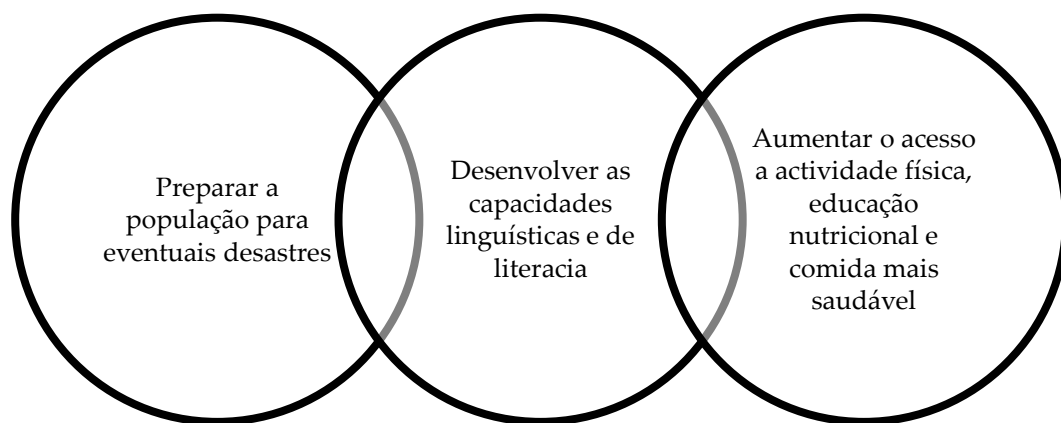
#### 6.4.2.5. Fome e subsistência

A estratégia consiste em ações protetivas e promocionais da saúde e bem-estar antes, durante e após o nascimento, com especial foco na qualidade da alimentação (Save the Children, 2012).

A Save the Children espera que “nenhuma criança com menos de cinco anos morra de causas preventivas e que o público deixe de tolerar níveis altos de mortalidade infantil” e por isso pretende até 2015 conseguir “contribuir significativamente para a realização do Objetivo 4 dos Objetivos do Milênio de reduzir a mortalidade inferior a cinco anos em dois terços em 21 países prioritários” (Save the Children, 2012, p.6).

#### 6.4.2.6. Programa dos E.U.A.

Através de parcerias com as comunidades e outros organismos a Save the Children foi capaz de alcançar as metas seguintes (ver Figura 19):



**Figura 19:** Metas alcançadas através de Parcerias Locais (Fonte:

A organização definiu como meta que “todas as comunidades dos 50 estados estejam preparadas para responder às necessidades das crianças em emergências e desastres, e que as mudanças políticas na educação e na saúde representem resultados positivos em todo os Estados Unidos” (Save the Children, 2012, p.6). Assim, estabeleceu como objetivo que até 2015 tenha “ajudado a melhorar os resultados de aprendizagem e da saúde nas crianças através de programas em 26 estados e que as crianças em todos os estados beneficiem das melhorias das políticas estaduais e nacionais” (ibidem).

## 6.5. Every One

No seguimento dos dois anteriores programas, a Save the Children desenvolveu a Every One, que é um programa de “advocacia” com o objetivo de desenvolver todas as ações necessárias para atingir o Objetivo 4, sendo que para isso irão fazer todos os esforços para que até 2015 “tenham catalisado desenvolvimentos nas políticas e práticas governamentais que acelerem dramaticamente o progresso sustentável do Objetivo 4 e 5”, ajudando a salvar a vida de 16 milhões de crianças e mães (Save the Children, 2013). A visão da campanha é que “nenhuma criança com menos de cinco anos irá morrer de causas preveníveis e as atitudes públicas não permitirão um retorno a taxas altas de mortalidade infantil”(íbidem).

A Every One tornou-se então a maior campanha global alguma vez desenvolvida pela organização e espera-se que consiga até 2015 (Save the Children, 2013):

1. Ganhar o compromisso político dos governos e doadores para acabar com as mortes infantis e maternas;
2. Chegar a 50 milhões de crianças e mães anualmente através de ações de saúde e nutrição;
3. Ajudar a treinar mais de 400000 trabalhadores da área da saúde e que consiga chegar a ainda mais;
4. Gerir mais de 60 milhões de ações globais de apoio à campanha;
5. Angariar 2 biliões de dólares para o trabalho realizado a nível global.

Todas as ações da campanha dividem-se por uma ou mais categorias (Save the Children, 2013):

- Formação e criação de equipas de trabalhadores da área da saúde com o objetivo de tratarem doenças infantis, fornecerem vacinas e realizarem partos de forma segura. Além das suas próprias iniciativas, irão realizar campanhas de incentivo para que outras entidades façam o mesmo.

- Ações focadas em crianças com menos de cinco anos, grávidas e mães atingidas por emergências, e por isso altamente vulneráveis a doenças como a diarreia, pneumonia e cólera.
- Estratégias de combate à subnutrição, através da promoção da amamentação, nutrição de emergência e assegurando que as famílias mais pobres fornecem uma alimentação equilibrada às suas crianças.
- Mobilização de um movimento em massa para que o público veja a mortalidade infantil tão intolerável como a escravatura.
- “Advocacia” para que os governos e os doadores tornem a mortalidade infantil e materna uma prioridade das agendas políticas, que cumpram as suas “promessas de financiamento e fortaleçam e melhorem os serviços de saúde”.
- Angariação de fundo através de parcerias corporativas, governamentais e com doadores, com também por via de campanhas de marketing em massa.

## Capítulo VII

### 7. Discussão de resultados

#### 7.1. O papel do planeamento no desenvolvimento das estratégias de comunicação

Ao longo da revisão da literatura evidenciou-se a importância do planeamento para o desenvolvimento de qualquer estratégia de comunicação, e nas diferentes fases de desenvolvimento desta mesma estratégia.

Também a Save the Children dá relevo à importância da pesquisa, planeamento e monitorização da comunicação em todos os seus documentos estratégicos. Esta preocupação com o planeamento pode ser percebida pelo cuidado com que a organização elabora os seus planos estratégicos, os quais são sempre baseados em provas. A Save the Children desde do início da sua história preocupou-se em que todas as suas ações fossem baseadas em provas, como por exemplo no caso dos panfletos que Eglanyne distribuiu nos anos 20, os quais eram constituídos por informação recolhida exclusivamente pelas fundadoras de forma a que se assegurasse a sua veracidade.

Ainda hoje a organização defende que uma das suas principais forças é o facto de todo o seu trabalho de “advocacia” ser baseado exclusivamente em provas. Se for tido em conta, que estas mesmas provas são o resultado de pesquisa, é possível perceber que as suas ações resultam de um processo longo de planeamento. Por outro lado, o planeamento é também evidenciado pela forma como a organização tem vindo a desenvolver os objetivos pós-2015, não só para a própria Save the Children, como também para a renovação dos Objetivos do Milénio.

## **7.2. Sustentabilidade financeira tendo em conta a importância da missão e da ética**

A organização Save the Children estabeleceu como um dos seus principais objetivos duplicar as suas receitas até 2015 e para isso irá apostar numa nova estratégia, mais holística, e desenvolver a sua maior campanha até então: a Every One. Assim, para a Save the Children contrariamente ao que Oster (1995) e Laidler-Kylander e Simonin (2009) defendem, a missão perde o seu estatuto central, e a organização passa a assemelhar-se mais a uma organização pertencente ao sector comercial. Contudo, embora esta passagem possa ser vista como a aproximação do sector não-governamental à “concorrência de topo” (Burgos, 2013), poderá ter graves consequências para a imagem da organização, uma vez que os consumidores procuram as Organizações Não-Governamentais como uma resposta para um comportamento ético inquestionável (Bloch e Borges, 2002), sem que seja precisa uma recompensa monetária.

Adicionalmente, embora a organização tenha uma missão focada nas “pessoas”, esta mesma assume que a sua principal “oferta” são os seus serviços de “advocacia”. Logo, a maioria das suas ações focam-se nos responsáveis pelo cumprimento dos Direitos Humanos das crianças, e nem tanto nas próprias crianças e o seu agregado familiar. Assim, mais uma vez a organização afasta-se da missão que definiu, o que poderá não só piorar a sua imagem como dificultará a definição do posicionamento desejado da sua própria marca, uma vez que a missão é o elemento mais importante do posicionamento de qualquer organismo do sector não-governamental (Chew, 2006).

Porém, pressupõe-se que para as ong “entreguem” os serviços esperados, e como foi possível observar ao longo da revisão da literatura, de acordo com parâmetros por vezes mais altos do que os exigidos para os outros sectores. Deste modo, os seus próprios públicos, embora exigindo um comportamento ético, onde a missão constitui a base fundamental, exigem por outro lado que estas mesmas organizações

encontrem soluções financeiramente viáveis para se manterem “no topo”. Pode-se então concluir, que a missão e a ética são elementos centrais na estratégia de qualquer ong, assim como a sua sustentabilidade financeira.

### **7.3. Hierarquia e flexibilidade**

A Save the Children tem vindo a apostar numa imagem mais coesa através de um plano integrado que pretende que até 2015 a organização se “transforme” numa única organização e não numa união de várias filiais, como acontece presentemente. De acordo com Keller (2003), o qual defende que a transparência aliada à convergência são essenciais, e este é um dos fatores diferenciadores entre o sector não-governamental e o lucrativo. Esta nova estratégia da organização poderá significar não só um melhor aproveitamento das suas capacidades, como também uma melhoria da imagem externa e do posicionamento alcançado.

Com esta nova perspectiva estratégica, a Save the Children poderá rentabilizar as suas sinergias e partilhar e relacionar informações e conhecimentos (Edwards, 1997) entre os diferentes membros de diferentes localizações. Contudo, ao criar uma única entidade, irá perder flexibilidade e a experiência que a organização defende ser a sua maior vantagem competitiva, irá ser pouco aproveitada pois, tanto a estratégia como a comunicação, serão desenvolvidas numa perspectiva global.

Além do mais, se tivermos em consideração a correlação positiva entre a experiência de uma organização e a sua eficácia comunicativa (Snyder e Hamilton, 2002), é possível prever que a longo prazo a Save the Children prejudique a qualidade da sua comunicação. O decréscimo da qualidade da comunicação resultará maioritariamente da perda de conhecimento local, o qual é especialmente relevante quando se tratam de temáticas em que existe uma forte componente pessoal e cultural, como é o caso da área da saúde (Dozier, Gruning e Gruning, 2001).

#### **7.4. Parcerias**

De forma a assegurar que as receitas aumentavam à medida que o alcance da sua campanha Every One também aumentava, a Save the Children estabeleceu parcerias com: a Fundação Bill e Melinda Gates, a Johnson & Johnson, a Merck, a USAID, a UNICEF, a Action Against Hunger International, a Unilever e o Governo Sueco e do Reino Unido.

Curiosamente a organização optou por não estabelecer parcerias com outras ong locais, as quais poderiam mitigar os possíveis danos da nova estrutura estandardizada da organização, pois como Roberts, Jones e Fröhling, (2005) defendem, as organizações locais poderão facilitar o contacto de outras organizações de maiores dimensões com os seus públicos, uma vez que tendo uma relação mais próxima com a comunidade, possuem também um maior conhecimento das suas necessidades e desejos.

Outra questão relevante na escolha das parcerias foi o facto de não ter sido levado em conta o facto da Unilever ter estado envolvida num escândalo relacionado com a exploração da mão-de-obra infantil. Sabe-se que as parcerias podem ser bastante benéficas para ambas as partes, contudo podem também representar um enorme risco para a credibilidade da marca, e por isso é necessário que as alianças sejam estabelecidas de acordo com a consistência entre todas as organizações envolvidas (Laidler-Kylander e Simonin, 2009). Desta forma, esta parceria poderá pôr em risco a credibilidade da ong, especialmente porque envolve uma violação dos Direitos Humanos das Crianças.

#### **7.5. O papel das novas tecnologias da comunicação**

Sabe-se atualmente, a relevância que as novas tecnologias da comunicação têm e que estas constituem ferramentas fundamentais em qualquer estratégia de comunicação

(Andreasen e Kotler, 2002). Porém, embora a Save the Children esteja a levar a cabo uma remodelação da sua estratégia, não houve qualquer investimento significativo na comunicação em formato digital. Em termos de novas tecnologias de comunicação, a marca utiliza exclusivamente o seu *website* e o Twitter como canais de comunicação, e ambos de forma extremamente simplista e pouco atractiva.

#### **7.6. Criação de *brand equity* e entrega de valor**

Finalmente, após a extensa pesquisa e revisão da literatura assim como do estudo das estratégias atuais e planeadas da Save the Children, é possível afirmar que esta é uma organização com um elevado desempenho. Ou seja, ao longo dos anos conseguiu criar uma imagem de “defensora” dos mais fracos, ao mesmo tempo que assegura a credibilidade das suas ações através da sua experiência e do seu investimento em pesquisa.

Assim, a Save the Children consegue criar e entregar valor aos seus públicos através de um equilíbrio entre o posicionamento desejado para o sector não-governamental, mais direccionado para a ética e para a missão, e o posicionamento procurado nos outros sectores, onde os recursos financeiros e a pesquisa, essencialmente quantitativa, têm especial relevo. É importante salientar, que embora este valor não seja “criado” propriamente através das estratégias de comunicação, como foi possível perceber ao longo da investigação, este é maioritariamente “entregue” por vi das estratégias de comunicação. Ou seja, as ong necessitam de levar a cabo processos de pesquisa e análise numa fase prévia ao desenvolvimento das suas comunicações, e é nesta mesma fase que serão percebidas as oportunidades de criação de valor. É então, na fase de planeamento que o valor pode ser “criado, isto é, é nesta etapa que as organizações poderão desenvolver “serviços” que criem valor aos seus públicos, através da resposta às necessidades presentes e latentes no mercado. Numa fase posterior, onde estes “serviços” são entregues, o valor terá já sido criado através de

todas as capacidades que a organização desenvolver para ser capaz de satisfazer os públicos. Nesta última fase, em que as estratégias de comunicação são implementadas, as organizações simplesmente “entregam” esse mesmo valor previamente criado.

# Capítulo VIII

## 8. Conclusões

Neste capítulo começa-se por se apresentar uma síntese do presente trabalho de investigação e, por fim, pretende-se dar respostas às questões previamente definidas e estabelecer os seus principais contributos. Serão também apresentadas as principais contribuições do trabalho, quer para a investigação científica, quer para a organização em questão. Por último, serão apresentadas as limitações que a investigação enfrentou, em termos processuais e de resultados.

### 8.1. Síntese do trabalho de investigação

A principal questão que se pretendia ver respondida com este estudo era: Como é que as Organizações Não-Governamentais criam valor através da sua comunicação? - O caso da Save the Children International. Ou seja, a investigação tinha como principal objetivo analisar como é que as características internas de uma organização não-governamental influenciam a forma como esta planeia os seus programas de comunicação, tendo em consideração a atual envolvente organizacional, e condicionam a criação de valor para os seus públicos.

Ao longo do estudo, através tanto da análise dos fundamentos da comunicação de marketing, bem como do caso da Save the Children, foi possível concluir que condicionantes internas relevantes no que diz respeito à forma como as ong criam valor para os seus públicos.

Assim, foi possível aferir que, embora a missão tenha um papel especialmente importante para as organizações deste sector, nem sempre é o aspeto central, ao contrário do que alguns autores defendem. Na realidade, existem outros fatores que,

conjuntamente com a missão, determinam a forma como as ong comunicam, tal como é o caso da estrutura organizacional e das suas fontes de financiamento. Ou seja, a forma e as necessidades de financiamento têm um peso substancial na comunicação das organizações e a obtenção de fundos financeiros assume-se muitas vezes como o principal objetivo da comunicação. De facto, as organizações levam a cabo estratégias de comunicação com o objetivo de incentivar as doações, e assim, por vezes, a missão passe para um segundo plano. Nesse sentido, são estabelecidas parcerias com entidades do sector comercial, como por exemplo a parceria entre a Save the Children e a Unilever.

No que toca a objetivos específicos, foram inicialmente definidos três: (1) definir o conceito de organização não-governamental e o seu papel no contexto social, económico e político; (2) perceber como é que a Save the Children desenvolve as suas comunicações e como é que interage com os seus públicos, de forma a atingir os objetivos estabelecidos; e (3) desenvolver um conjunto de recomendações com vista a otimizar a estratégia da organização e que devem servir como diretrizes para o desenvolvimento de futuras estratégias de comunicação, quer da organização em questão quer de qualquer outra do sector.

No respeitante à definição de organização não-governamental, foi concluído ao longo do trabalho que não existe uma definição única e universal, e que, embora todas tenham em comum a vertente não-lucrativa, existe um elevado grau de disparidade relativamente aos seus diferentes componentes. Atualmente, contrariamente ao que acontecia no seu surgimento, estas organizações não se dedicam exclusivamente à resposta a emergências temporárias, tendo um enorme leque de áreas de atuação. Utilizando a organização em estudo como exemplo, percebe-se que por vezes o seu principal objetivo deixa de ser o da resposta a um problema, passando a ser o da prevenção. Não obstante, qualquer que seja o caso, sabe-se que este sector já desfruta de uma enorme relevância a todos os níveis, e espera-se que a sua importância venha a aumentar consideravelmente nos próximos anos.

Relativamente ao segundo objetivo específico, como já foi referido, a Save the Children define a “advocacia” como a sua área de atuação, e é através desta que desenvolve as suas estratégias de comunicação. Desta forma, a organização, na maior parte dos casos, não comunica com quem irá “usufruir” dos seus serviços, característica habitual do sector. Antes, a sua estratégia de comunicação foca-se em elementos que acredita que possam ser relevantes para que o seu público-alvo desfrute da sua “oferta”, ou seja, as comunicações da organização incidem sobre os grupos ou indivíduos que são responsáveis por assegurar os Direitos Humanos das crianças.

Finalmente, o último objetivo refere-se a possíveis recomendações com base na investigação, de forma a que a organização consigo responder mais eficazmente às necessidades, tanto dos públicos-alvo das suas mensagens, como também dos públicos dos seus “serviços”. Estas foram desenvolvidas anteriormente à medida que foi feita uma análise crítica à estratégia de comunicação da Save the Children, com especial incidência na campanha Every One.

## **8.2. Contribuições do trabalho**

A esta investigação poderão ser atribuídas contributos de vertente teórica e prática. No que se prende com o valor científico, o estudo permitiu a ligação de conceitos que embora previamente trabalhados, tal como é o caso das estratégias de comunicação, da *brand equity* e da relação com os públicos, terão sido ainda relativamente pouco estudados no que toca à sua aplicação ao sector não-governamental. Assim, o presente trabalho contribui para a investigação académica e poderá constituir um avanço significativo para futuras investigações.

Relativamente à sua vertente prática, uma vez que utiliza o caso de uma organização que atua presentemente no sector não-governamental e que se encontra num ponto de viragem na sua estratégia, o mesmo poderá estimular melhorias e mudanças na forma como esta organização não-governamental se relaciona com os seus públicos-alvo, e em particular, no modo como cria valor através da sua estratégia de comunicação.

### **8.3. Limitações e futuras investigações**

Uma das limitações da investigação deriva da falta da acessibilidade a dados cruciais, baseando-se o estudo de caso exclusivamente em informação tornada pública pela organização em questão. Por outro lado, o facto de o trabalho incidir sobre uma campanha com objetivos a alcançar até 2015, impossibilita uma avaliação dos resultados da mesma.

Por fim, seria fundamental tanto a nível académico como para o sector não-governamental, que num futuro próximo fossem desenvolvidas mais investigações com foco nas diferenças estratégicas entre o sector lucrativo e o não-governamental e que analisassem de que forma estas diferenças poderão afetar a relação com os seus públicos.

# Bibliografia

- Aaker, D. 2007. Innovation: brand it or lose it. *California Management Review*, 50 (1): 8-24.
- Abramson, D. M. 1999. A critical look at NGOs and civil society as means to an end in Uzbekistan. *Human Organization: Journal of the Society for Applied Anthropology*, 58 (3): 240–251.
- Aldaba, F., Antezana, P., Valderrama, M. & Fowler, A. F. 2000. NGO strategies beyond aid: Perspectives from Central and South America and the Philippines. *Third World Quarterly*, 21 (4): 669-683.
- Alto-Comissariado da Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas. 2011. *OHCHR Management Plan 2012-2013 - Working for Results*. Geneva: United Nations.
- Alto-Comissariado da Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas. 2012. *Human Rights Indicators- A Guide to Measurement and Implementation*. Geneva: United Nations.
- Alto-Comissariado da Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas. 2012. *Strengthening the United Nations human rights treaty body system- A report by the United Nations High Commissioner for Human Rights*. Geneva: United Nations.

- Alto-Comissariado da Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas. 2013. *OHCHR Report 2012*. Geneva: United
- Alto-Comissariado da Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas. 2013. *United Nations Human Rights Appeal 2013*. Geneva: United
- Andreasen, A. & Kotler, P. 2002. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Anheier, H. & Themudo, N. 2002. Organizational Forms of Global Civil Society. In M. Glasius, M. Kaldor & H. Anheier (Ed), *Global Civil Society*: 1991-216. Oxford: Oxford University Press.
- Appadurai, A. 2000. Grassroots Globalization and the Research Imagination. *Public Culture*,12 (1): 1–19.
- Argenti, P.A. 2004. Collaborating with activists: how Starbucks works with NGOs. *California Management Review*, 47 (1): 91-116.
- Argenti, P.A. 2009. *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Astley, W. & Fombrun, C. 1983. Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8 (4): 576-87.

- Atkin, C.K. 1979. Research evidence on mass mediated health communication campaigns. In D. Nimmo (Ed.), *Communication Yearbook*: 655-668. New Brunswick: Transaction Books.
- Aurand, T.W., Gorchels, L. & Bishop, T.R. 2005. Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14 (3): 163–169.
- Austin, E.W., Pinkleton & Dixon, B.E. 2000. Barriers to public relations research. *Journal of Public Relations Research*, 12 (3): 235-53.
- Babalola, S. & Kincaid, D.L. 2009. New methods for estimating the impact of health communication programs. *Communication Methods and Measures*, 3 (1/2): 61-83.
- Bach, J. & Stark, D. 2004. Link, Search, Interact: The Co-Evolution of NGOs and Interactive Technology. *Theory, Culture & Society*, 21 (3): 101-117.
- Bailey, K.D. 1994. *Sociology and the New Systems Theory: Toward a Theoretical Synthesis*, New York: SUNY Press.
- Ball, R. & Piper, N. 2002. Globalisation and regulation of citizenship: Filipino migrant workers in Japan. *Political Geography*, 21 (8): 1013–1034.

- Beamon, B. & Balcik, B. 2008. Performance measurement in humanitarian relief chains. *International Journal of Public Sector Management*, 21 (1): 4-25.
- Beamon, B. 1999. Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 19 (3): 275-94.
- Beaudoin, J. 2004. Non-governmental organisations, ethics and corporate public relations. *Journal of Communication Management*, 8 (4): 366-371.
- Bebbington, A & Riddell, R. 1997. Heavy hands, hidden hands, holding hands? Donors, intermediary NGOs and civil society organisations. In D. Hulme & M. Edwards (Ed.), *NGOs, states, and donors: Too close for comfort?:* 107–127. London: Macmillan
- Benz, M. 2005. Not for the profit, but for the satisfaction?—evidence on worker well-being in non-profit firms. *International Review for Social Sciences*, 88 (2): 155–176.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. 2002. Why internal branding matters: the case of saab. *Corporate Reputation Review*, 2/3: 133–142.
- Bishop, D. 2005. Not-for-profit brands: why are many under-utilized by their owners? Paper pre- sented at the 2nd Australian Nonprofit and Social Marketing Conference, September 22/ 23, Melbourne, Australia

- Blackston, M. 2000. Observations: building brand equity by managing the brand's relationships. *Journal of Advertising Research*, 40 (6): 101–105.
- Blagescu, M., de Las Casas, L. & Lloyd, R. 2005. *Pathways to Accountability: A short guide to the GAP Framework*, London: One World Trust.
- Bloch, D. & Borges, N. 2002. Organisational learning in NGOs: An example of an intervention based on the work of Chris Argyris, *Development in Practice*, 12 (3-4): 461-472.
- Blood, R. 2004. Should NGOs be viewed as "political corporations"? *Journal of Communication Management*, 9 (2): 120-133.
- Bosc, J. 2000. Brands: They need to work just as hard as you!. *Nonprofit World* 20 (1): 29-31.
- Brand, U. 2000. Nichtregierungsorganisationen, Staat und ökologische Krise. Konturen kritischer NRO-Forschung. Das Beispiel der biologischen Vielfalt, Westfälisches Dampfboot, Muenster.
- Bratton, M. 1990. The politics of government–NGO relations in Africa. *World Development*, 17 (4): 569–597.
- Bresser, R. & Harl, J. 1986. Collective strategy: vice or virtue?. *Academy of Management Review*, 11 (2): 408-27.

- Brett, E.A. 1993. Voluntary agencies as development organisations: theorizing the problems of efficiency and accountability. *Development and Change*, 24 (2): 269–303.
- Britton, B. 1998. SDMI cracked! *Drt.handicap-international.fr*.  
[http://drt.handicap-international.fr/fileadmin/cdroms/Biblio\\_Renforcement/documents/Chapter-3/Chapter3\\_1/Chap3\\_1Doc2.pdf](http://drt.handicap-international.fr/fileadmin/cdroms/Biblio_Renforcement/documents/Chapter-3/Chapter3_1/Chap3_1Doc2.pdf), Outubro 13.
- Brown, J.D. & Einsiedel, E.F. 1990. Public health campaigns: mass media strategies. In E.B. Ray & L. Donohew (Ed.), *Communication and Health: Systems and Applications*: 153-170. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Brown, L.D. & Moore, M.H. 2001. Accountability, strategy, and international nongovernmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30 (3): 569-87.
- Brysk, A. 1993. From above and below: social movements, the international system, and human rights in Argentina. *Comparative Political Studies*, 26 (3): 259–85.
- Burgos, S. 2013. Corporations and social responsibility: NGOs in the ascendancy. *Journal of Business Strategy*, 34 (1): 21-29.

- Burmann, C. & Zeplin, S. 2005. Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12 (4): 279–300.
- Carroll, J.E. ed. 1988. *International Environmental Diplomacy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carroll, T. F. 1992. *Intermediary NGOs. The supporting link in grassroots development*. West Hartford: Kumarian Press.
- Caruana, A., Morris, M.H. & Vella, A.J. 1998. The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. *Journal of Small Business Management*, 36 (1): 16-29.
- Chandès, J. & Paché, G. 2010. Investigating humanitarian logistics issues: from operations management to strategic action. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21 (3): 320-340.
- Charlton, R. & May, R. 1995. NGOs, politics, projects and probity: A policy implementation perspective. *Third World Quarterly*, 16 (2): 237.
- Chazan, N. 1992. Africa's democratic challenge. *World Policy Journal*, 9 (2): 279–307.

- Chew, C. 2006. Positioning and its strategic relevance: emerging themes from the experience of British charitable organizations. *Public Management Review*, 8 (2): 333-350.
- Chiagouris, L. 2005. Nonprofit brands: come of age. *Marketing Management*, 14 (5): 30-34.
- Cooley, A. & Ron, J. 2006. The NGO scramble: organizational insecurity and the political economy of transnational action. *International Security*, 27 (1): 5-39.
- Cruikshank, B. 1999. *The Will to Empower*. Ithaca: Cornell University Press.
- Cyert, R. & March, J. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Davies, G. & Chun, R. 2002. Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3): 144-158.
- Deibert, R.J. 1997. *Parchment, Printing and Hypermedia: Communication in World Order Transformation*. New York: Columbia University Press.
- Delgado-Balleste, E.J. & Munuera-Alemán, L. 2005. Does brand trust matter to brand equity?. *Journal of Product and Brand Management*, 14(3): 187- 196.

- Desforges, L. 2004. The formation of global citizenship: international non-governmental organisations in Britain. *Political Geography*, 23 (5): 549-569.
- Dickinson, S. & Barker, A. 2006. Evaluations of brand- ing alliances between non-profit and commercial brand partners. International. *Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, 12(1): 75–90.
- Doh, J.P. & Teegen, H. 2003. *Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society*. Westport: Praeger.
- Dos Reis, F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado, Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Dozier, D.M., Grunig, L.A. & Grunig, J.E. 2001. Public relations as communication campaign. In R.E. Rice & C.K. Atkin (Ed.), *Public Communication Campaigns*: 231-248. Thousand Oaks: Sage.
- Edwards, M. & Hulme, D. 1996. Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations", *World Development*, 24 (6): 961-73.
- Edwards, M. 1997. Organisational learning in non-governmental organisations: what have we learned?. *Public Administration and Development*, 17 (2): 235-250.

- Edwards, M., & Gaventa, J. 2001. *Global citizen action*. London: Earthscan.
- Edelman PR, Brand Trust Report. 2003 and Annual Edelman Trust Barometer. Disponível em [http:// www.edelman.co.uk/insights/trust/Edelman%20Trust%20Barometer%202006.pdf](http://www.edelman.co.uk/insights/trust/Edelman%20Trust%20Barometer%202006.pdf) (2013/09/20 15H 30M)
- Eizenstat, S. 2004. Nongovernmental Organizations as the Fifth Estate. *Seton Hall Journal of Diplomacy and International Relations*, 2004, 5(2), 15–28.
- Escobar , A. 1992. Reflections on “development”: grassroots approaches and alternative politics in the third world. *Future*, 24 (5): 411–35.
- Esteva, G. 1987. Regenerating people’s space. *Alternatives*, 12 (1): 125–152.
- Ewing,M. & Napoli, J. 2005. Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58(6): 841–853.
- Faisal, M., Banwet, D. & Shankar, R. 2006. Supply chain risk mitigation: modeling the enablers. *Business Process Management Journal*, 12 (4): 535-52.
- Falk, R. 1999. *Predatory Globalization- A Critique*. Oxford: Polity Press.
- Fisher, J. 1993. *The Road from Rio: Sustainable Development and the Nongovernmental Movement in the Third World*. Westport: Praeger.

- Fisher, J. 2003. Local and global: International governance and civil society. *Journal of International Affairs*, 57 (1): 19–39.
- Fisher, W. 1997. DOING GOOD? The Politics and Antipolitics of NGO Practices. *Annual Review of Anthropology*, 26 (1): 439-464.
- Flint, C. 2002. Political geography: globalization, metapolitical geographies and everyday life. *Progress in Human Geography*, 26 (3): 391-400.
- Fowler, A. 1998. Authentic NGDO partnerships in the new policy agenda for international aid: dead end or light ahead? *Development and Change*, 29 ( 1): 137–159.
- Fowler, A. 2000. NGDOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, 21(4): 637– 655.
- Fox, J. & Hernandez, L. 1992. Mexico's difficult democracy: grassroots movements, NGOs, and local government. *Alternatives Journal*, 17 (2): 165–2081.
- Frantz, T.R. 1987. The Role of NGOs in the strengthening of civil society. *World Development*, 15 (1): 121–27.

- Frederick, H. 1993. Electronic Democracy. In L.M. Harasim (Ed.), *Global Networks: Computers and International Communications*: 283-295. Cambridge: MIT Press.
- Ghils, P. 1992. International civil society: International non-governmental organizations in the international system. *International Social Science Journal*, 44 (3): 417-31.
- Glasgow, M. 1992. Die Nicht-Regierungsorganisationen in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. In D. Nohlen & F. Nuscheler (Ed.), **Handbuch der Dritten Welt**: 304-326. Berlin: Dietz.
- Gregory, A. 2004. *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach*. London: Kogan Page Limited.
- Grunig, J.E. 2008. Conceptualizing quantitative research in public relations. In B. Ruler, A.T.Vercic. & D. Vercic (Ed). *Public Relations Metrics: Research and Evaluation*: 88-136. New York: Routledge.
- Guay, T., Doh, J.P. & Sinclair, G. 2004. Non-governmental organizations, shareholder activism, and socially responsible investments: ethical, strategic and governance implications. *Journal of Business Ethics*, 52 (1): 125-39.
- Hankinson, P. 2005. The internal brand in leading UK charities. *The Journal of Product and Brand Management*, 13 (2/3): 84

- Heath, R.L. 1992. Critical perspectives on public relations. In E.L. Toth & R.L. Heath. (Ed). *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*: 37-61 . Hillsdale: LawrenceErlbaum.
- Held, D. 1995. *Democracy and the global order: From the Modern State to Cosmopolitan Governance*, California: Stanford University Press
- Henderson, J. 2000. Dissonance or dialogue: Changing relations with the corporate sector. *Development in Practice*, 10 (3 & 4): 371–376.
- Hill, R.M. 2006. A social marketer's response to "The development of a promotion plan to improve public awareness for a non-profit agency". *Social Marketing Quarterly*, 12 (4): 59-63.
- Hulme, D. & Turner, M. 1990. *Sociology and Development: Theories, Policies and Practice*, London: Harvester Wheatsheaf.
- Hyden, G. 1995. Bringing voluntarism back in. In J. Semboja & O. Thirkildsen (Ed.), *Service Provision Under Stress in East Africa: 35-50*. Copenhagen: Centre for Development Research.
- Isin, E. 2002. Citizenship after orientalism. In E. Isin & B. Turner (Ed), *Handbook of citizenship studies*: 117–128. London: Sage

- Jagadananda & Brown, L. D. 2005. *Civil Society Legitimacy and Accountability: Issues and Challenges*, Johannesburg and Cambridge, MA: CIVICUS and Hauser Center
- Jasanoff, S. 1997. NGOs and knowledge the to environment : from action. *Third World Quarterly*, 18 (3): 579-594.
- Jelin, E. 2000. Towards a global environmental citizenship? *Citizenship Studies*, 4 (1): 47–63.
- Jenkins, H. 2006. *Convergence Culture. When Old and New Media Collide*, New York: New York University Press
- Johnson, E. & Prakash, A. 2007. NGO research program: a collective action perspective. *Policy Sciences*, 40 (3): 221-40.
- Jordan, A. G., Maloney, W. A. & McLaughlin, A. M. 1994. Insiders, outsiders and political access', cited in Grant, W. (1995) 'Pressure groups, politics and democracy in Britain', Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead, p. 547
- Jordan, L. 2005. SDMI cracked! Gppi.com [http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/Jordan\\_Lisa\\_05022005.pdf](http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/Jordan_Lisa_05022005.pdf). Dezembro 13.

- Judd, N. 2004. On branding and maintaining your organization's brand in an AMC. *Association Management*, Vol. 56 No. 7, pp. 17-19.
- Keller, K. 2000. The Brand Report Card. *Harvard Business Review*, 78 (1): 147–155
- Keller, K. 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice-Hall Pearson.
- Kiwanuka-Tondo, J. & Snyder, L.B. 2002. The influence of organizational characteristics and campaign design elements on communication campaign quality: evidence from 91 Ugandan AIDS campaigns. *Journal of Health Communication*, 7 (1): 59-77.
- Kiwanuka-Tondo, J., Walters, R.D., Jameson, J.K. & Hamilton, M. 2012. AIDS communication campaigns in Uganda: Assessing organizational factors as predictors of conducting campaign planning research. *Journal of Communication Management*, 17 (1): 5-23.
- Knowles, J. 2004. SDMI cracked! Zibs.com. <http://www.zibs.com/knowles.shtml>, November 13.
- Knox, S. & Gruar, C. 2007. The application of stakeholder theory to relationship marketing strategy development in a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 75 (2): 115-35.

- Kopfman, J.E. & Smith, S.W. 1996. Understanding the audiences of a health communication campaign: a discriminant analysis of potential organ donors based on intent to donate. *Journal of Applied Communication Research*, 24 (1): 33-49.
- Korten, D. 1987. Third generation NGO strategies: a key to people-centred development. *World Development*, 145–159 suppl. 15
- Kotler, P. & Armstrong, A. 2001. *Principles of Marketing*, New Jersey: Prentice-Hall
- Laidler-Kylander, N. & Simonin, B. 2009. How international nonprofits build brand equity Internation. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14 (1): 57-69.
- Laidler-Kylander, N., Quelch, J. A. & Simonin, B.L. 2007. Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 17 (3): 253-277.
- Lasswell, H.D. 1948. The Structure and Function of Communication in Society. In L. Bryson (Ed.), *The Communication of Ideas: A Series of Addresses*: 37-52. New York: Harper and Brothers.
- Latour, B. 1986. Powers of Association. In J. Law (Ed.) *Power, Action, and Belief: A New Sociology of Knowledge*: 264–80. New York: Routledge

- Liao, M., Foreman, S. & Sargeant, A. 2000. Market versus social orientation in the nonprofit context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3): 254–268
- Lindenberg, M.& Bryant, C. 2001. *Going Global-Transforming Relief and Development NGOs*. West Hartford: Kumarian Press.
- Linkenbach, A. 1994. Ecological movements and the critique of development: agents and interpreters. *Thesis Eleven* 39 (1): 63–85.
- Lipschutz, R. 1992. Reconstructing world politics: the emergence of global civil society. *Journal of International Studies*, 21, 389–420.
- Madon, S. 1999. International NGOs: networking, information flows and learning. *The Journal of Strategic Information Systems*, 8 (3): 251-261.
- Malhotra, K. 2000. NGOs without aid: Beyond the global soup kitchen. *Third World Quarterly*, 21 (4): 655–668.
- Martens, K. 2002. Mission impossible? Defining nongovernmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13 (3): 271-85.

- Maslow, A.H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50: 370-96.
- Matschke, C. & Arnold, F. 2010. Motivators and barriers for knowledge exchange with shared databases in NGOs'', working paper, Institut für Wissensmedien, Tübingen, 31 January
- Matschke, C., Moskaliuk, J. & Cress, U. 2012. Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs. *Journal of Knowledge Management*, 16 (1): 159-176
- Mawdsley, E., Townsend, J. G. & Porter, G. 2005. Trust, accountability, and face-to-face interaction in North–South relations. *Development in Practice*, 15 (1): 77-82.
- Mcconnell, S.K. 1998. NGOs and Internet use in Uganda- Who Benefits ?. In C. Ess & F. Sudweeks (Ed.), *Proceedings Cultural Attitudes Towards Communication and Technology*: 147-167. Sydney: University of Sydney Press
- McIntyre, M. & Murphy, S.A. 2012. The role of information and communication technologies on moral agents and governance in society. *Corporate Governance*, 12 (5): 616-628.
- Merege, L. C. 2000. Administração do terceiro setor: um novo e próspero campo de trabalho', *Valor Econômico*, São Paulo, 31 August 2000

- Meyer, M. & Zack, M.H. 1996. The Design and Development of Information Products. *Sloan Management Review*, 7(3) : 43-59
- Mohan, G. 2002. The disappointments of civil society: the politics of NGO intervention in northern Ghana. *Political Geography*, 21 (1): 125–154.
- Muetzelfeldt, M., & Smith, G. 2000. Civil society and global governance: the possibilities for global citizenship. *Citizenship Studies*, 6 (1): 55–75.
- Naddaff, A. 2004. Branding by design. *Communication World*, 21 (5): 18–22.
- Ndegwa, S.N. 1996. *The Two Faces of Civil Society: NGOs and Politics in Africa*. West Hartford: Kumarian Press
- Negroponte, N. 1998. The third shall be first: The net leverages latecomers in the developing world, *Wired*, January 1998. p. 96. ARTIGO EM REVISTA ONLINE
- Noar, S.M. 2006. A 10-year retrospective of research in health mass media campaigns: where do we go from here?. *Journal of Health Communication*, 11 (1): 21-42.
- Nye, J. S. 2004. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: PublicAffairs

- Organização das Nações Unidas. 1945. *Charter of the United Nations and Statute of the International Court of Justice*. New York: United Nations
- Oster, S.M. 1995. *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Perrault, T. 2003. Changing places: Transnational networks, ethnic politics, and community development in the Ecuadorian Amazon. *Political Geography*, 22 (1): 61–88.
- Peterson, MJ. 1992. Transnational activity, international society and world politics. *Millennium*, 21 (3): 371–88.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12): 78-92.
- Princen, T. & Finger, M. 1994. *Environmental NGOs in World Politics: Linking the Local and the Global*. London/New York: Routledge
- Princen, T. & Finger, M. 1994. *Environmental NGOs in World Politics: Linking the Local and the Global*. London: Routledge.

- Reham, A., Eltantawy, R.A., Fox, G.L. & Giunipero, L. 2009. Supply management ethical responsibility. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14 (2): 99-108.
- Richie, R., Swami, S., & Weinberg, C. 1999. A Brand New World for Nonprofits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 4 (1): 26-42
- Roberts, S. M., Jones, J. P. & Fröhling, O. 2005. NGOs and the globalization of managerialism: A research framework. *World Development*, 33 (11): 1845-1864.
- Roche, C. 2000. *Avaliação de Impacto dos Trabalhos de ONGs: Aprendendo a Valorizaras Mudanças*. Oxford: Oxfam.
- Roche, M. 2002. The Olympics and "Global citizenship". *Citizenship Studies*, 6 (2): 165-181.
- Rosenau, J. 1998. Governance and Diplomacy in a Globalizing World. In D. Archibugi, D. Held & M. Köhler (Ed.), *Re-imagining Political Community*: 28-57 Stanford: Stanford University Press
- Save the Children. 2012. Strategic Framework. Plano estratégico
- Save the Children. 2013. About. Disponível em [www.everyone.savethechildren.net/](http://www.everyone.savethechildren.net/) (01/02/2014; 10H 00M).

- Save the Children Alliance. 2007. Participant's Manual. London: Save the Children Alliance.
- Save the Children. 2013. Our History. Disponível em [www.savethechildren.org.uk](http://www.savethechildren.org.uk) (01/02/2014; 10H 00M).
- Salamon, L.M. 1993. *The global associational revolution: the rise of third sector on the world scene*. Occas. Pap. 15. Baltimore: Inst. Policy Stud., Johns Hopkins Univ.
- Sallot, L.M., Cameron, G.T. & Lariscy, R.A.W. 1998. Pluralistic ignorance and professional standards: underestimating professionalism of our peers in public relations. *Public Relations Review*, 24 (1): 1-19.
- Saner, R., Yiu, L. & Sondergaard, M. 2000. Business diplomacy management: a core competency for global companies", *Academy of Management Perspectives*, 14 (1): 80-92.
- Sanyal, B. 1994. Cooperative Autonomy: The Dialectic of State-NGO Relationships in Developing Countries. Geneva: International Labor Organization.
- Sanyal, B. 2006. Capacity building through partnership: intermediary nongovernmental organizations as local and global actors", *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 35 (1): 66-82.

- Sargeant, A. & Ford, J.B. 2007. The power of brands. *Stanford Social Innovation Review*, 5 (1): 40–48.
- Sassen, S. 1999. *Losing Control? Sovereignty in an Age of Globalization*. New York: Columbia University Press
- Sassen, S. 2002. Towards post-national and denationalized citizenship. In E. Isin & B. Turner (Ed.), *Handbook of citizenship studies*: 277–291. London: Sage
- Sethi, S.P. 1975. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, 17 (3): 58-64.
- Shahin, A. & Zairi, M. 2007. Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (7) : 753-70.
- Shaw, M. 1992. Global society and global responsibility: the theoretical, historical and political limits of “international society”. *Millennium*, 21 (3): 421–34.
- Sikkink, K. 1993. Human rights, principled issue-networks, and sovereignty in Latin America. *International Organization*, 47 (3): 411–41.

- Smillie, I. 1995. *The alms bazaar: altruism under fire: non-profit organizations and international development*. London: Intermediate Technology Publications.
- Snyder, L.B. & Hamilton, M.A. 2002. A meta-analysis of US health campaign effects on behavior: emphasize enforcement, exposure, and new information, and beware the secular trend. In R.C. Hornik (Ed.), *Public Health Communication: Evidence for Behavior Change*: 357-384. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Spiro, P.J. 1994. New global communities: non- governmental organizations in international decision-making institutions. *The Washington Quarterly*, 18 (1): 45-56.
- Sriramesh, K. 2013. Websites for stakeholder relations by corporations and non-profits: A time-lag study in Singapore. *Journal of Communication Management*, 17 (2): 122-139.
- Stark, D. & Bruszt, L. 1998. *Postsocialist Pathways: Transforming Politics and Property in East Central Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Steger, U. 2003. *Corporate Diplomacy: The Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Stremlau, C. 1987. NGO coordinating bodies in Africa, Asia, and Latin America. *World Development*, 15 (1): 213–225.
- Susskind, L. 1994. *Environmental Diplomacy: Negotiating More Effective Global Agreements*. Oxford: Oxford University Press.
- Svensson, G. 2009. The transparency of SCM ethics: conceptual framework and empirical illustrations. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14 (4): 259-69.
- Townsend, J. 1999. Are non-governmental organizations working in development a transnational community?. *Journal of International Development*, 11 (1): 613–626.
- Townsend, J., Porter, R. E. & Mawdsley, E. E. 2002. Different poverties, different policies? The role of the transnational community of NGOs. *Journal of International Development*, 14 (6): 829–839.
- Valente, T.W. & Saba, W.P. 1998. Massmedia and interpersonal influence in a reproductive health communication campaign in Bolivia", *Communication Research*, 25 (1): 96-124.
- Valentine, D.B. & Powers, R.T. 2006. The development of a promotion plan to improve public awareness for a non-profit agency", *Social Marketing Quarterly*, 12 (4): 51-7.

- Voeth, M. & Herbst, U. 2008. The concept of brand personality as an instrument for advanced non-profit branding: an empirical analysis. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 19 (1): 71-97.
- Wang, J. 2006. Managing National Reputation and International Relations in the Global Era: Public Diplomacy Revisited. *Public Relations Review*, 32 (2): 91-96.
- Wapner, P. 1996. *Environmental activism and global civil society*. New York: SUNY Press.
- Warkentin, C. 2001. *Reshaping World Politics: NGOs, the Internet and Global Civil Society*. New York: Rowman and Littlefield.
- Williams, C. 2003. Global leadership, education, and human survival", *World Futures*, 59 (3/4): 301-13
- Wilson, I. 2000. The new rules; ethics, social responsibility and strategy", *Strategy&Leadership*, 28 (3): 12-16.
- Woods, R.J. 1998. Can there be a common definition for brand equity?. *Journal of Modern Business*, 1 (2): 1-11.

- Wootliff, J. & Deri, C. 2001. NGOs: the new super brands. *Corporate Reputation Review*, 4 (2): 157-64.
- Xavier, R., Johnston, K. & Patel, A. 2006. Exploring strategy: what public relations strategy means in practice. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 6 (2): 1-10.
- Yaziji, M. & Doh, J.P. 2009. *NGOs and Corporations: Conflicts and Collaborations*. New York: Cambridge University Press.
- Yaziji, M. 2004. Turning gadflies into allies. *Harvard Business Review*, 82 (2): 110-5.
- Young, D.R. 2002. The influence of business on nonprofit organizations and the complexity of nonprofit accountability. *The American Review of Public Administration*, 32 (1): 3-19.
- Zaharna, R.S. 2007. The Soft Power Differential: Network Communication and Mass Communication in Public Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 2 (3): 213-228.
- Zutshi, A., Creed, A. & Sohal, A. 2009. Child labour and supply chain: profitability or (mis)management? *European Business Review*, 21 (1): 42-63.

