

EVANDRO OLIVEIRA

eoliveira@professor.eae.es, <https://orcid.org/0000-0001-8974-4214>

Business School Barcelona, Barcelona, Espanha

PISTAS PARA O ENTENDIMENTO DAS DINÂMICAS SOCIOCOMUNICATIVAS E DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO ATIVISMO E DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: A TEORIA DA COMUNICAÇÃO INSTIGADORA

RESUMO

Este artigo explora as dinâmicas complexas das organizações da sociedade civil. As organizações não governamentais (ONG), juntamente com novos movimentos ativistas, respondem dinamicamente aos desafios da pós-modernidade e da sociedade da informação. A ascensão da internet como plataforma de ativismo cidadão, conforme destacado por Castells (2000), é confrontada com desafios como *fake news* (notícias falsas), polarização e algoritmos opacos, afetando a esfera pública online. A participação cívica transcende as fronteiras das ONG tradicionais, descentralizando as tomadas de decisão e desafiando a compreensão tradicional da esfera pública. Os desafios de comunicação para essas organizações revelam uma complexidade conceitual e estratégica, destacando a necessidade de uma abordagem holística. Enquanto a teoria da comunicação instigadora das ONG (ITNC) propõe uma perspectiva abrangente, a investigação destaca lacunas nas definições preexistentes de ONG, especialmente em termos de relações cívicas e valores democráticos.

A ITNC, centrada em princípios ontológicos, preconiza uma compreensão profunda da comunicação nas ONG. A teoria destaca a natureza comunicativa das ONG, a sua expansão global, e a necessidade de uma comunicação estratégica que vá além das abordagens tradicionais de marketing e da assessoria de imprensa. Além disso, a dinâmica dual da gestão das ONG, combinando profissionalismo com a vigilância dos voluntários, é abordada como um intercâmbio contínuo de legitimação e operatividade. Neste texto é abordada a proposta de uma definição integrada de ONG nas ciências sociais, incorporando dimensões cívicas e valores democráticos. A ITNC, com os seus

princípios ontológicos, oferece uma base teórica sólida para entender e gerir a comunicação nas ONG, reconhecendo a importância da comunicação na construção de relações, na busca do bem comum e na promoção de uma sociedade democrática. Por último, ainda é relatada a aplicação da ITNC a vários trabalhos de iniciação à ciência, trabalhos com vista à obtenção de graus académicos, investigação aplicada e projetos de transferência. A teoria é a vencedora do prémio europeu bienal de Excelência em Investigação Científica atribuído pela Associação Europeia de Educação e Investigação em Relações Públicas, juntamente com a Associação Internacional de Comunicação e com a Associação Profissional de Consultores de Comunicação.

PALAVRAS-CHAVE

comunicação estratégica; ativismo cidadão; relações cívicas; princípios ontológicos; organizações da sociedade civil

ABSTRACT

This chapter examines the complex dynamics of civil society organisations. Non-governmental organisations, together with new activist movements, are responding dynamically to the challenges of postmodernity and the information society. The rise of the internet as a platform for citizen activism, as highlighted by Castells (2000), is confronted with challenges such as fake news, polarisation and opaque algorithms that affect the online public sphere. Civic participation transcends the boundaries of traditional NGOs, decentralising decision-making and challenging traditional understandings. The communication demands for these organisations reveal a conceptual and strategic complexity, highlighting the need for a holistic approach. While the instigatory theory of NGOs communication (ITNC) proposes a comprehensive perspective, the research highlights as well gaps in NGO definitions, particularly in terms of civil society relations and democratic values.

Based on ontological principles, the ITNC proposes an in-depth understanding of communication in NGOs. The theory emphasises the communicative nature of NGOs, their global expansion and the need for strategic communication that goes beyond traditional marketing and media relations approaches. In addition, the dual management dynamic of NGO, combining professionalism with volunteer vigilance, is addressed. The chapter proposes an integrated social science definition of NGOs that includes civic dimensions and democratic values. The ITNC, with its ontological principles, provides a solid theoretical basis for understanding and managing communication in NGOs, recognising the importance of communication in building relationships, seeking the common good and promoting a democratic society. Finally, the application of the ITNC to various academic initiation research projects, bachelor and master theses, applied research and transfer projects is also reported. The theory is the winner of the biennial European award for Excellence in Scientific Research by the European Public Relations Education

and Research Association, together with the International Communication Association and the Professional Association of Communication Consultants.

KEYWORDS

strategic communication; civic activism; civic relations; ontological principles; civil society organisations

INTRODUÇÃO

As organizações da sociedade civil emergem de forma prolífica na *esfera pública*, adaptando-se dinamicamente aos contextos sociocomunicativos vigentes¹. Num momento de pós-modernidade, a sociedade da informação desafia a linearidade de processos político-comunicativos e apresenta formas omnidirecionais e diacrônicas. Ao mesmo tempo, a digitalização e a virtualidade invadem os hábitos comunicativos. Se por um lado, a internet é uma ferramenta dinâmica, que permite a criação de sinergias individuais e coletivas, favorecendo o estabelecimento de laços de solidariedade e ampliando a consciência em torno de questões específicas; por outro lado, adjuva a *infodemia* e mecanismos de enviesamento de um ciberespaço democrático e livre. A perspectiva de Castells (2000) sobre a internet como impulsora do ativismo cidadão no meio da crise das organizações tradicionais, como partidos políticos, sindicatos e associações, é afetada pela presença prejudicial de elementos como *fake news* (notícias falsas), pós-verdade, polarização, bolhas de informação ideológicas e algoritmos opacos. Esses fatores, aliados aos desafios na literacia digital, promovem variáveis que impactam a democratização e minam a concepção de uma *esfera pública* online ou híbrida com qualidades de ambientes democráticos, simétricos e livres. Novas teses proliferam, que aventam mesmo a possibilidade do fim da *esfera pública*, resgatando a ideia original de “publicidade” enquanto ação de “tornar público” (Mateus, 2024), ou exploram modelos de uma *esfera pública* transbordante (Belinskaya, 2021), sendo mesmo anunciado um novo paradigma comunicacional em rede, em que as pessoas são a mensagem (Cardoso, 2023).

As repercussões destas dinâmicas materializam-se na formação de novos movimentos e formas organizacionais nativas do contexto atual,

¹ Partes deste texto são adaptadas de trabalhos anteriores do autor publicados em inglês e alemão. Para um entendimento mais aprofundado da teoria da comunicação instigadora das organizações não governamentais, recomenda-se a leitura do texto integral da teoria publicada em inglês pela Springer VS, em 2019.

que se juntam às organizações não governamentais (ONG), na procura do bem comum. Estes movimentos conseguem ser muito rápidos, porque aproveitam a ocasião para a criação de um momento com grande intensificação comunicativa. Assim, o processo de *agenda-setting*² de crises ampliadas através dessa intensificação permeia os *media*; há novas dinâmicas de uma cultura de discussão online, e uma subsequente emergência de diálogos globais-locais. Servindo de bastião para as questões globais, os grupos locais assumem o papel de um braço híbrido do movimento: organizam autonomamente ações nas ruas, alinhando-se com o movimento global mais vasto. Enquanto a sociedade em rede, conforme delineada por Castells (2000), proporciona um acesso mais fácil a canais de comunicação, é notório que, paradoxalmente, observamos uma metamorfose na *esfera pública*, redefinindo os paradigmas da democracia deliberativa cunhados por Habermas (1992). Neste cenário, as dinâmicas sociocomunicativas que permeiam as novas manifestações de ativismo, como os movimentos *hashtag*, revelam-se fluidas e dotadas de formas organizacionais disruptivas (Oliveira et al., 2023). Tais manifestações, ao conferirem complexidade ao panorama, desafiam simultaneamente o controle mais tradicional e a ordem dos atores. Por isso, a comunicação estratégica de todas as formas organizacionais da sociedade civil não pode ser entendida com modelos simplistas ou funcionalistas, muito menos em quadros de planificação estratégica aplicados à comunicação de organizações privadas ou derivadas do marketing, que segue um princípio de mercado. Nem mesmo o marketing social que Kotler e Zaltman (1971) postularam é suficiente para entender e gerir a comunicação estratégica, embora a comunicação de mercado seja um dos pilares. Mais ainda, a comunicação não pode estar concentrada na comunicação mediada por órgãos de comunicação social para chegar aos públicos e na tentativa de impulsionar dinâmicas lineares de intervenção nos órgãos democráticos, em que é assumida a influência exclusiva do *agenda-setting* mediática no *agenda-setting* política.

A participação cívica, transcendendo as fronteiras das ONG tradicionais, descentraliza as arenas decisórias dos sistemas democráticos institucionalizados, desafiando, por conseguinte, o entendimento tradicional da *esfera pública* (Brantner et al., 2021). No cerne dessa nova complexidade entre os sistemas institucionais dos Estados democráticos, as plataformas de

² *Agenda-setting* refere-se originalmente ao poder dos meios de comunicação de influenciar a presença e/ou importância atribuída a determinados assuntos na agenda pública e, posteriormente, na agenda política (ver McCombs & Shaw, 1972). Neste caso, considera-se que no momento atual o mesmo pode ser realizado por outros atores sociais, como, por exemplo, os novos movimentos.

redes sociais e os movimentos sociais colaboram para solidificar a atividade virtual em formas de ação tangíveis nas ruas, desencadeando, ao final, respostas parlamentares e de diversos organismos governativos. Exemplifica-se tal dinâmica em iniciativas comunicativas lideradas por cidadãos, como os impactantes #BlackLivesMatter, #MeToo e o movimento #FridaysforFuture (#FFF). Apesar disso, as ONG prosseguem e têm um papel ativo em processos políticos sociocomunicativos para temas semelhantes. Por exemplo, apesar da relevância mediática do #FFF e da discussão online que suscitou, o número de ONG presentes nas Negociações Internacionais do Clima, da Convenção Quadro das Nações Unidas para as Alterações Climáticas, como observadoras continua a aumentar. Se em 1995, havia 163 ONG admitidas, em 2023 este número chegou às 3.804 ONG a participar na Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas 28, que se realizou nos Emirados Árabes Unidos (United Nations Climate Change, s.d.). Apesar da visibilidade mediática e social dos novos atores, as ONG continuam a aumentar a sua participação em atividade e em número.

Numa sociedade digital e massificada, estas organizações desenvolveram uma presença constante na *esfera pública* na defesa do *bem comum* e de interesses particulares, como as questões dos direitos humanos (Amnistia Internacional) ou as questões ambientais (Greenpeace ou WWF). Os desafios de comunicação das organizações da sociedade civil revelam um aglomerado complexo de questões, tanto do ponto de vista concetual como da gestão estratégica e operacional da comunicação. Alguns deles continuam a ser mais desafiantes do que nunca para as ONG institucionalizadas, especialmente devido às recentes mudanças na sociedade civil, nomeadamente, formas complementares de agregação de ação coletiva, como os movimentos de *hashtags* acima mencionados e de transformação digital da sociedade. Os desafios podem ser agrupados em quatro temas: (a) a habitual cisão entre assessoria de imprensa e a angariação de fundos; (b) a não focalização na comunicação com voluntários e outros públicos que constituíam a organização, colocando em risco a legitimidade; (c) o desfasamento entre a necessidade de obter atenção ou presença mediática e a abordagem discursiva dos temas; e (d) a compreensão das dinâmicas dos processos de comunicação numa perspetiva holística.

Embora a maior parte da teoria da gestão da comunicação e das disciplinas de comunicação estratégica tenha sido testada empiricamente e tenha sido desenvolvida com foco em organizações com fins lucrativos, não se pode dizer que a investigação tenha sido feita sobre a gestão da comunicação nas ONG a partir de uma perspetiva holística até à publicação da teoria da comunicação instigadora das ONG (ITNC, do inglês *instigatory theory of NGO communication*; Oliveira, 2019).

Contudo, Matthew Koschmann (2012) já tinha abordado a necessidade de desenvolvimento de uma teoria comunicativa no contexto das organizações sem fins lucrativos, apontando três princípios: “(a) experiências vividas, (b) linguagem e discurso, e (c) constituição comunicativa” (p. 141). Em 2020, o mesmo autor, juntamente com Matthew Sanders, propôs uma perspectiva comunicativa que, em alguns aspectos, estava em consonância com as propostas da ITNC sobre o aspecto comunicativo. Sublinhou que “a organização sem fins lucrativos é *fundamentalmente comunicativa* e, portanto, devemos procurar entender a organização sem fins lucrativos ‘comunicacionalmente’, a partir de uma perspectiva que é distintamente ‘comunicacional’” (Koschmann & Sandres, 2020, p. 2). Embora a ITNC vá para além do aspecto comunicacional, incluindo a perspectiva da gestão da comunicação, bem como o processo social e político, juntamente com um quadro económico alternativo que estabelece a abordagem relacional à questão da angariação de fundos, deve notar-se que a ITNC foi proposta especificamente para as ONG e não para todas as organizações sem fins lucrativos. Porém, por vezes, ambos os termos são utilizados para o mesmo tipo de organizações (Priller & Zimmer, 2001) ou utilizados mesmo como sinónimos nos Estados Unidos (Lang, 2014). Não obstante, “há pouco consenso sobre o que é exatamente uma ONG”, afirma Thomas Davies (2021) no *Routledge Handbook of NGOs and International Relations* (Manual Routledge das ONG e Relações Internacionais). Assim, ao longo do processo de teorização da ITNC, propôs-se ainda uma definição integrada de ONG no contexto das ciências sociais, após um périplo de definições e perspectivas existentes na literatura sobre a mesma.

Apesar do objetivo de Martens (2002) de uma definição sociológica e jurídica inclusiva e abrangente, argumenta-se que lhe faltam três aspectos com nuances sociopolíticas e comunicativas. O primeiro tem a ver com a utilização da expressão “objetivos comuns” como bens públicos. A componente das *relações cívicas*, que é tida como um elemento distintivo do que se considera como a origem social — ou ontologia — das ONG, não está plenamente refletida (Oliveira, 2019, 2023). Assim sendo, o uso da expressão “bem comum” ou “relações cívicas” poderia introduzir as dimensões de sociedade cívica e de *esfera pública* não apenas numa perspectiva de estudos internacionais e de ciência política, como considera Lang (2014), mas também no entendimento anteriormente referido de uma abordagem das ciências da comunicação a ambos os conceitos.

Reflexões de académicos ibéricos e latino-americanos (Alvarez, 1999; Alvim & Teodósio, 2004; Aristizábal et al., 1997; Landim, 2002; Menescal, 1996) e Herbert de Souza (1992) indicam a direção de uma abordagem

das ciências sociais. Souza (1992) distingue claramente as ONG pela sua vocação política “positiva”, pelo objetivo de desenvolver uma sociedade democrática e pela sua orientação para os valores da democracia — liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade. Esta abordagem revela o que se considera ser a segunda lacuna da definição: o desenvolvimento da sociedade democrática e dos valores correspondentes. Por fim, há a distinção entre uma associação e uma ONG, no sentido de que a primeira visa os interesses dos seus membros e a segunda os interesses dos não membros (Heins, 2002).

As ONG podem ser consideradas “uma forma específica possível de ação coletiva e de comunidade humana” numa perspetiva antropológica (Fisher, 1997, p. 459). Esta definição corresponde também à mesma expressão no contexto da sociedade civil e da função das ONG enquanto comunidades de interpretação (Berger & Luckmann, 1995), bem como o papel que lhes é atribuído enquanto atores da sociedade civil que “destilam e transmitem (...) reações [da esfera privada] de forma amplificada” (Habermas, 2001, p. 366). Esse exercício, que inclui não só *inputs bottom-up* mas também abordagens *top-down*, inclui intermediários entre os indivíduos e os decisores políticos (Bastgen, 2016). O sistema de intermediários de transmissão de interesses particulares, numa perspetiva de comunicação política, também foi proposto com um modelo tradicional e mediatizado. Nesse modelo, as associações e os movimentos sociais são descritos como mediadores entre os decisores políticos e os cidadãos (Jarren & Donges, 2011).

Assim, foi proposta uma definição integrada das ciências sociais com o objetivo de contribuir para os imperativos de definição do termo “ONG”:

as organizações não governamentais são grupos formais, independentes, societários, voluntários e cívicos de pessoas que procuram o bem comum para os interesses dos não-membros. As ONG são movidas por uma dinâmica de interpretação como ator intermediário da sociedade civil. O seu objetivo é desenvolver uma sociedade democrática através de relações cívicas, bem como manter os valores da democracia: liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade. (Oliveira, 2019, p. 37)

A ITNC baseia-se no processo de teorização da recolha dos chamados “princípios ontológicos” (PO; ver Tabela 1) como resultado das indagações sobre as características sociocomunicativas distintivas dessas organizações. É seguida de uma abordagem social construtivista que visa a identificação de elementos antropológicos, económicos e sociopolíticos

com base numa tradição antipositivista, também chamada “interpretativa”. Seguindo perspectivas histórico-antropológicas, comunicacionais, sociológicas, económicas e de gestão, a ITNC propõe um modelo concetual de gestão da comunicação aplicada e um modelo operacional cibernético para compreender e gerir a comunicação nas ONG. Estes modelos foram testados através de um desenho de investigação de método misto, composto por um estudo quantitativo mundial sobre ONG internacionais de direitos humanos e entrevistas qualitativas de elite (Oliveira, 2017).

PRINCÍPIOS ONTOLÓGICOS DA TEORIA DA COMUNICAÇÃO INSTIGADORA DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

1. As *relações cívicas* são uma função social comunicativa de um agente que exerce, direta ou indiretamente, o exercício cívico de perseguir e procurar o bem comum.

2. As organizações não governamentais (ONG) são grupos formais, independentes, sociais, voluntários e cívicos de pessoas que procuram o bem comum para os interesses de não-membros.

3. As ONG são movidas por uma dinâmica de interpretação enquanto atores intermediários da sociedade civil. O seu objetivo é desenvolver uma sociedade democrática através do exercício de *relações cívicas*, bem como manter os valores da democracia: liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade.

4. A comunicação estratégica das ONG é a prática da ação social simbólica (comunicação) para atingir os objetivos fixados, criar a organização, realizar *relações cívicas* e cumprir a sua missão.

5. As ONG são agentes em plena expansão, centrados na auto-identidade reflexiva e na superação do sentimento de fragmentação e dispersão.

6. As ONG têm uma ligação com um compromisso coordenado a nível global. As ONG impulsionam o sistema pós-escassez.

7. As ONG são atores coletivos e, quando os atores individuais reproduzem a estrutura, são ao mesmo tempo comunidades de interpretação.

8. As ONG são comunidades de integração social e efetuam uma autorregulação reflexiva do sistema.

9. As ONG são integradoras inatas de sistemas e constituem entidades de mudança social — são os nativos da mudança social. São o *ser*, o *fazer* e o *agir*.

10. As ONG podem ser enquadradas nos conceitos de “substantivismo” e numa análise do ator das ONG, enquanto coletividades e indivíduos que agem em nome de uma organização, enquadrando-se numa de três categorias: mercado, redistribuição e reciprocidade.

11. As ONG podem ser enquadradas em economias de mercado, não mercantis e não monetárias e atuam na interação desta tríade.

12. As ONG são coletivos económicos que contribuem para a prevenção da sociedade de mercado, o que significa que mantêm viva a ideia de que a natureza da terra não é produzida pelo humano, que o trabalho não pode ser armazenado ou separado da vida, e que o dinheiro é uma criação da banca e das finanças do Estado, sendo fictício.

13. A doação, o voluntariado, a participação, o envolvimento em questões políticas e a defesa de causas são dimensões fundamentais do comportamento pró-social dos indivíduos.

14. A divisão entre o ato de doar uma vez e os donativos que são dados sob premissas relacionais exige uma repartição dos doadores monetários em tipos diferentes de públicos.

-
- | | |
|-----|---|
| 15. | A distinção entre um apoiante ou voluntário que apenas doa tempo, apoio e dinheiro e uma pessoa que apenas efetua a transação em termos do valor que recebe em troca, exige uma divisão do público doador em diferentes públicos. |
| 16. | Os donativos são factos sociais movidos pela convicção, como as crenças, os valores e as atitudes que encorajam o altruísmo, e pela comunidade, como a pressão social e os pedidos de contribuição. |
-

Tabela 1. *Princípios ontológicos da teoria da comunicação instigadora das organizações não governamentais*

Fonte. Oliveira (2017)

A designação “ITNC” emerge do fio condutor identificado nos PO. Ou seja, o sentido de instigação do privado e da passagem para o público num papel de intermediário comunicativo. Além disso, como instigadora, a comunicação das ONG perpetra e desencadeia mudanças sociais. Esta comunicação é mais alargada do que a própria organização e é impulsionada pelas células que formam a organização — os cidadãos. Estes estão concentrados na ação e estimulam o processo de melhoria da vida social em contextos democráticos, impulsionados pela vontade de encontrar soluções para o processo e a ação comunicativa. A comunicação, entendida no sentido pós-moderno, é integrada num “conceito orgânico dentro dos limites da comunicação estratégica” (Smith, 2013, p. 77). Dado que uma perspetiva pós-moderna da comunicação e da mundividência direciona a abordagem à comunicação, incorporando conceitos como “co-criação de sentido”, “flexibilidade de interpretação” e “espontaneidade”, os alicerces teóricos apresentados neste contexto, alinhados com uma perspetiva de gestão funcional, podem, à primeira vista, revelar-se contraditórios. No entanto, a investigação empírica mostra que ambos os princípios estão em ação (Smith, 2013). Os profissionais da comunicação são também ativistas, o que se enquadra no conceito teórico de Giddens (1984) de dualidade entre ação (comunicativa) e estrutura (Smith, 2013).

LÓGICA E GESTÃO

No âmbito da comunicação nas ONG, por um lado, é imperativo introduzir o conceito de “lógica de gestão”, advindo da lógica dominante delineada por Prahalad e Bettis (1986), a qual se enquadra nos processos de construção de significado (*sensemaking*) propostos por Weick (1995), destacando-se (a) a construção de identidade, (b) a retrospectiva, (c) a inativação de ambientes sensíveis, (d) a dimensão social, (e) a orientação pela

plausibilidade, (f) a focalização em pistas extraídas, e (g) a continuidade. Essa lógica representa a visão de mundo incorporada no modelo concetual.

Por outro lado, as ONG exibem uma diversidade de formas administrativas de governança e gestão, embora muitas vezes adotem uma estrutura profissionalizada, coexistindo com uma estrutura de governança ou vigilância voluntária. Oliveira (2019) caracteriza essa *dinâmica dual de gestão* nas ONG, destacando o contínuo envolvimento com doadores, membros e apoiantes, conforme ilustrado na Figura 1. Antecipa-se, portanto, a existência de duas coligações dominantes num processo constante de construção de significado e negociação entre si, para além das interações com outros públicos.

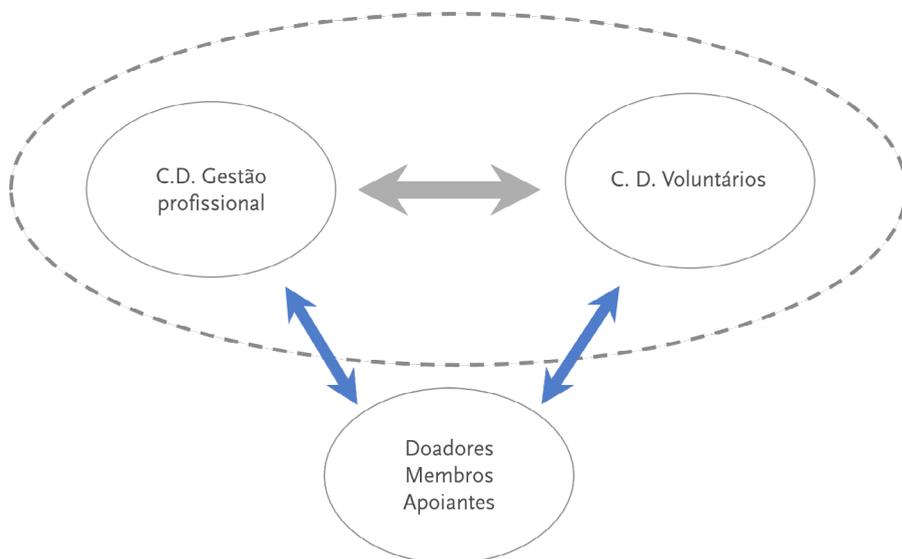


Figura 1. *Dinâmica dual da gestão das organizações não governamentais*

Fonte. Retirado de *The Instigatory Theory of NGO Communication (ITNC)*, por E. Oliveira, 2017, p. 105. Universidade do Minho.

Nota. C. D. significa coligação dominante, neste caso referindo-se a uma estrutura formal ou informal. A lógica de gestão é definida num sentido de governação por ambas as coligações, numa troca constante com os acionistas da organização — os doadores, membros e apoiantes.

PERSPETIVAS DE COMUNICAÇÃO

Apresenta-se pertinente abordar algumas ideias fundamentais que delineiam a ITNC a partir de uma perspetiva comunicativa do conceito de “organização”. A primeira destas consiste em conceber a organização como comunicação, adotando a definição de Karl Weick (1995), para quem “a atividade de comunicação é a própria organização” (p. 75). A segunda ideia-chave consiste em compreender a comunicação organizacional como uma proposta distintiva, centrando o estudo na organização enquanto sistema comunicativo integrado numa comunidade coesa de interesses e entendimentos partilhados, antes de ser submetida a uma perspetiva de gestão proposta por Taylor (1993). No núcleo da vertente de gestão da comunicação da ITNC encontra-se um modelo concetual parcialmente normativo, composto por cinco níveis: perspetivas de comunicação, uma divisão concetual das áreas de comunicação, partes interessadas/públicos e a identificação de objetivos organizacionais juntamente com objetivos específicos/operacionais de comunicação. A Figura 2 dá uma visão geral.

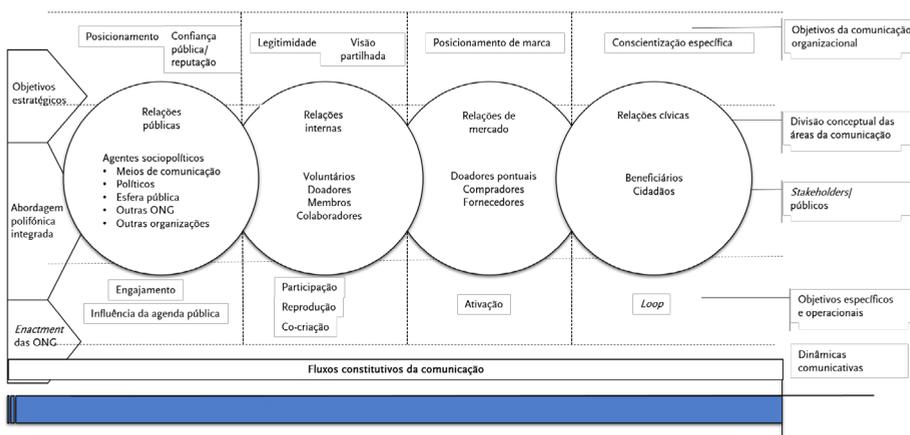


Figura 2. Modelo concetual da teoria da comunicação instigadora das organizações não governamentais

Fonte. Retirado de *The Instigatory Theory of NGO Communication (ITNC)*, por E. Oliveira, 2017, p. 118. Universidade do Minho.

Mais do que transmitir mensagens e estabelecer diálogo, defende-se que a organização constrói, mantém e desenvolve relações através da comunicação. Recordemos que as características da definição de “gestão das relações públicas” e da “comunicação” numa abordagem europeia são (a) de gestão, (b) operacionais, (c) reflexivas, e (d) educativas (Ruler & Verčič,

2005). A primeira é enquadrada na gestão de relacionamentos, a segunda como a preparação da comunicação e apoio aos membros para formular mensagens adaptadas em enunciados, a terceira é no sentido de fazer uma escuta atenta e interpretativa ao meio envolvente e a última é o papel de melhorar a competência de comunicação dos seus membros. Tal como ilustrado no modelo, sugere-se uma divisão em relações públicas, relações internas, relações com o mercado e *relações cívicas*. Estes domínios devem ser vistos apenas como uma simplificação e não são mutuamente exclusivos.

Por relações públicas entende-se as relações com as esferas política e social. Os objetivos estratégicos são a reputação e a confiança, bem como o posicionamento da organização. As relações públicas geram potencial sociopolítico e a mantêm a “licença para operar”.

A confiança como objetivo organizacional inclui duas dimensões: uma é a confiança pública como confiança mediada e a confiança como a vontade de uma parte de se sujeitar às ações de outra parte com base na expectativa de que a outra parte irá realizar uma determinada ação importante para o confiante, independentemente da capacidade de monitorizar ou controlar essa outra parte (Mayer et al., 1995, p. 712); e a outra é composta pelas dimensões do índice proposto por Viertmann (2015) para ONG.

Por posicionamento, entende-se a *esfera pública* e a expressão da identidade organizacional na sociedade. Isto inclui tomar posições relacionadas com questões relevantes na sociedade, mesmo que não estejam diretamente relacionadas com a causa. Como já foi descrito, as ONG congregam a ação na *esfera pública* e, com isso, ocupam uma posição de ator coletivo.

No âmbito dos objetivos operacionais, visa-se o engajamento e a influência na agenda pública. O primeiro pode ser dividido em envolvimento inicial e envolvimento posterior. A definição de “engajamento” aqui utilizada é a de um cidadão que chega a qualquer nível de envolvimento com a ONG. Pode ser simbólico, apoiando a causa ou a ONG numa comunicação informal, ou pode ser qualquer outra ação solicitada pela ONG, como assinar uma petição, subscrever um boletim informativo ou participar numa manifestação de rua. O envolvimento é um processo contínuo e evoluirá para outras formas mais profundas de relacionamento que são descritas nos objetivos operacionais como parte das relações internas. O objetivo de influenciar a agenda pública é impulsionado pela presença nos meios de comunicação social e pelo conceito de *agenda-setting* de McCombs e Shaw (1972). No caso de uma ONG, dependendo das campanhas, a definição da agenda ou a influência de determinadas perspetivas pode ser crucial para garantir a realização do seu objetivo e pode estar ampliada a meios de comunicação

próprios. Podemos descrever o exemplo dos direitos humanos num determinado país que requer uma mudança para aumentar a proteção. A ONG tem de começar por procurar métodos de definição da agenda e depois esforçar-se por influenciar a agenda pública também em termos de conteúdo. Para além da *esfera pública* mediada, também se pode argumentar que a influência da agenda pública pode ter lugar no sistema intermediário.

As relações internas consideram os membros da organização e os objetivos de comunicação estratégica da organização, a legitimidade e a visão partilhada. Por visão partilhada, entende-se que existe um processo contínuo de negociação da identidade e da visão, que também muda constantemente na organização e não é implementada pela direção como uma visão totalmente definida. Pode também ser a adaptação ou negociação de uma visão e identidade previamente cristalizadas.

Os públicos incluem os empregados e também os voluntários, os doadores e os membros. Os dados podem ser regulares e de longo prazo. Distinguem-se ambos dos doadores pontuais. Os objetivos operacionais são a participação, a reprodução e a co-criação da organização. A participação significa um vínculo regular com a organização, formalizado e, portanto, diferente do envolvimento. Reprodução significa o mecanismo em que um cidadão ativa outro cidadão para se envolver ou participar. A co-criação é o contributo de vários públicos para o desenvolvimento da organização, bem como o processo de negociação da identidade.

Em termos de relações de mercado, propõe-se aqui, de acordo com Zerfaß (1996/2004), as relações com fornecedores e também as relações com compradores e doadores pontuais. Consideramos que, para estes, o objetivo estratégico do posicionamento da marca garante a geração de potencial de criação de fundos e a aquisição otimizada de recursos. Podemos comparar o ato de comprar com o de doar uma única vez. Relativamente aos compradores, algumas ONG podem vender bens e serviços como forma de angariação de fundos e algumas utilizam artigos de *merchandising*. Em termos de objetivos operacionais, a ativação das ONG está enquadrada nesta categoria. Entende-se por esta, o contacto superficial que um cidadão tem com uma ONG através de um simples donativo ou da compra de um produto ou serviço, ou mesmo de prestadores de serviços que oferecem condições especiais às ONG. Isto não deve ser confundido com o *enactment* das ONG, que é definido como o processo conseguido através do envolvimento, influência na agenda pública, participação, reprodução e co-criação, ativação das ONG e *loop* das ONG. Em termos de posicionamento da marca, estão incluídos os elementos de personalidade da marca de atributos funcionais (a causa) e valores simbólicos (valores da marca; Hankinson, 2000, p. 211).

As *relações cívicas* são a última área concetual da comunicação nas ONG e abordam a comunicação específica que é feita na perspetiva dos cidadãos e de acordo com o que é descrito ao longo da teoria. O objetivo estratégico é a sensibilização específica para os principais temas ou causas que uma organização represente. Esta comunicação pode ser enquadrada ou conduzida dentro da organização, e podem ser definidos objetivos para contribuir para essa consciencialização. A comunicação na *esfera pública* e outros contextos de comunicação sobre o tema contribuem igualmente para este fim. O objetivo comunicacional operativo é apoiar o ciclo da ONG, definido como a possibilidade de ativar outros cidadãos para se juntarem à causa ou ao processo de *relações cívicas*. Os cidadãos aqui são o público latente, juntamente com os beneficiários, assim como os que são ajudados no caso das ONG operacionais. Distinguem-se por um ter um papel mais ativo e o outro um papel mais recetivo. O facto de os beneficiários se posicionarem nas *relações cívicas* é sustentado pelo entendimento das economias plurais e da reciprocidade como o processo constante de restabelecimento do equilíbrio, especialmente a reciprocidade multilateral, enquadrada no *substantivismo* (Polanyi, 1957, 1944/2001).

A angariação de fundos poderá à primeira vista ser considerada como a comunicação específica dentro do departamento, como parte da organização ou como uma função que é centralizada e coordenada isoladamente. Mas isso significaria reduzir um processo complexo e um fenómeno social multidimensional a uma abordagem mecanicista da realidade social. O mesmo aconteceria se a angariação de fundos numa ONG fosse isolada. Por isso, a proposta é vê-la como uma função transversal, integrada e difundida em termos de operações e contribuições.

A concetualização do modelo operacional foi feita utilizando uma abordagem cibernética, considerando a jornada do cidadão como uma reprodução baseada no processo de criação de sentido ao nível micro, mas também ao nível do grupo dentro de uma organização. Foi também considerada ao nível macro, uma vez que os grupos formais e informais estão ou podem estar ativos na *esfera pública* (ver Figura 3). Num outro nível analítico, a comunicação é um processo de apoio ao percurso do cidadão, o que significa que a relação é impulsionada e mantida por um sistema estrutural de apoio. A viagem circular, em termos abstratos, inclui dimensões de profundidade e frequência e é influenciada pelas características individuais e pela motivação para ser membro de uma organização, bem como pelas expectativas e outros parâmetros circunstanciais relacionados com a biografia e condições de vida.

operacional da comunicação, são apresentados e descritos brevemente os pilares que sustentam e arquetam a ITNC (Oliveira, 2017, 2019). As principais componentes da ITNC consideram a lógica e a gestão, os PO e as perspectivas de comunicação, ou seja, a comunicação que pode ser gerida, a comunicação não diretamente dirigível, que pode ser encarada como uma gestão não direta, as dinâmicas de comunicação, a comunicação pública, e as dinâmicas de legitimação. A *lógica de gestão* e a *dinâmica dual de gestão* são dois conceitos-chave. Para além destes, o modelo concetual afirma-se como uma possibilidade de entender e analisar a comunicação estratégica. Este mesmo permite ainda guiar ou ajudar a planear a gestão estratégica da comunicação. Ao considerar a angariação de fundos como uma função transversal integrada numa perspectiva equilibrada, é apresentada uma nova proposta neste domínio. Além disso, o modelo operacional e a abordagem cibernética da comunicação podem fornecer informações sobre os processos de envolvimento com os cidadãos.

Apesar de a ITNC ter sido desenvolvida especialmente para as ONG, a maioria dos seus aspetos pode ser transferida para outras formas de organização da sociedade civil. O interesse pela teoria no espaço anglo-saxónico tem sido notável, manifestando-se em convites para cursos integrados em programas de formação oficiais em várias universidades públicas, como por exemplo da Universidade Livre de Berlim, da Universidade de Jena, da Universidade de Múnster e da Universidade de Mannheim, que repete os cursos de dois em dois anos. A teoria foi ainda distinguida em Zagreb, na Croácia, em 2019, durante o “21.º Congresso da Associação Europeia de Educação e Investigação em Relações Públicas”, juntamente com a Associação Internacional de Comunicação e com a Associação Profissional de Consultores de Comunicação, com o prémio europeu biennial de Excelência em Investigação Científica. O júri, presidido por Günter Bentele, o primeiro catedrático de relações públicas na Europa, destacou “a teoria independente e nova” apresentada e o seu elevado nível em termos de “complexidade e adequação da teoria subjacente, estudos empíricos sofisticados, orientação e adequação à prática”. Durante um seminário aplicado de mestrado em Comunicação na *esfera pública*, na Universidade de Múnster em 2018/2019, na Alemanha, mais de duas dezenas de alunos decidiram estudar a aplicabilidade destas premissas a outras formas organizacionais da sociedade civil como associações, fundações e movimentos, com estudos de caso. Na sua maioria, podia-se transpor com ajustes ligeiros. No mesmo ano, também na HMKW (Universidade de Ciências Aplicadas aos Média, Comunicação e Gestão) cerca de 40 alunos

aplicaram definições da teoria a estudos de caso específicos, mostrando as suas potencialidades e a aplicabilidade. De igual forma, a ITNC tem sido usada em trabalhos de conclusão de bacharelato e dissertações de mestrado, como o estudo das ONG ligadas ao meio ambiente no México (Villegas, 2022), ou a aplicação da teoria ao estudo das organizações de desenvolvimento rural, fazendo avanços teóricos e propondo uma definição adaptada a esse contexto (Collera, 2022). A noção de “relações cívicas” também tem sido aplicada em vários trabalhos, como, por exemplo, no projeto *Hashtags Movements and Strategic Communication* (Movimentos *Hashtag* e Comunicação Estratégica) realizado no âmbito do grupo de investigação GPRP da Universidade Autónoma de Barcelona, entre 2020 e 2022, que contou com a cooperação de investigadores da Universidade de Málaga e da Hallam Sheffield University, do Reino Unido. O projeto deu origem a comunicações diversas apresentadas em congressos internacionais, assim como à publicação de um artigo na revista *International Journal of Strategic Communication* sobre o movimento #FFF (Oliveira et al., 2023), e apresentações em congressos especializados em movimentos sociais e tecnologias da informação, como no MoveNet, na Universidade de Sevilha (Oliveira et al., 2021), ou no da European Communication Research and Education Association (Rodriguez-Amat et al., 2021). Recentemente, Agostinho Branquinho defendeu o relatório intercalar da sua tese de doutoramento sobre a comunicação estratégica nas organizações da economia social em Portugal, na Universidade Lusófona, na qual aplica elementos da ITNC. Projetos de transferência também já foram realizados, destacando aqui o *Communicality FM*, com financiamento Erasmus+, que juntou líderes de organizações de desenvolvimento rural, em Montemor-o-Novo, para dar formação sobre comunicação em setembro de 2023. Outra iniciativa de transferência a convite do Governo da Madeira para líderes juvenis locais realizou-se entre 22 de janeiro e 4 de fevereiro de 2024.

REFERÊNCIAS

- Alvarez, S. E. (1999). Advocating feminism: The Latin American feminist NGO “boom”. *International Feminist Journal of Politics*, 1(2), 181–209. <https://doi.org/10.1080/146167499359880>
- Alvim, F., & Teodósio, A. (2004). Gestão da cooperação internacional: Perspectivas e desafios para as ONGs. In *Anais do XV Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração* (pp. 93–102). ANGRAD.

- Aristizábal, P., Ferrero, G., & Osorio, L. (1997). *Introducción a la cooperación para el desarrollo: Una propuesta curricular para la promoción de la educación al desarrollo en la universidad*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Bastgen, S. (2016). *Die Demokratisierungspotenziale europäischer NGOs: Zwischen Professionalisierung und Linkage*. Springer VS.
- Belinskaya, Y. (2021). The ghosts Navalny met: Russian YouTube-sphere in check. *Journalism and Media*, 2(4), 674–696. <https://doi.org/10.3390/journalmedia2040040>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1995). *Modernität, Pluralismus und Sinnkrise: Die Orientierung des modernen Menschen*. Bertelsmann Stiftung.
- Brantner, C., Rodríguez-Amat, J. R., & Belinskaya, Y. (2021). Structures of the public sphere: Contested spaces as assembled interfaces. *Media and Communication*, 9(3), 16–27. <https://doi.org/10.17645/mac.v9i3.3932>
- Cardoso, G. (2023). *A comunicação da comunicação. As pessoas são a mensagem*. Editora Mundos Sociais.
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society: Economy, society and culture: The information age* (Vol. 1, 2.^a ed.). Blackwell.
- Collera, L. (2022). *Strategic communication management in rural development NGOs in Spain and Portugal* [Tese de bacharelato, Universitat Autònoma de Barcelona].
- Davies, T. R. (2021). *The Routledge handbook of NGOs and international relations*. Routledge.
- Fisher, W. F. (1997). Doing good? The politics and antipolitics of NGO practices. *Annual Review of Anthropology*, 26, 439–464. <https://doi.org/10.1146/annurev.anthro.26.1.439>
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Habermas, J. (1992). *The structural transformation of the public sphere*. Polity Press.
- Habermas, J. (2001). *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*. MIT Press.
- Hankinson, P. (2000). Brand orientation in charity organisations: Qualitative research into key charity sectors. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5(3), 207–219. <https://doi.org/10.1002/invsm.114>

- Heins, V. (2002). *Weltbürger und Lokalpatrioten: Eine einföhrung in das Thema Nichtregierungsorganisationen*. Bayerische Landeszentrale für Politische Bildungsarbeit.
- Jarren, O., & Donges, P. (2011). Strukturen des intermediären Systems der Interessenvermittlung. In O. Jarren & P. Donges (Eds.), *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft* (3.^a ed., pp. 119–128). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Koschmann, M. (2012). Developing a communicative theory of the nonprofit. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 139–146. <https://doi.org/10.1177/0893318911423640>
- Koschmann, M., & Sandres, M. (2020). *Understanding nonprofit work: A communication perspective*. Wiley-Blackwell.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 8–12. <https://doi.org/10.2307/1249783>
- Landim, L. (2002). Múltiplas identidades das ONGs. In S. Haddad (Ed.), *ONGs e universidades: Desafios para a cooperação na América Latina* (pp. 17–50). Editora Fundação Peirópolis.
- Lang, S. (2014). *NGOs, civil society, and the public sphere* (1.^a ed.). Cambridge University Press.
- Martens, K. (2002). Mission impossible? Defining nongovernmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13(3), 271–285.
- Mateus, S. (2024). *O fim da esfera pública e a nova teoria da publicidade*. Pimenta Cultural.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176–187.
- Menescal, A. K. (1996). História e gênese das organizações não governamentais. In H. S. Gonçalves & A. K. Menescal (Eds.), *Organizações não governamentais: Solução ou problema?* (1.^a ed., pp. 21–38). Estação Liberdade.
- Oliveira, E. (2017). *The instigatory theory of NGO communication (ITNC)* [Tese de doutoramento, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <http://hdl.handle.net/1822/56020>
- Oliveira, E. (2019). *The instigatory theory of NGO communication: Strategic communication in civil society organisations*. Springer VS.

- Oliveira, E. (2023). Civic relations: Socio-communicative collective action. In G. Gonçalves & E. Oliveira (Eds.), *The Routledge handbook of non-profit communication* (pp. 46–54). Routledge.
- Oliveira, E., Rodriguez-Amat, J. R., Ruiz-Mora, I., & Zeler, I. (2023). The fluid and disruptive shape of activism: Strategic communication in #fridaysforfuture. *International Journal of Strategic Communication*, 17(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2023.2204299>
- Oliveira, E., Ruiz-Mora, I., & Zeler, I. (2021, novembro). #FridaysForFuture ¿Comunicación estratégica? Análisis de las pautas de una conversación [Apresentação de comunicação]. IV Move.net. Congreso Internacional sobre Movimientos Sociales y TIC, Sevilla, Espanha.
- Polanyi, K. (1957). *Trade and market in the early empires: Economies in history and theory*. Free Press.
- Polanyi, K. (2001). *The great transformation the political and economic origins of our time*. Beacon Press. (Trabalho original publicado em 1944)
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501.
- Priller, E., & Zimmer, A. (Eds.). (2001). *Der dritte Sektor international: Mehr Markt – weniger Staat?* Edition Sigma.
- Rodriguez-Amat, R., Oliveira, E., & Ruiz-Mora, I. (2021, 6–9 de setembro). *Strategic communication beyond organizations. The case of Fridays for future* [Apresentação de comunicação]. 8th ECREA European Communication Conference, Online.
- Ruler, B., & Verčič, D. (2005). Public relations and communication management in Europe: Challenges and opportunities. *Comunicação e Sociedade*, 8, 179–191. [https://doi.org/10.17231/comsoc.8\(2005\).1189](https://doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1189)
- Smith, B. G. (2013). The internal forces on communication integration: Co-created meaning, interaction, and postmodernism in strategic integrated communication. *International Journal of Strategic Communication*, 7(1), 65–79. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.734883>
- Souza, H. de. (1992). As ONGs na década de 90. In I. Santiago (Ed.), *Desenvolvimento, cooperação internacional e as ONGs – 1º. Encontro Internacional de ONGs e o Sistema de Agências das Nações Unidas*. IBASE.
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Ablex.

- United Nations Climate Change. (s.d.). *Observer organizations*. Retirado a 15 de dezembro de 2023, de <https://unfccc.int/process-and-meetings/parties-non-party-stakeholders/non-party-stakeholders/overview/observer-organizations>
- Viertmann, C. (2015, 3–4 de dezembro). *NPO trust index* [Apresentação de comunicação]. ECREA OSC, Leipzig, Alemanha.
- Villegas, E. (2022). *Strategic communication of environmental NGOs in Mexico* [Dissertação de mestrado, HMKW University of Applied Sciences for Media, Communication and Business].
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.
- Zerfaß, A. (2004). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations* (2.^a ed.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. (Trabalho original publicado em 1996)