



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Artes e Letras

**O Terceiro Sector em Portugal:  
A importância dos planos de comunicação estratégica nas  
Instituições Particulares de Solidariedade Social da  
Região Norte - O caso da Misericórdia de Santo Tirso.**

**Marco Tiago da Mota Campos, M2941**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em  
**Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas**  
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof. Doutora Gisela Marques Pereira Gonçalves

Covilhã, Outubro de 2013



# Dedicatória

A todos aqueles que, tal como eu, carregam dentro de si, um mundo de sonhos.

*“Deus quer, o Homem sonha, a obra nasce”*

*Fernando Pessoa*

# Agradecimentos

Antes de mais quero dedicar este espaço às pessoas mais importantes do mundo para mim: aos meus pais. Pela educação que me deram, pelo investimento que fizeram em mim, pela confiança que sempre depositaram em mim e amor incondicional, eles são sem dúvida os grandes responsáveis por este percurso académico que agora está a chegar ao fim e do qual me orgulho profundamente. Amo-vos Muito!

Obviamente que nestes agradecimentos, teria que fazer uma referência a uma das minhas fontes de inspiração: à minha querida maninha, uma das pessoas mais especiais que eu conheço e que esteve sempre presente em todos os momentos bons e menos bons ao longo da redacção desta dissertação de mestrado. Quando as dúvidas me assaltavam e o desânimo se instalava, era a ti que recorria e se não fosses tu, não sei se teria conseguido atingir este objectivo. Muito Obrigado por seres quem és minha linda!

Igualmente quero agradecer aos meus fantásticos amigos, estiveram sempre lá quando eu mais precisei e vocês sabem a importância que eu atribuo a uma verdadeira amizade e eu considero-me um privilegiado por ter tão bons amigos. Obrigado a todos vocês pelos momentos inesquecíveis que me proporcionam e por fazerem parte da minha vida. A melhor parte da vida de uma pessoa está nas suas amizades e vocês são o melhor lado de mim.

À Misericórdia de Santo Tirso, instituição que colaborou comigo nesta investigação, obrigado pela disponibilidade e interesse que sempre demonstrou, por ter contribuído de forma decisiva para esta investigação e para que este meu projecto pessoal fosse concretizado.

À minha família, um dos meus refúgios, o meu Muito Obrigado! Nesse grupo incluo as pessoas que me marcaram profundamente mas que já não se encontram entre nós que me fazem imensa falta e que acredito que estejam orgulhosas de mim, onde quer que estejam.

E igualmente a todos os professores que contribuíram para o meu crescimento intelectual e pessoal. Obrigado pela paciência, conhecimentos transmitidos e pela confiança nas minhas capacidades.

Por fim, um último agradecimento mas provavelmente um dos mais sentidos de todos é dirigido à minha orientadora, Dr<sup>a</sup> Gisela Gonçalves, que se revelou uma orientadora sempre atenta, necessariamente exigente mas que sempre acreditou neste meu projecto e a que este ganhasse forma. É caso pra dizer “Custou mas foi...CONSEGUIMOS!! MUITO MUITO OBRIGADO!



# Resumo

A comunicação tem ganho uma crescente importância nas estratégias das organizações sem fins lucrativos, sendo um factor-chave para o sucesso das suas acções e para que consigam mobilizar os seus públicos-alvo a aderirem às suas causas sociais.

O presente estudo tem o objectivo de analisar a importância dos planos de comunicação estratégica para que essas acções sejam bem sucedidas. As organizações alvo deste estudo são as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

Primeiramente contextualizamos este sector, definindo concretamente o seu conceito, a sua evolução histórica, assim como estabelecemos uma comparação entre a realidade europeia e norte-americana. As instituições que compõem este sector vão ser enquadradas legalmente, definidos os seus limites e desmistificado o conceito de IPSS.

Neste estudo, analisamos de forma mais aprofundada os aspectos relacionados com a comunicação, evidenciando a sua importância para as organizações sem fins lucrativos, abordando temáticas como as Relações Públicas ou a comunicação de interesse público.

A elaboração dum plano de comunicação estratégica obedece a várias regras e etapas, que também vão ser identificadas e analisadas nesta investigação, bem como as vantagens associadas à sua utilização.

Através da recolha de dados, procuramos perceber o papel que a comunicação assume nestas organizações, sendo através da existência dum plano de comunicação ou da utilização que é dada às redes sociais, nomeadamente o *Facebook*, que têm tido um impacto cada vez maior junto dos públicos destas organizações, sendo um mecanismo extremamente útil para que estes se envolvam mais nas suas causas.

Da investigação conclui-se que no caso da IPSS alvo deste estudo, a comunicação já ocupa um lugar de destaque na estratégia global da organização. Contudo, há ainda um longo caminho a percorrer para fazer face aos constantes desafios e para que seja criado um vínculo institucional com os seus públicos. Actualmente, esse é o grande desafio das organizações do Terceiro Sector.

## Palavras-chave

Terceiro Sector; Organizações Sem Fins Lucrativos; Relações Públicas; Comunicação Estratégica; Comunicação de Interesse Público; Plano de Comunicação; Redes Sociais.





# Abstract

Communication has gained increasing importance in the strategies of nonprofit organizations, being a key factor for the success of their actions and they can mobilize their audiences to join their social causes. The present study aims to analyze the importance of strategic communication plans for these actions are successful. The organizations targeted in this investigation are the Private Institutions of Social Solidarity (IPSS).

First of all, we are going to contextualize this sector, specifically defining the concept, its historical evolution, as well as a comparison between the situation in Europe and North America. The institutions that make up this sector will be legally framed, set your limits and demystified the concept of IPSS.

In this investigation, we analyzed in more depth aspects of communication, highlighting its importance for nonprofits, addressing topics such as public relations or communications of public interest.

The development of a strategic communications plan complies with various rules and steps that also are going to be identified and analyzed, as well as the advantages associated with its use. Through data collection, we try to understand the role that communication takes to these organizations, and through the existence of a communication plan or use that is given to social networks, including Facebook, that have had an increasing impact among the public of these organizations, being a highly useful mechanism for them to be more involved in their causes. Of the investigation concludes that in the case of IPSS aim of this investigation, communication now occupies a prominent place in the overall strategy of the organization. There is yet a long way to cope with the constant challenges and that's created an institutional bond with their audiences. Actually, this is the greatest challenge for the Third Sector Organizations.

## Keywords

Third Sector; Non-profit Organizations; Public Relations; Strategic Communication; Communication in the Public Interest; Communication Plan; Social Networks.



# Índice

Introdução	1
Capítulo 1. O Terceiro Sector	
1.1 O Conceito de Terceiro Sector	4
1.2 Evolução do Conceito de Terceiro Sector em Portugal	5
1.3 A Realidade Europeia e Norte-Americana	6
1.4 Enquadramento Legal	7
1.5 Os Limites do Terceiro Sector	10
1.6 As Instituições Particulares de Solidariedade Social	10
Capítulo 2. A Comunicação Estratégica no Terceiro Sector	
2.1 A Importância da Comunicação no Terceiro Sector	13
2.2 A Comunicação como Estratégia	15
2.3 As Relações Públicas e o Terceiro Sector	17
2.4 A Gestão da Comunicação	20
2.5 A Comunicação de Interesse Público	23
Capítulo 3. Os Planos de Comunicação nas Organizações sem Fins Lucrativos	
3.1 Regras e Objectivos do Plano de Comunicação	28
3.2 As Etapas do Plano de Comunicação	31
3.3 As Vantagens dum Plano de Comunicação	34



Capítulo 4. Metodologia de Investigação	
4.1 O Problema de Investigação	37
4.2 Objectivos e Hipóteses de Investigação	37
4.3 Métodos e Instrumentos de Recolha de Dados	38
Capítulo 5. Apresentação de Resultados	41
5.1 Categorias de Análise da Entrevista	41
5.2 Análise da Entrevista	45
5.3 Análise de Suportes de Comunicação	50
Capítulo 6. Discussão de Resultados	56
Conclusões	61
Referências Bibliográficas	64
Anexos	68
Anexo 1. Guião Entrevista IPSS	70
Anexo 2. Sinopse Entrevista	70



## Lista de Figuras

Figura 1 - Hiperlink Facebook Misericórdia	51
Figura 2 - Página Principal Site Misericórdia	52
Figura 3 - Página Facebook Misericórdia	53
Figura 4 - 1ª Edição Revista Misericórdia	54
Figura 5 - Edição nº 22 Revista Misericórdia	55
Figura 6 - Edição nº 24 Revista Misericórdia	55





## Lista de Acrónimos

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

IDL - Instituições de Desenvolvimento Local

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

IMPACS - *Institute for Media, Policy and Civil Society*

IQNet - *The International Certification Network*

ONL - Organização Não Lucrativa

OSFL - Organizações sem Fins Lucrativos

RP - Relações Públicas

SWOT - **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, and **T**hreats

UDIPSS - União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social

UNICEF - *The United Nations Children's Fund*



# Introdução

No contexto actual, a comunicação desempenha um papel de extrema importância para o sucesso das acções levadas a cabo pelas organizações sem fins lucrativos. Como tal, é fundamental que estas saibam comunicar com o exterior e com os seus públicos internos. Isso só será possível se inserirem na sua organização estruturas profissionalizadas e competentes para a execução dessa função.

Muito caracterizada pelo espírito de solidariedade e forte componente humana, estas instituições são cada vez mais importantes no contexto adverso em que vivemos, onde várias famílias atravessam graves problemas financeiros, em que o número de desempregados aumenta diariamente e onde é cada vez menos garantido e possível o acesso à educação a todas as crianças e jovens. A sua missão é proporcionar melhores condições de vida aos mais desfavorecidos e contribuir para a resolução dos problemas sociais.

Estas organizações sem fins lucrativos muitas vezes não têm recursos e mais importante do que isso, não possuem consciência da importância que a comunicação pode ter na ajuda à captação de recursos, quer das instituições ligadas ao Estado, quer da Sociedade Civil. A comunicação necessita de ocupar um lugar de destaque na estratégia global destas organizações e esse processo deve resultar dum esforço conjunto de todas as áreas constituintes das organizações do Terceiro Sector.

É exigida a presença destas instituições nas redes sociais, devendo esta ser cada vez mais assídua. A comunicação efectuada deve ser adequada a esta ferramenta, caso contrário a reputação e imagem institucionais podem estar seriamente comprometidas.

É fundamental que estas instituições se consciencializem de que o futuro passa pela vinculação e um maior envolvimento da Sociedade Civil nas suas causas. O que se verifica actualmente é uma adesão de natureza esporádica em virtude de alguma recolha de donativos ou campanhas de solidariedade que estas instituições desenvolvem sazonalmente, não havendo da parte da comunidade envolvente uma clara assunção dos interesses destas organizações sem fins lucrativos como sendo os seus.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) precisam de criar esse vínculo com a Sociedade Civil, caso contrário e dado o actual contexto económico e os cortes financeiros que o Estado tem aplicado a estas instituições, estamos perante a possibilidade de algumas terem que cessar a sua actividade, o que não será certamente bom para o país. Os valores e princípios pelos quais se regem, assim como as actividades desenvolvidas, são dignos dum cada vez maior reconhecimento, sendo predominante o carácter voluntário das mesmas, apenas com o intuito de ajudar quem precisa e esse lado solidário deve sempre prevalecer e ser valorizado.

Depois duma profunda reflexão sobre as temáticas a abordar nesta investigação, decidimos analisar a importância que as IPSS atribuem à comunicação e de que forma esta é integrada na estratégia global da organização. O principal objectivo é analisar o modo como a comunicação

é tratada e estruturada nas organizações do Terceiro Sector, incidindo esta investigação no estudo sobre uma das instituições que estão enquadradas nesse sector: as IPSS, já mencionadas anteriormente. Outro dos objectivos passa por contextualizar o Terceiro Sector, falar sobre a comunicação nas IPSS e desmistificar o seu conceito, definindo correctamente e concretamente a importância da elaboração dum plano de comunicação estratégica devidamente estruturado para o sucesso destas instituições.

O presente estudo tentará dar resposta ao problema **“Estarão as IPSS conscientes da importância que os planos de comunicação estratégica têm para o sucesso das suas acções?”**. Derivado desse problema, resolvemos testar as seguintes hipóteses de investigação: **“As IPSS não têm consciência da importância que a comunicação pode ter na ajuda à captação de recursos.”**; **Um plano de comunicação estratégica devidamente estruturado pode representar um importante contributo para um maior envolvimento e participação por parte da Sociedade Civil nas actividades desenvolvidas pelas IPSS**; **“A segmentação dos públicos ajuda a uma comunicação mais eficaz nas IPSS.”** e **“As IPSS não utilizam correctamente as ferramentas que têm ao seu dispor, nomeadamente as Redes Sociais.”**

Com base no problema e hipóteses de investigação anteriormente referidas, decidimos utilizar uma metodologia principal (o estudo de caso) e vários métodos de recolha de dados (entre os quais uma entrevista qualitativa ao responsável de comunicação da instituição escolhida como objecto de estudo: a Misericórdia de Santo Tirso). Esses métodos utilizados foram escolhidos com o intuito de dotar esta investigação de uma maior complementaridade e permitir obter dados mais abrangentes. Uma vez que a temática desta investigação incide sobre o Terceiro Sector, julgou-se ser o método mais eficaz para se poder analisar este fenómeno e obter resultados mais rigorosos e concretos sobre a IPSS em questão.

Esta dissertação divide-se em 3 partes principais. Em primeiro lugar, começamos por fazer uma breve contextualização sobre o Terceiro Sector, tentando apresentar conceitos com base em vários autores que têm estudado este fenómeno. Posteriormente, passamos a caracterizá-lo no que diz respeito aos aspectos legais a ele inerentes e às figuras jurídicas que cada instituição que o constituem representa assim como identificar as instituições nele inseridas.

Ainda nesse primeiro capítulo, fazemos igualmente uma breve comparação entre a realidade europeia e norte-americana, isto porque as terminologias utilizadas são distintas para se referirem ao Terceiro Sector. E por fim, fazemos uma descrição detalhada sobre o objecto de estudo da nossa investigação: as IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social).

No segundo capítulo deste trabalho, centrámo-nos nos aspectos relacionados com a comunicação, evidenciando a sua importância para estas instituições tendo por base uma cuidada revisão literária. É importante que a comunicação comece a ser pensada estrategicamente por parte das organizações sem fins lucrativos (OSFL) e vamos demonstrar como isso é conseguido. Procuramos dissecar igualmente de que forma a comunicação deve ser gerida pelos profissionais de comunicação das IPSS, a quem lhes é exigido cada vez mais *know-how* e competências específicas para o exercício dessa função. Além disso, vamos analisar o papel que as Relações Públicas desempenham actualmente no Terceiro Sector e quais as

funções que lhes estão delegadas. Actualmente, os profissionais de comunicação estão a experienciar um novo paradigma, pois estas OSFL devem adoptar cada vez mais uma comunicação com um benefício único: o de contribuir para o bem da sociedade. A responsabilidade social tem um impacto cada vez maior, sendo que esse é um factor cada vez mais decisivo para o sucesso ou insucesso dessas organizações.

Abordando o tema principal desta dissertação, no terceiro capítulo vamos definir claramente em que consiste um plano de comunicação e quais as suas diferenças em relação ao plano de marketing, pois muitas vezes estes são considerados sinónimos quando na realidade não o são. Seguidamente, apresentamos as regras e os objectivos inerentes a qualquer plano de comunicação, devendo essas regras serem escrupulosamente cumpridas para que este seja implementado com êxito. Posteriormente, definimos quais as etapas pelas quais qualquer plano deve passar até estar pronto a ser aplicado, devendo essas etapas seguir uma ordem específica e rigorosa. Neste capítulo, serão ainda enunciadas as vantagens associadas à elaboração dum plano de comunicação.

No capítulo seguinte, elencamos e justificamos devidamente a selecção da metodologia e respectivos métodos de recolha de dados utilizados para dar resposta ao problema e consequentes hipóteses de investigação, já referidas anteriormente. Nos dois capítulos seguintes, vamos apresentar e discutir os dados recolhidos no estudo de caso da Misericórdia de Santo Tirso, dedicando especial atenção aos suportes de comunicação utilizados para a circulação de informação interna e externa e à aferição da existência dum plano de comunicação devidamente estruturado e pensado estrategicamente.

Por fim, vamos fazer uma conclusão do presente estudo onde o objectivo passa por indicar quais os conhecimentos adquiridos ao longo desta investigação e possíveis implicações para futuros estudos sobre esta temática. Nesta área tão sensível, como a área da comunicação, os caminhos possíveis de investigação são infinitos e pretende-se que esta tenha uma continuidade.

# Capítulo 1. O Terceiro Sector

## 1.1 O Conceito de Terceiro Sector

O Terceiro Sector tem sido foco de discussão nos últimos tempos, nomeadamente no âmbito da economia e da política social. O conceito de Terceiro Sector não é consensual entre os autores que já se debruçaram sobre este tema. Não havendo uma definição concreta, torna-se complexo de o estudar, devendo ser analisado de modo criterioso e numa perspectiva abrangente.

Eis algumas das definições do conceito de Terceiro Sector: segundo Vilu Salvatore, o Terceiro Sector:

“consiste no conjunto de actividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objectivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na protecção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal.” (Salvatore apud Viltolini, 2003, p. 27).

Já de acordo com Amado, o Terceiro Sector:

”define-se em oposição, por um lado, ao sector lucrativo (...)guia-se primordialmente pelo princípio de reciprocidade, ou seja, a ideia de que a cooperação e a entreaajuda são formas válidas de mobilização e organização de recursos monetários ou não monetários para a produção material de bens e serviços. “(Amado, 2007, p. 52).

No V Congresso Português de Sociologia (realizado em 2004), Carlota Quintão, uma das autoras que mais tem investigado o Terceiro Sector, define-o como sendo:

“o conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de actividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos - os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos-, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado”. (Quintão, 2004,p.2).

Há no entanto, elementos comuns nestas definições, que nos permitem concluir que este sector se demarca do sector lucrativo, pois é composto por organizações que não têm fins lucrativos, que têm como principal missão ajudar os mais desfavorecidos e proporcionar-lhes melhores condições de vida. Este sector é dotado duma multiplicidade de valências e abarca várias áreas, obtendo um cada vez maior reconhecimento no contexto actual da nossa sociedade.

O que dificulta igualmente um grau de consensualidade quanto ao conceito de Terceiro Sector, é o facto de nele se integrar uma panóplia muito diversificada de organizações, cada uma com as suas especificidades e dinâmicas, sendo que estas pretendem afirmar-se com base nos seus objectivos e missão institucional, que poderão ser distintos, dependendo do seu âmbito de actuação. As OSFL assumem uma determinada missão de cariz social, ou seja, todas elas têm por objectivo dar resposta a determinado problema social, recorrendo a uma diversidade de mecanismos e ferramentas para o solucionar.

Entre as OSFL, destacam-se as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que têm vindo a assumir uma crescente importância e o seu trabalho é cada vez mais valorizado pela Sociedade Civil, nomeadamente em países que atravessam uma fase de recessão económica e carências de outro nível, como é o caso do nosso país.

Para podermos obter uma maior percepção do que é o Terceiro Sector, consideramos essencial fazer uma breve contextualização histórica do conceito de Terceiro Sector, comparar a realidade europeia e norte-americana e ainda enquadrá-lo legalmente. Só assim poderemos definir os limites do Terceiro Sector, assim como desmistificar o conceito de IPSS.

## 1.2 Evolução do Conceito de Terceiro Sector em Portugal

A evolução do Terceiro Sector em Portugal está fortemente relacionada com aspectos marcantes da História do nosso país. No rol desses acontecimentos e de acordo com Franco em colaboração com outros autores (Franco et al, 2005, p.22), esses estão relacionados com a Igreja Católica, a longa tradição de mutualidade e auto-ajuda do país, a longa história de controlo político e o desenvolvimento nas décadas recentes de elementos-chave de um Estado de bem-estar moderno e uma delegação crescente do Estado nas organizações não lucrativas. Sendo Portugal um país com forte ligação à Igreja Católica, foi notória a sua influência no Terceiro Sector, na criação de diversas instituições regidas pelos princípios de solidariedade social, mutualismo e cooperação. Foi no século XV que as Misericórdias começaram a surgir, com o intuito de dar resposta ao aumento vertiginoso da pobreza do país, tendo sido fundadas principalmente com o objectivo de ajudar as mulheres e as crianças, uma vez que grande parte dos homens passavam pouco tempo nos seus lares devido ao facto da maioria exercer funções em actividades relacionadas com o mar.

Contudo, foi necessário esperar sensivelmente meio milhar de anos para se assistir ao *boom* do Terceiro Sector no século XIX. O crescimento do Sector deveu-se à falta de apoios por parte do Estado para a resolução dos problemas sociais, surgindo então as Associações de Trabalhadores, Associações de Socorro Mútuo, entre outros. No entanto e devido ao facto de se tratarem de organizações sem fins lucrativos, a maioria destas instituições não conseguiu subsistir e foram forçadas a cessar as suas funções. É importante referir que foi nesse século que ganharam maior

notoriedade as duas primeiras grandes associações empresariais: a Associação Comercial de Lisboa e a Associação Comercial do Porto.

As organizações do Terceiro Sector são desde sempre extremamente influenciadas e condicionadas pelas políticas dos governos, algo que se tornou ainda mais evidente quando foi instalada a República Portuguesa, em 1910. Devemos frisar que tal facto também se deveu ao fim do Estado Novo em 1974 e da adopção da Constituição da República. A partir dessa altura, pudemos assistir ao restabelecimento da liberdade de expressão e de associação, o que desencadeou “uma explosão de movimentos associativos preocupados com todos os aspectos da vida social.” (Franco et al, 2005, p.26).

Ao longo dos tempos, foram surgindo outras organizações ligadas ao Terceiro Sector e nos dias que correm, o número de organizações que compõem esse Sector Cooperativo e Social (outra terminologia utilizada pelos autores que têm estudado o Terceiro Sector), tem aumentado exponencialmente. Dado os graves problemas sociais que a nossa sociedade atravessa, a Sociedade Civil (nos quais se inserem vários públicos), já se escuda nestas organizações com maior frequência, estabelecendo relações de confiança e cooperação com as mesmas.

### 1.3 A Realidade Europeia e Norte-Americana

Devido à falta de unanimidade em torno desta temática, considerou-se importante estabelecer uma comparação entre duas perspectivas totalmente distintas: a europeia e a norte-americana, locais de maior proliferação do Terceiro Sector.

No que ao aspecto terminológico diz respeito, devemos realçar desde logo que na realidade norte-americana é atribuído ao Terceiro Sector a denominação de *Non-Profit Sector*, ou seja, sector sem fim lucrativo. Portanto, o Terceiro Sector é sempre definido em oposição ao Estado e ao Mercado, sendo que de acordo com esta realidade, as organizações que estão inseridas neste sector apresentam características diversas.

Algumas delas estão referidas no livro de Salamon e Anheier (1997,p.9), “*The Third World’s Third Sector In Comparative Perspective*”, no qual estes indicam que as OSFL “são organizadas, possuem uma realidade institucional; são privadas, institucionalmente separadas do governo”.

<sup>1</sup>Estes autores referem igualmente que estas OSFL não distribuem os lucros gerados aos seus proprietários ou directores, são voluntárias e envolvem algum grau significativo de participação voluntária, seja na condução efectiva das actividades da organização ou na gestão de seus recursos.

Da presente afirmação de Salamon e Anheier, fica bem patente aquela oposição do Terceiro Sector ao Estado e ao Mercado, pois as organizações que o compõem são geridas de forma autónoma em relação ao Estado, não visam a distribuição dos lucros entre os membros da sua organização, nomeadamente entre os seus órgãos de direcção, e todo o lucro gerado deve priorizar o investimento em futuras actividades e iniciativas que essas organizações venham a

---

<sup>1</sup> Todas as citações traduzidas neste trabalho são da nossa autoria.



desenvolver, devendo estas estarem sempre integradas e em consonância com a missão das mesmas.

Ainda à luz da afirmação de Salamon e Anheier, podemos perceber a ênfase que é conferida ao carácter voluntário dos colaboradores que exercem a sua função nestas organizações, sendo que nesse aspecto já se aproxima da realidade europeia, onde o conceito de Terceiro Sector já não é definido em oposição ao Estado e ao Mercado, não havendo uma separação tão clara entre os vários sectores, tal como pudemos verificar na perspectiva norte-americana.

Na Europa, e em contraste com a visão norte-americana, o conceito central é o de Economia Social, sendo que este conceito está relacionado com toda a realidade europeia, na qual Portugal está inserido mas nomeadamente em França que foi onde o termo “*economie sociale*”, foi utilizado pela primeira vez, tendo sido posteriormente difundido e adoptado pelas restantes correntes europeias.

Recorrendo ao estudo de autores franceses (Laville et al apud Nunes, 2011,p.15) que preconizaram o conceito de “Economia Social” para se referirem ao Terceiro Sector, estes afirmam que o cooperativismo e o mutualismo são fulcrais na sua definição e que além do associativismo, a ênfase é colocada no bem colectivo da sociedade e não na distribuição de possíveis lucros. Segundo esses mesmos autores, é precisamente o facto deste sector centrar a sua atenção e focar o seu trabalho em prol dum benefício colectivo que distingue as organizações com fins lucrativos das organizações da vulgarmente designada Sociedade Civil.

Portanto, podemos depreender com base nestas afirmações, que a abordagem europeia é mais vasta que a norte-americana e todas as organizações envolvidas são vistas como fazendo parte da “Economia Social”. A realidade europeia evidencia igualmente e confere o devido destaque aos princípios pelos quais todas as OSFL se devem reger, como sendo os do cooperativismo, mutualismo, entreaajuda e solidariedade.

## 1.4 Enquadramento Legal

Neste momento, Portugal ainda não tem um enquadramento legal especificamente dedicado ao Terceiro Sector mas isso não significa que não o possamos enquadrar legalmente. Tal como explica Franco (2005,p.20), “ a liberdade de associação é uma característica de extrema importância, pois é precisamente graças a ela que existem em Portugal variadíssimas associações, sob a forma de organizações sem fins lucrativos.”

De acordo com a Constituição da República Portuguesa, existem em Portugal três sectores relacionados com os meios de produção, sendo estes o sector público, o sector privado e o sector cooperativo e social, geralmente denominado de Terceiro Sector e que surge como alternativa ao sector público e ao sector privado para suprir algumas das lacunas existentes nos restantes sectores.

No artigo 82º da Constituição da República Portuguesa, o Sector Cooperativo e Social, designação atribuída pelo Governo Nacional, compreende especificamente:

- “ a) Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;
- b) Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;
- c) Os meios de produção objecto de exploração colectiva por trabalhadores;
- d) Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas colectivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objectivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.”

No entanto, o termo Sector Cooperativo e Social não é unanimemente aceite e utilizado, sendo que em vários documentos legais portugueses, é feita referência a este sector, utilizando terminologias bastante distintas. Por exemplo, à luz do Código Civil Português, a terminologia utilizada está suportada no conceito de Associações e Fundações.

No que concerne às formas legais que revestem as organizações que constituem o Terceiro Sector, estas incluem Associações, Fundações, Instituições de Desenvolvimento Local, Misericórdias, Museus, Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento, Associações Mutualistas e Cooperativas. Desta forma, importa definir e diferenciar as OFSL assim como fazer uma alusão às formas legais subjacentes às mesmas.

Enunciam-se em seguida os diferentes tipos de instituições sem fins lucrativos que compõem o Terceiro Sector, citados por Franco em colaboração com outros autores (Franco et al,2005,pp 8-9):

- “*Associações*, constituídas no âmbito do Direito Privado e de certas secções do Código Civil e, nalguns casos, sob alçada do estatuto de Utilidade Pública. Podem ser associações de bombeiros voluntários, de consumidores, de estudantes, de mulheres, juvenis, de imigrantes, de activistas ambientais e de deficientes.
- *Fundações*, um tipo de organização lucrativa, relativamente recente em Portugal, que foi reconhecido pela primeira vez no Código Civil de 1867. Existem cerca de 350 fundações registadas em Portugal, das quais cerca de 100 mantêm operações activas.
- *Instituições de Desenvolvimento Local (IDLs)*, que operam sobretudo em áreas rurais com estratégias de *empowerment* de pessoas e territórios. A forma legal das IDL varia e pode incluir entidades públicas, privadas lucrativas e sem fins lucrativos.
- *Misericórdias*, organizações com ligação à Igreja Católica que estão entre as mais antigas organizações não lucrativas em Portugal. (...) Concentram-se na assistência social e na saúde, embora as Misericórdias tenham perdido o controlo dos seus hospitais para o Estado em 1975. A *União das Misericórdias Portuguesas* é uma organização federativa que procura representar os interesses destas instituições. Existem hoje cerca de 400 Misericórdias em Portugal.
- *Museus*, legalmente reconhecidos como instituições sem fins lucrativos, sendo uma boa parte instituições públicas.

- *Organizações não-governamentais para o desenvolvimento*, organizações não lucrativas que levam a cabo programas sociais, culturais, ambientais, cívicos ou económicos que beneficiam países em desenvolvimento (ex: cooperação para o desenvolvimento, assistência humanitária, ajuda em situações de emergência e protecção e promoção dos direitos humanos), embora muitas delas operem também em Portugal.
- *Associações mutualistas* formadas sob o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social para o fornecimento de ajuda mútua aos membros e familiares, financiadas essencialmente através de quotas dos membros.
- *Cooperativas*, governadas pela Lei das Cooperativas.”

Além das organizações referidas anteriormente, existe uma que não foi mencionada e que ainda não foi abordada a forma legal que lhes é conferida: as Instituições Particulares de Solidariedade Social. Como o foco de incidência desta investigação são as IPSS, convém desmistificar o seu conceito e enquadrá-lo legalmente numa forma mais detalhada e precisa do que as restantes organizações que compõem o Terceiro Sector, algo que será feito no sub-capítulo seguinte.

Em Portugal, as organizações sem fins lucrativos são, na sua grande maioria, Pessoas Colectivas Privadas e dependendo da sua missão e objectivos, as Pessoas Colectivas Privadas podem ser declaradas benefício público, adquirindo assim um estatuto legal específico. É esse o caso das IPSS, a quem lhes é atribuído automaticamente esse estatuto legal. Contudo, deve-se realçar que o facto de serem classificadas pelo benefício público, aumenta as suas responsabilidades e deveres, entre os quais se destacam:

- “o dever de apresentar relatórios anuais ao Governo e de apresentar qualquer informação que lhe seja solicitada por qualquer entidade governamental que apoie a instituição.
- As organizações privadas sem fins lucrativos que recebem fundos públicos podem, ainda, ser objecto de sucessivas auditorias por parte do Tribunal de Contas Português, visando garantir a boa gestão financeira e um sistema de controlo interno.
- Em termos de gestão e transparência, as Pessoas Colectivas Privadas, de acordo com o Código Civil, devem ter pelo menos um Conselho de Administração (Assembleia Geral) e um Conselho Fiscal, que actuam como um controlador financeiro”. (Franco,2005,p.22).

Nos últimos anos, a lei tem evoluído consideravelmente em Portugal e tem dedicado especial atenção aos grandes grupos que constituem as organizações do Terceiro Sector: as Pessoas Colectivas de Utilidade Pública; as Instituições Particulares de Solidariedade Social; as Pessoas Colectivas de Utilidade Pública Administrativa; e as Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento.

## 1.5 Os Limites do Terceiro Sector

Tal como foi referido anteriormente, o facto de não existir uma consensualidade na terminologia utilizada para nos referimos ao Terceiro Sector dificulta a delimitação do mesmo pois é composto por uma grande variedade de organizações que se diferenciam entre si, embora todas elas se devam reger pelos mesmos valores e princípios. De acordo com Franco e outros autores (Franco et al, 2005, p.29), em Portugal não existe um corpo coeso e coerente que permita traçar claramente os limites do Terceiro Sector, o que faz com que seja diminuto o impacto do sector não lucrativo em Portugal.

Outro dos entraves a uma clara delimitação do Terceiro Sector em Portugal está relacionado com a diversidade de abordagens à intervenção social, sendo que as organizações que nele se integram são “extremamente heterogéneas quanto a formas jurídicas, modelos de gestão, estruturas de governação, esquemas de cooperação, estruturas de recursos humanos e planos de acção.” (Ricardo,2007, p. 60).

De uma maneira geral, para uma organização poder ser enquadrada e analisada à luz do Terceiro Sector, deverá apresentar uma estrutura formal organizada e ser de natureza privada, tentando cada vez mais demarcar-se do sector público. AS OSFL deverão igualmente ter a capacidade de subsistir de forma autónoma sem recorrer aos apoios do Estado (em virtude dos sucessivos cortes que têm sido aplicados a este sector, a autonomia é cada vez mais importante) e a contratação e respectiva integração dos membros que a constituem deverá sempre ser efectuada com base numa adesão voluntária, tendo sempre em conta os escassos recursos financeiros que possuem.

## 1.6 As Instituições Particulares de Solidariedade Social

As Instituições Particulares de Solidariedade Social, vulgarmente referidas como IPSS, são recentes no panorama nacional. Estas organizações sem fins lucrativos só começaram a fazer parte do fenómeno social e serem conhecidas junto da Sociedade Civil em 1979, ano em que o estatuto das IPSS foi aprovado. Em 1983, com a revisão deste estatuto, “a acção das IPSS foi alargada para incluir saúde, educação, formação profissional, e habitação.” (Franco et al,2005, p. 27).

De acordo com o artigo 1º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social,

“são Instituições Particulares de Solidariedade Social, (...) as constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado nem por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

- a) Apoio a crianças e jovens
- b) Apoio à família

- c) Apoio à integração social e comunitária
- d) Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho
- e) Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos
- g) Resolução dos problemas habitacionais das populações”

As IPSS podem ser Associações de Solidariedade Social, Associações de Voluntários da Acção Social, Associações de Socorros Mútuos, Fundações de Solidariedade Social e Irmandades da Misericórdia. São igualmente IPSS as Cooperativas de Solidariedade Social e as Casas do Povo. De acordo com a Direcção Geral da Segurança Social<sup>2</sup>, as IPSS podem assumir duas grandes formas: a associativa ou a fundacional.

“Revestem forma associativa:

- As associações de solidariedade social (são, em geral, associações com fins de solidariedade social que não revistam qualquer das formas a seguir indicadas)
- As associações de voluntários de acção social
- As associações mutualistas
- As irmandades da misericórdia.

Revestem forma fundacional:

- As fundações de solidariedade social
- Os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas.” (Direcção Geral da Segurança Social)

As IPSS são organizações constituídas com base nos princípios de solidariedade e justiça social. As dimensões da sua actuação abrangem diversas áreas como a infância, a população sénior, apoio às famílias, integração social e comunitária, protecção a cidadãos com incapacidades, prestação de cuidados de saúde preventivos e curativos, entre outras. Todas estas instituições são agregadas em Uniões Distritais que defendem os interesses das IPSS perante os poderes públicos. A nível nacional, as Uniões congregam-se na Confederação das IPSS que representa as várias uniões.

No que diz respeito à Região Norte de Portugal, na qual se insere a IPSS objecto de estudo desta investigação, já são mais de 350 as IPSS que fazem parte da União Distrital das Instituições

---

<sup>2</sup> Informação consultada em : <http://www4.seg-social.pt/registo-de-instituicoes-particulares-de-solidariedade-social> em Fevereiro de 2013.

Particulares de Solidariedade Social (UDIPSS)<sup>3</sup>. Esta União tem como grande objectivo representar todas as IPSS, desenvolvendo regularmente acções de formação, com o objectivo de melhorar as competências de gestão, de comunicação, de gestão estratégica, entre outras, dos membros que as constituem. Em Portugal, assumem uma importância particular as associações de solidariedade social, as organizações de cariz religioso, como as misericórdias e os centros sociais paroquiais, as fundações de solidariedade social, as associações de desenvolvimento local e as associações culturais e recreativas.

Em suma, ao longo deste capítulo, pudemos compreender com mais exactidão o que é o Terceiro Sector, assim como os aspectos que caracterizam as organizações que nele estão inseridas. Vimos que o conceito de Terceiro Sector sofreu uma grande evolução com o passar dos séculos, sendo inicialmente associado à Igreja Católica, donde provêm a maior parte das iniciativas filantrópicas e actos de caridade. Actualmente, o Terceiro Sector é mais abrangente, a fundação de organizações sem fins lucrativos têm tido um aumento significativo nos últimos anos e a Sociedade Civil tem dedicado uma cada vez maior atenção ao trabalho dessas organizações.

Este capítulo serviu igualmente para desmistificar o conceito de IPSS e percebermos qual a sua função e traços diferenciadores em relação às restantes organizações do Terceiro Sector. As IPSS são organizações sem fins lucrativos de gestão autónoma e o seu âmbito de actuação é bastante abrangente, visando dar resposta aos problemas sociais dos diversos públicos com os quais interagem. De seguida, analisaremos a importância da comunicação neste sector onde se inserem as organizações sem fins lucrativos, nomeadamente as IPSS. A realidade das OSFL alterou-se radicalmente nos últimos tempos, pelo que actualmente a comunicação é um factor essencial para a consecução dos seus objectivos e para o sucesso das suas acções.

---

<sup>3</sup> A UDIPSS Porto visa promover o reforço do Sector Social Solidário na Zona Norte de forma sustentada, integrando uma rede de parceiros capazes de qualificar a intervenção social no distrito do Porto.

## Capítulo 2. A Comunicação Estratégica no Terceiro Sector

### 2.1 A Importância da Comunicação no Terceiro Sector

A comunicação é um elemento essencial no contexto organizacional. Segundo Caetano e Rasquilha (apud Correia, 2011, p. 26), a necessidade de marcar uma posição de destaque no mercado faz com que as organizações tenham a necessidade de comunicar com os seus públicos. A importância da comunicação é igualmente evidente nas instituições sem fins lucrativos e cada vez mais, as organizações do Terceiro Sector reconhecem a importância da utilização de estratégias eficientes de comunicação como forma de alcançarem os seus objectivos organizacionais. É essencial que as OSFL adoptem “uma comunicação eficiente, suportada no *mix* adequado de instrumentos, estratégias e canais, e eficaz na gestão de relacionamento com múltiplos *stakeholders*.” (Azevedo et al., 2010, p. 269).

As OSFL necessitam de comunicar para se tornarem excelentes organizacional e socialmente. Embora se tratem de organizações sem fins lucrativos, estas produzem comunicados de imprensa, *newsletters* e relatórios anuais semelhantes aos do sector lucrativo. É por isso conveniente essas tarefas estejam delegadas a profissionais com competências específicas para o efeito.

No sector não lucrativo, a comunicação pode atrair e conquistar potenciais doadores e voluntários, acabando por transformar a vida de muitas das instituições. Para a maior parte das organizações, “a questão não é a comunicação em si mas para quem se comunica, como se comunica e a quantidade de vezes que se comunica.” (Correia, 2011, p.26).

Actualmente, um dos segredos do sucesso destas organizações sem fins lucrativos reside na comunicação que praticam. A comunicação é fulcral na inovação relativamente às formas de captação de recursos, sendo igualmente um dos seus maiores desafios. Contudo, apesar de ser importante captar recursos, pois “afinal nenhuma instituição se sustenta sem renda” (Adulis apud Silva&Santos, p.19), esse não deve representar o objectivo único das OSFL, uma vez que essas precisam de se afirmar perante a sociedade como responsáveis por uma mudança social. Sem a captação desses recursos, dificilmente estas instituições sem fins lucrativos poderão continuar a desenvolver o seu meritório trabalho, pois todas as organizações, tanto do Sector Privado como do Terceiro Sector, precisam de visibilidade para se legitimar perante a sociedade. Como afirmam Soares e Ferraz (apud Silva&Santos, 2012, p.19), essa visibilidade é igualmente importante para que seja agregada credibilidade política às suas acções perante os poderes públicos e para que sejam atraídos novos investidores ou consolidados os parceiros já existentes. No caso das OSFL, a visibilidade é um factor tão ou mais importante do que no sector lucrativo, uma vez que a relação com os seus públicos é também ela diferente, pois não

é só fundamental que estes sejam atingidos mas que sejam igualmente envolvidos numa determinada causa social.

De acordo com Rui Martins, da Associação Dianova Portugal<sup>4</sup>, uma comunicação “aberta, honesta e transparente com todos os *stakeholders* é essencial para dar suporte ao desenvolvimento de médio e longo prazo da Organização.” (Martins apud Azevedo, Franco&Meneses et al., 2010, p.273). É igualmente importante para aumentar o envolvimento da Sociedade Civil nas causas que defendem, bem como à definição do seu papel social na comunidade.

Para ilustrar bem a importância da comunicação estratégica para todas as OSFL, assim como as lacunas que apresentam, consideramos relevante transcrever uma afirmação da IPSS Fundação Esplai<sup>5</sup>:

“Carecemos de uma estratégia de comunicação adequada. Temos pouca capacidade para transmitir problemas muito importantes para a sociedade, ou as pessoas não nos conhecem ou têm a imagem errada, várias são as vezes que não conseguimos captar o seu interesse. (Fundação Esplai apud Durán-Bravo, 2010, p. 10-11).

Com base nesta afirmação, entendemos como é importante que uma OSFL se prepare devidamente e de forma rigorosa quando tem que comunicar com a Sociedade Civil e que tal só é possível se tiver uma estratégia de comunicação bem delineada e adequada à sua realidade. Para que essas acções de mobilização social sejam bem sucedidas, é necessário “apelar à emoção das pessoas sem manipulá-las, gerando uma partilha de valores e sentidos que as motivem a agir de forma coesa e contínua.” (Correia, 2011, p.28).

Por mobilização social, deve-se entender o “processo permanente de animação e promoção do envolvimento de pessoas por meio do fornecimento de informações e constituição de espaços de participação e diálogo relacionados ao que se pretende promover.” (Júnior et al, 2011, p.5). Numa perspectiva distinta, podemos dizer que o acto de mobilizar, “ é convocar vontades para

---

<sup>4</sup> A Associação Dianova Portugal é publicamente reconhecida como uma Instituição Particular de Solidariedade Social, Associação de Utilidade Pública e Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento, especializada na prevenção, tratamento e reinserção a nível das toxicodependências, em desenvolvimento sociocomunitário, na inclusão social, no apoio psicossocial, e na formação e capacitação de Pessoas e Organizações. (Informação consultada em Julho de 2013 em <http://www.dianova.pt/dianova-institucional>).

<sup>5</sup> A Fundação Esplai é uma instituição de solidariedade social sediada em Barcelona e tem por missão educar as crianças e jovens, visando fornecer um maior tempo livre às instituições de ensino e do terceiro setor, assim como melhorar o ambiente e promover a cidadania e a inclusão social, com o intuito de obter uma transformação social. (Informação consultada em Julho de 2013 em: <http://www.fundacionesplai.org/>).



actuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados.” (Toro&Werneck, 1996,p.5). Com base na afirmação destes autores, podemos concluir que o **processo de mobilização social é igualmente um acto de comunicação**, uma vez que exige acções de comunicação no seu sentido amplo, enquanto processo de compartilhamento de discurso, visões e informações.

No contexto actual das instituições do Terceiro Sector e centrando o nosso estudo num tipo de instituição específico como sendo as IPSS, a comunicação torna-se um factor cada vez mais importante e é essencial que se passe a integrá-la estrategicamente com rigor e critério nas missões das instituições. Acreditamos que é algo que tem vindo a ser feito gradualmente, mas que como veremos ao longo do trabalho, apresenta ainda muitas imperfeições e arestas por limar.

## 2.2 A Comunicação como Estratégia

A comunicação estratégica é fundamental para as organizações sem fins lucrativos. De acordo com Patterson e Radtke (2009,p.8), as OSFL têm um papel significativo na resposta às necessidades da comunidade. Os autores sustentam esta teoria afirmando que uma participação efectiva da comunidade conjuntamente com as OSFL que partilhem dos mesmos valores e princípios, permitirá que a atenção dessas organizações seja centrada nas necessidades da comunidade.

Ainda em referência aos autores citados antes, estes apresentam uma definição clara de comunicação estratégica, afirmando que esta descreve a combinação dos planos, práticas e ferramentas com os quais uma organização sem fins lucrativos difunde informações importantes sobre a sua missão, valores e resultados. (*ibid*, 2009,p.7). Centrando-nos nesta definição de comunicação estratégica e percebendo desde logo que esta se encontra ao serviço da estratégia global da organização, é importante frisar que a comunicação estratégica possui um raio de acção e expressividade que “engloba e ultrapassa o campo de intervenção do marketing.” (Regouby apud Silva& Souza, 2008,p.160).

Se atendermos ao facto de nos estarmos a referir a instituições sem fins lucrativos, percebemos a necessidade de que estas utilizem e atribuam à comunicação uma maior importância do que à estratégia de marketing. O planeamento da comunicação nunca deverá descurar as limitações do sector em que estas instituições estão integradas, nomeadamente no que concerne à dificuldade de captação de recursos financeiros.

Na opinião de Correia, neste tipo de instituições, a comunicação

“deve estar voltada para a participação dos actores sociais, bem como para o estabelecimento dos factores de identificação da entidade e a difusão de informações qualificadas de carácter pedagógico acerca da causa defendida, das actividades empreendidas e dos projectos propostos.” (Correia, 2011, p.28).

Com base na afirmação desta autora, podemos dissecar quais os elementos a ter em conta no que concerne ao processo de planeamento da comunicação, sobretudo nas instituições do Terceiro Sector, devendo esse processo ser dialogante e participativo. Para que sejam efectivas, é importante que as acções de comunicação sejam adequadas aos processos instituídos e às políticas adoptadas. Dessa forma, o planeamento da comunicação deve existir no sentido de “permitir a tomada de posições a respeito de questões críticas e estratégicas e de motivar, associar e integrar os diversos públicos através da criação, da manutenção e do fortalecimento dos vínculos de cada público com o projecto instituído.” (Braga et al apud Correia,2011,p.28).

De acordo com Kunsch (2006, p.4), o planeamento estratégico da comunicação assume uma maior importância se compreendermos que é em geral, a melhor fonte e o melhor ponto de partida com vista à excelência e à eficácia da comunicação nas organizações. Contudo, não é apenas Kunsch que evidencia a importância dum planeamento estratégico da comunicação nas OSFL. Também Patterson e Radtke (2009, p.8), relevam esse aspecto afirmando que esse tipo de planeamento representa a implementação dum estratégia que ajuda a organização a alcançar seus principais objectivos. É um complemento a todo o processo geral de planeamento estratégico que tem por base a sua missão e visão institucional.

Kunsch evidencia dum forma clara as vantagens dum rigoroso planeamento estratégico de comunicação e da sua relevância para a consecução dos objectivos institucionais ao afirmar que com o planeamento estratégico,

“é possível fazer uma análise ambiental externa, sectorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto económico, político e social.” (Kunsch, 2006, p. 5).

O que Kunsch nos pretende dizer é que é precisamente a partir do estudo desse ambiente e dessa análise conjuntural, usualmente designada por análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), que uma instituição poderá, entre outras coisas, redefinir os princípios e valores que constam da sua missão institucional, construir novas políticas e traçar novos objectivos e com base no orçamento disponível, divulgar as suas actividades e implementar as suas acções.

Apesar das OSFL terem sido fundadas e assentes sobre valores muito semelhantes, como os da cooperação, solidariedade e responsabilidade social, cada vez mais vão ter que lidar com a crescente competitividade que se gerou entre instituições do mesmo sector, pelo que se revela essencial que estas desempenhem dum forma cada vez mais competente a sua função estratégica.

É importante que estas instituições se apercebam da importância da comunicação para a consecução dos seus objectivos, mas fundamentalmente do facto da comunicação dever estar presente em todos os seus processos e dever ser vista como parte da sua génese e “essência”.

A sua missão e valores institucionais estão intrinsecamente associadas à forma como a comunicação é integrada na gestão estratégica da organização. O profissional de comunicação deixou de ter apenas a responsabilidade de informar, a sua grande responsabilidade é comunicar e para isso precisa de reunir determinadas competências que não lhe eram requeridas e exigidas antigamente.

Para as OSFL, nomeadamente as IPSS, o principal desafio passa por articular os seus valores de forma clara para que as pessoas os possam relacionar imediatamente com a sua missão, estabelecendo uma ligação com os valores que a organização defende, contribuindo para que a comunidade assuma o compromisso de apoiar a organização no aspecto social, cultural e sobretudo, no aspecto económico. Actualmente, as OSFL já se começam a consciencializar de que o sucesso ou insucesso das suas acções está cada vez mais relacionado com a existência ou não existência, dum estruturado planeamento estratégico e da capacidade de envolver os seus colaboradores num compromisso comum com as decisões tomadas pelos órgãos directivos.

Apesar destas instituições sem fins lucrativos terem dinâmicas e características muito próprias e diferentes das do sector lucrativo, é fundamental que tenham a perfeita noção de quais são as suas lacunas e as suas mais-valias para fazerem face aos desafios, o que se torna mais simples se fizerem um rigoroso planeamento estratégico da comunicação, adequado à sua área de intervenção e às necessidades e exigências da Sociedade Civil.

## 2.3 As Relações Públicas e o Terceiro Sector

Um profissional de comunicação deve conduzir a sua prática tendo sempre por base os seguintes elementos: “pesquisa, identidade visual,propaganda, merchandising, promoção de vendas, relações públicas e assessoria de imprensa.” (Silva&Souza, 2008, p. 160). De entre esta panóplia de elementos, consideramos de toda a relevância destacar uma nova visão de gestão que o profissional de comunicação tem ao seu dispor: a visão de Relações Públicas. Em seguida, iremos centrar-nos nessa disciplina e dissecar da importância duma estruturada e cuidada utilização da mesma.

Como se tratam de instituições sem fins lucrativos e os desafios são cada vez maiores, as Relações Públicas têm um papel fulcral a desempenhar. O seu âmbito de actuação e respectivas dinâmicas não apresentam diferenças significativas no que à sua prática diz respeito comparativamente com instituições ligadas ao sector lucrativo. Tendo em conta que se abrem uma multiplicidade de perspectivas quando falamos sobre as RP, isso “dificulta a tarefa de identificar uma definição única, precisa e institucionalizada”. (Gonçalves, 2013, p.19).

Um dos primeiros contributos para se encontrar uma definição rigorosa de Relações Públicas e depois dum extenso trabalho de pesquisa e recolha foi o de Rex F. Harlow que indicou que as RP

“são uma função de gestão distinta que contribui para estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus

públicos; envolvem a gestão de problemas ou discussões; contribuem para que a gestão se mantenha informada e sensível à opinião pública; definem e enfatizam a responsabilidade da gestão servir o interesse público.” (Harlow apud Gonçalves,2013, p. 19).

À luz desta afirmação, constatamos prontamente o que foi referido anteriormente: a importância das Relações Públicas no Terceiro Sector. As RP são essencialmente uma nova filosofia de gestão com as quais as organizações sem fins lucrativos passaram a ter que lidar no seu quotidiano, nomeadamente as IPSS. É essencial que estas instituições se consciencializem da importância do contributo das Relações Públicas no processo de planeamento de comunicação e que a considerem como uma visão de gestão que ajuda a alcançar os objectivos organizacionais e a definir a filosofia, sendo igualmente importante em quaisquer mudanças organizacionais ou estruturais que venham a ser feitas e introduzidas.

As RP revestem-se de uma maior importância para as OSFL se tivermos em conta que o profissional de Relações Públicas comunica com todos os públicos internos e externos relevantes para “desenvolver relações positivas e para criar consistência entre os objectivos organizacionais e as expectativas sociais.” (Baskin, Aronoff e Lattimore apud Gonçalves, 2013, p.21).

A prática das Relações Públicas

“inclui tudo aquilo que possa melhorar a compreensão entre uma organização e todos aqueles com quem entra em contacto, tanto dentro como fora dela, acções para alargar a esfera de influência de uma organização por meio de informação adequada e tudo o que se destina a melhorar a comunicação entre pessoas ou organizações.” (Machado, 2011, p. 33).

As OSFL têm que deixar de estar fechadas em si mesmo, caso contrário, muito dificilmente conseguirão estabelecer relações de confiança e transmitir a necessária transparência, cada vez mais exigida às instituições do Terceiro Sector. Além disso e de acordo com Correia (2011,p.29), é necessário que as IPSS dêem uma resposta positiva ao desafios que lhe são colocados e para os superar, as instituições precisam de aperfeiçoar a sua capacidade de gestão a vários níveis: ao nível da identidade, imagem, reputação e qualidade do relacionamento com os seus públicos. As Relações Públicas podem dar, por isso mesmo, um importante contributo nesse trabalho.

Dentro dum vasto conjunto de competências inerentes a um profissional de Relações Públicas, uma das mais importantes é o pensamento estratégico, uma vez que este permite “ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. “(Kunsch, 2006, p.6). A partir da afirmação de Kunsch, pode-se depreender desde logo a importância que deve ser conferida à prática do profissional de RP nestas instituições. Trata-

se de uma filosofia de gestão decisiva para o reforço da dimensão institucional da organização e aumento da credibilidade junto da Sociedade Civil, dando realce à sua missão e projectando a dimensão social que pretendem atingir no futuro, fundamental para o sucesso de qualquer organização.

Dessa forma, é importante afirmar que um dos papéis das RP passa por encontrar as estratégias comunicacionais mais eficazes para antecipar e dar resposta às exigências da opinião pública em relação às organizações, dentro duma dinâmica social. A não existência dum profissional de RP com as competências necessárias para a sua prática constitui um problema de fundo no que diz respeito à projecção e desenvolvimento da organização sem fins lucrativos, sendo que o sucesso das suas acções reside primeiramente numa estratégia de comunicação bem delineada. Para falarmos das Relações Públicas no sector não lucrativo, é igualmente importante reflectirmos sobre os públicos-alvo com os quais o profissional de RP terá de lidar: “os beneficiários da actuação da organização e as instituições que a apoiam.” (Boyer apud Nunes, 2011, p.70). Para isso é fundamental que quem executa a função de RP no seio destas OSFL, tenha presente que o seu foco é em qualquer circunstância a Sociedade Civil e que esta será a grande beneficiária das acções preconizadas por essas mesmas instituições.

Como estas organizações são fortemente condicionadas pelo seu carácter voluntário, esse aspecto também irá influenciar e afectar a prática das RP nessas instituições. Para fazer face a essa adversidade, é necessário que haja uma maior formação dos profissionais que colaboram com as instituições, independentemente do facto dessa colaboração poder ser de cariz voluntário ou não, sendo essencial que quem exerça a prática das RP, reúna determinadas competências para a execução dessa função. E é igualmente pelo facto das OSFL serem caracterizadas pelo seu regime voluntário, que a angariação de fundos é tão importante para o sucesso destas instituições.

Como os recursos financeiros são escassos, o processo de angariação de fundos nem sempre obtém o êxito desejado, é extremamente importante que as instituições sem fins lucrativos obtenham apoios de outras instituições e que sejam criadas condições alternativas para se poderem implementar as suas acções. Uma vez que a publicidade paga é, na larga maioria dos casos, uma realidade inexistente, é natural que estas organizações dependam bastante de “espaço publicitário oferecido e de trabalho *pro-bono*.” (Nunes, 2011. p. 70). Confrontado com estas dificuldades, para que o profissional de RP execute a sua função com sucesso, é necessário que o trabalho de Relações Públicas seja construído a partir de um planeamento de comunicação integrado.

Para que seja bem sucedido, o profissional de RP não deve exercer um trabalho centrado única e exclusivamente em si mesmo e na responsabilidade que lhe é delegada. Deve envolver-se num trabalho conjunto com as outras áreas com responsabilidades na prática da comunicação, ou seja, deve “participar da gestão estratégica da organização, assessorando a direcção na viabilização de sua missão e de seus valores.” (Kunsch, 2006, p.6)

Nas instituições ligadas ao Terceiro Sector, as Relações Públicas assumem um papel fulcral no sucesso das organizações. Deve ser, portanto, encarado de uma forma tão profissional e

estratégica como em qualquer outra organização. Se, por um lado, várias são as semelhanças desta prática em organizações com e sem fins lucrativos, estas últimas apresentam certas características que as tornam únicas e que colocam novos desafios aos profissionais de comunicação.

Torna-se premente, portanto a consciencialização da importância das RP nessas instituições. No entanto, como Eiró-Gomes (apud Nunes, 2011, p.72) realça, o aspecto comunicacional é por vezes descurado porque as OSFL acreditam que como o trabalho possui um carácter nobre, pois visa essencialmente ajudar os mais desfavorecidos, “não necessita de fazer nada para ter reconhecimento e prestígio. Prova disto é que a grande maioria das ONL em Portugal não são reconhecidas, exceptuando algumas como a UNICEF ou a Cruz Vermelha Portuguesa.”

De acordo com a mesma investigadora, o futuro das Relações Públicas no Terceiro Sector passará por “criar relações comunitárias, isto é, quando para além de relações de troca, cria relações que podem beneficiar os públicos sem necessariamente beneficiarem a organização (modelo mais centrado no compromisso).” (*ibid*, p. 74). Com base nestes apontamentos, podemos então identificar o novo papel da comunicação no seio das OSFL: contribuir para a sociedade, sendo o público-alvo da comunicação destas instituições, os maiores beneficiários da sua actuação.

No actual contexto da nossa sociedade, as Relações Públicas assumem progressivamente um carácter social e esse deve sempre prevalecer sobre os restantes, nomeadamente por um profissional de RP que conduza a sua prática numa instituição do Terceiro Sector. A comunicação institucional já ultrapassou há muito tempo a definição de Kotler sobre a grande função das RP, a de que “as relações públicas disseminam notícias favoráveis sobre a empresa e fazem ‘controle de danos’ das notícias não favoráveis.” (Kotler apud Pessoa, 2003,p.11).

Nos dias que correm, as RP têm um papel cada vez mais importante na prática da comunicação nestas instituições e contribuem para um planeamento estratégico de comunicação adequado e coerente com as políticas instituídas e o sector no qual estas estão inseridas. É fundamental que as OSFL “considerem e cultivem os valores humanos, tendo as pessoas como centro de referência e não perdendo a perspectiva do mundo “vivido” na complexa sociedade em que vivemos.” (Kunsch apud Correia,2011, p. 39). Em suma, as RP surgem como uma nova função de gestão que sobrepassa os interesses institucionais e os públicos convertem-se dessa forma nos maiores defensores e seguidores dos interesses das instituições.

## 2.4 Gestão da Comunicação

Para que as instituições sem fins lucrativos, nomeadamente as IPSS, reforcem as suas acções e sua posição perante a Sociedade Civil, é necessário que façam uma gestão correcta da comunicação e, conseqüentemente, das novas ferramentas e abordagens que estão à sua disposição. Aos profissionais de comunicação destas instituições é cada vez mais exigido um elevado conjunto de competências, uma vez que estes deixaram de ter apenas a função de gestores de informação, sendo cada vez mais uns autênticos gestores de comunicação.

A comunicação deve ser encarada como

“um instrumento imprescindível de gestão: a comunicação é não só o reflexo desta forma de gerir mas é, sobretudo, um agente dessa gestão, permitindo à organização melhorar o seu projecto, ser mais performativa nas respostas que engendra para os desafios que se lhe colocam. Ajuda, ainda, a ser mais unitária e mais comunitária, além de mais prospectiva face às múltiplas situações que se lhe oferecem. “ (Gonçalves ,2008, p.504).

De acordo com esta autora, é cada vez mais importante que estas instituições se consciencializem de que a prática da comunicação é realmente importante para o sucesso das suas acções, para consolidarem o capital de confiança junto dos seus públicos (internos e externos), conferindo assim, credibilidade e reputação à instituição. (*ibid*, p.504).

Além desse propósito e conforme Kunsch (1997, p.68) afirma, a comunicação organizacional é considerada “como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si.” Reflectindo sobre esta afirmação, ficamos com a percepção de que a comunicação é um processo que requer o esforço conjunto de todas as áreas que fazem parte destas instituições, devendo estar permanentemente em contacto com os seus públicos, fomentando dessa forma as relações de transparência que se devem criar com os mesmos, aspecto cada vez mais relevante e presente no seu quotidiano.

Para melhor compreendermos e analisarmos a comunicação nas OSFL é fundamental que atendamos às nove dimensões da comunicação na realidade destas instituições, enunciadas por Meneghetti (apud Silva&Souza, 2008,p.161):

- a) Organizacional - criação de espaços e mecanismos para explicar conceitos e procedimentos divulgados essencialmente ao público interno, por forma a envolvê-los no processo de gestão da organização;
- b) Institucional - trabalhar a identidade, a formação e a consolidação da imagem da organização ou de um dado projecto;
- c) Humanista - implementação de condições para valorização da participação e da iniciativa individual, estimulando o crescimento de potencialidades;
- d) Cultura - integração de pessoas e/ou instituições (tanto da comunidade interna como externa) e promover a identificação com a organização;
- e) De captação de recursos - identificação de fontes doadoras ou financiadoras dos recursos, planeamento, elaboração de propostas, sensibilização, estabelecimento de contactos, negociação e manutenção de relacionamentos;
- f) De filiação - sensibilização de pessoas ou instituições para que adiram à organização ou projecto;

- g) De prestação de contas - divulgação de resultados procurando demonstrar impactos sociais (quantitativa e qualitativamente) de forma transparente;
- h) De *lobby* - defesa de interesses legítimos da organização para consciencializar e mobilizar pessoas para a causa;
- i) Política - promoção do diálogo com a sociedade e administração de conflitos.”

Todas estas dimensões devem ser criteriosamente analisadas por quem exerce a prática de comunicação nas OSFL, pois além de complementares, são fulcrais para o êxito do processo de comunicação.

Ainda de acordo com Silva&Souza (2008, p. 161) e Aguiar (2008,p.2), as OSFL têm a obrigação de comunicar, por isso devem estar cada vez mais preparadas para os desafios que lhes são colocados actualmente. O seu grande desafio é o de dominar as novas tecnologias, organizar as suas ideias e transmiti-las eficazmente nessas plataformas, devendo estar em contacto regular com os seus públicos, seja através da publicidade ou das novas tecnologias, cada vez mais importantes para o sucesso das suas acções e na divulgação das actividades desenvolvidas.

As organizações “comunicam intencional ou não intencionalmente. Assim sendo, é preferível que o façam tanto quanto possível de forma intencional e planificada.” (Sousa, 2003, p.26). Os resultados advindos duma comunicação estratégica efectiva e bem estruturada “permitem a harmonia no sentido de compreensão mútua e reciprocidade de interesses no processo de relações do Terceiro Sector, o qual se alicerça nas acções de responsabilidade social.” (Machado, 2010, p.35).

Às instituições do sector lucrativo mas fundamentalmente às instituições do Terceiro Sector, é cada vez mais exigido que sejam socialmente responsáveis. As suas causas estão intimamente ligadas aos problemas sociais da comunidade, sendo que o seu trabalho consiste maioritariamente em auxiliar e cooperar na resolução de alguns desses mesmos problemas. A componente ética será cada vez mais exigida ao profissional de comunicação e isso terá “de se tornar verdadeiramente transversal na formação dos jovens comunicadores - qualquer que seja a sua vertente de especialização”. (Andrade, 1999,p.4).

Cada vez mais, a comunicação será o grande suporte para a concretização dos objectivos institucionais, neste caso em concreto os das IPSS, devendo para isso e mediante os recursos disponíveis, dotar os seus profissionais das competências necessárias para praticarem uma comunicação que evidencie a preocupação em alcançar um benefício mútuo. Para uma eficiente gestão da comunicação, é sempre necessário que as instituições tenham em conta que vão ter que adoptar numa primeira fase e para dois públicos totalmente distintos, dois tipos de comunicação: a comunicação interna e a comunicação externa.

No que concerne à comunicação dirigida aos públicos internos, “a comunicação é fundamental na partilha de informação, na construção de sentidos preferenciais e consequente mobilização das pessoas.” (Gonçalves,2006,p.506). É fulcral que as instituições desenvolvam uma comunicação que faça com que os seus públicos internos se identifiquem com os seus interesses



e que cooperem no sentido de contribuírem com o seu máximo empenho e aplicação para a realização dos objectivos institucionais. Este factor motivacional é igualmente importante nas instituições ligadas ao Terceiro Sector, pois cada vez mais as instituições necessitam de ter colaboradores motivados e que se sintam parte da instituição, apesar de em grande parte dos casos a sua colaboração ser de cariz voluntário.

A comunicação externa visa “construir a informação pertinente e ajustada aos propósitos da organização, divulgando o seu projecto e promovendo as suas performances, colocando-as, para apreciação e julgamento, ao alcance dos *stakeholders*, num processo de conquista de visibilidade e legitimidade.” (Gonçalves,2008, p.507). A comunicação contribui igualmente para alicerçar o capital de confiança com os seus públicos, sendo os potenciais financiadores da instituição ou aqueles que colaboram noutras vertentes com a mesma. A comunicação externa tem um papel essencial na construção duma imagem positiva da organização.

Segundo Torquato,

“ o sistema de comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Por isso, seu foco é a opinião pública. E como é passível de constantes mudanças, em face da dinâmica das circunstâncias,o acompanhamento das tendências de opinião pública constitui dever prioritário do comunicador.” (Torquato apud Silva&Santos, 2012,p. 6).

A temática da comunicação externa redirecciona-nos para um conceito cada vez mais em voga no âmbito das OSFL e que em seguida será abordado nesta investigação: a comunicação de interesse público.

## 2.5 Comunicação de Interesse Público

Nas OSFL, os públicos ganham realmente um maior destaque comparativamente àquele que lhes é atribuído nas instituições do sector lucrativo. É precisamente o facto dos interesses dos seus públicos prevalecerem sobre os interesses institucionais que diferencia as OSFL das organizações do sector lucrativo, onde quase sempre, o destaque incide directamente sobre o lucro e na adopção duma comunicação que vise defender em primeiro lugar os interesses da organização, relegando para segundo plano os interesses dos seus públicos.

Se quisermos encontrar uma definição para o conceito de público, poderemos dizer que “é aquele a quem se comunica (..) o segmento específico da comunidade com qual se deseja estabelecer a comunicação, um recorte da sociedade.” (Meneghetti apud Silva&Souza, 2008, p.162). Ainda de acordo com a mesma autora, essa segmentação consiste em “dividir o público da organização em subgrupos constituídos por pessoas que guardam,entre si, interesses e características comuns.” (*ibid*, p.162).

As OSFL necessitam de fazer uma concreta e rigorosa segmentação dos seus públicos e exercer uma prática de comunicação específica para cada um dos segmentos, pois dessa forma tornar-

se-á mais fácil conseguir mobilizar os públicos para as suas causas sociais. Dessa forma, o processo de segmentação dos seus públicos reveste-se duma grande importância para as instituições ligadas ao Terceiro Sector, que se encontra em constante mudança e onde cada vez mais lhes é exigido que estejam em permanente contacto com os mesmos, sendo que “a comunicação ganha especial relevância na coordenação das acções e na gestão e manutenção de vínculo entre a entidade e os seus públicos.” (Correia, 2011,p.27).

Primeiramente, as OSFL precisam ter em conta os públicos que pretende que se identifiquem com as suas causas sociais e que posteriormente adiram às mesmas pelo meio do já referido processo de mobilização social. Para que esses públicos consigam ser envolvidos nessas causas sociais, torna-se premente que haja uma mudança de mentalidades e uma verdadeira consciencialização de como é importante adoptar uma comunicação estratégica efectiva em qualquer circunstância e de uma forma contínua.

Em segundo lugar, não podemos descurar a importância dos recursos financeiros e apoios logísticos para que estas acções possam ser implementadas. Para que as OSFL continuem a ter a visibilidade necessária junto dos seus públicos, é essencial que exerçam uma prática de comunicação dirigida para outras instituições, quer sejam estatais ou até mesmo ligadas ao sector no qual estão inseridas no sentido de obterem os apoios necessários que lhes permitam continuar a desenvolver o seu trabalho e para que possam ver reforçada a sua dimensão institucional. Sabemos que estas instituições necessitam de “se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planear, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação.” (Kunsch, 2006,p.6).

Para melhor compreendermos este processo de segmentação dos públicos e desde já direccionando a nossa análise para o tipo de instituições em causa (as IPSS), é necessário que os dividamos em cinco tipos:

“ Cliente final - o segmento do público que deseja e valoriza o serviço ou produto oferecido pela organização e necessita dele.

- Doadores (pessoas físicas/jurídicas) - o segmento do público que repassa recursos para a organização sem necessariamente ter a expectativa de disfrutar de benefícios especiais.
- Poder público (municipal, estadual e federal) - órgãos governamentais que desenvolvem parcerias com o Terceiro Sector.
- Associados (clubes, escolas, universidades, museus, empresas) - o segmento do público que se une à entidade para disfrutar de benefícios mútuos.
- *Media* - todos os profissionais e veículos de comunicação de massa ou segmentada, potencialmente interessadas em informações a respeito do Terceiro Sector.” (Meneghetti apud Silva&Souza, 2008, p.162).

Devido à grave crise económica que o país enfrenta, alguns desses públicos deixam de ser tão visados e ser tão cooperantes, como é o caso dos que se relacionam com o poder público: Juntas de Freguesia ou Câmaras Municipais, Governo, entidades privadas, entre outros. Estas

instituições necessitam cada vez mais do apoio da Sociedade Civil (sob forma de oferta de donativos, apoio logístico, patrocínio de actividades, entre outros) para a consecução dos seus objectivos e para que possam continuar a desempenhar um papel importante na resolução dos problemas sociais.

Actualmente, há um público com o qual as OSFL lidam cada vez mais e que requer uma preparação rigorosa por parte dos profissionais de comunicação na relação que estabelecem com os mesmos - os meios de comunicação social. Os órgãos de comunicação social começam a estar cada vez mais atentos à realidade do Terceiro Sector, pelo que é fundamental que as OSFL estabeleçam relações de confiança com os mesmos, visto que estes se podem revelar de suma importância para a difusão duma imagem favorável da instituição.

Os profissionais de comunicação das IPSS devem estar cada vez mais aptos a se relacionarem com os *media*, que terão o papel de difundir informação sobre as IPSS, que poderá ser vantajosa ou prejudicial para as mesmas. Para que a convivência e contacto com os meios de comunicação social seja benéfica para estas instituições, é necessário que, de acordo com Oliveira (2012, p. 41), equacionem a abordagem mais adequada e as relações com os *media* sejam constantes e contínuas, garantindo dessa forma, a operacionalidade e a estrutura necessárias para a implementação das suas campanhas.

Segundo Oliveira, existem OSFL que apenas

“contactam com os media uma ou duas vezes ao ano no âmbito de um *press release*. Nestes casos, a sua presença mediática é quase inexistente e não há análise contínua de *clipping* nem qualquer outro instrumento sistemático de medição do posicionamento da organização na opinião pública. Nesse caso é difícil atingir um nível de credibilidade e operacionalidade mínimo, para que a organização seja identificada pelos actores sociais como um parceiro no tema ou área em que a mesma opera.” (ibid, 2012, p.41).

A maior parte das OSFL optam por estabelecer relações esporádicas com os meios de comunicação social mas isso não constitui um benefício para as mesmas nem contribui para a sua projecção mediática. Quando estas OSFL contactam os *media* no sentido de estes divulgarem determinada actividade, publicarem alguma notícia ou participarem de alguma iniciativa, é preciso que saibam escolher criteriosamente quais os órgãos de comunicação social que irão “utilizar” para o efeito, para que estes confirmem credibilidade às acções desenvolvidas por essas instituições. É preciso que estas instituições do Terceiro Sector tenham a consciência de que a sua atenção “deve estar centrada na sustentabilidade e visibilidade da organização, pois serão precisamente as pessoas que com ela colaboram que vão reflectir a sua essência.” (Machado, 2010, p.37).

Não poderemos falar sobre comunicação de interesse público sem nos referirmos à identidade organizacional, traço que estabelece uma diferença para com as restantes instituições e que é um factor importantíssimo na comunicação institucional. Por identidade organizacional entendemos a

“abordagem multidisciplinar que desenha o comportamento organizacional, isto é, a identidade da organização é revelada através do comportamento dos seus membros, comunicações realizadas e também do simbolismo das audiências internas e externas.” (Van Riel&Balmer apud Machado, 2010,p. 39).

É parte fulcral de qualquer instituição independentemente do sector em que está inserida e tem de ser respeitada escrupulosamente por todos os membros que a compõem. Para que a identidade organizacional permaneça intacta e se reforce continuamente, é necessário que a comunicação praticada se coadune com os valores, princípios e interesses defendidos pela mesma.

A identidade organizacional coloca em evidência três atributos fundamentais (Albert&Whetten apud Machado, 2010,p. 39-40), a saber:

- a) “ o carácter, ou seja, a identidade da organização deve focar-se no atributo ou atributos da organização que são, de alguma forma, fundamentais para a compreensão da razão da existência de tal organização, o seu propósito, a sua missão.
- b) distintividade, isto é, as empresas devem ser percebidas enquanto únicas para aqueles que expõem a Identidade Organizacional.
- c) a continuidade no tempo e longevidade da identidade organizacional, ou seja, a Identidade Organizacional mantém-se inalterável ao longo do tempo, atendendo às mudanças dos objectivos dentro do ambiente em que a organização opera.” (Schultz et al apud Machado,2010, p.40).

Em suma, sempre que uma instituição comunica quer para os seus públicos internos, quer para os seus públicos externos, está a expressar a sua identidade. Portanto, uma “identidade organizacional fraca ou inapropriada provavelmente diminuirá o valor da organização.” (Machado, 2010,p.37). A identificação com a identidade duma instituição por parte da Sociedade Civil, neste caso concreto, com a identidade das IPSS, é fundamental para que o anteriormente referido processo de mobilização social tenha um elevado sucesso.

Outro dos pontos chave quando falamos sobre a comunicação de interesse público está relacionado com o enfoque que cada vez mais é dado por parte das OSFL aos seus públicos, embora seja necessário que “se assuma que os públicos têm os seus próprios interesses, independentemente da organização e (...) que os públicos tenham autonomia para atingir os seus próprios interesses.” (Nunes, 2011,p.52).

Segundo Eiró-Gomes, só dessa forma é que conseguiremos conduzir a prática da comunicação com vista ao interesse público, sendo

“cada vez mais importante (...) que o seu enfoque seja colocado verdadeiramente nos públicos, encontrando formas eficazes de lhes conferir *empowerment* e autonomia para

que sejam, eles próprios, autores da mudança. Mais do que prosseguir os interesses da “minha” organização, aquilo que se impõe no interesse público é que coloquem o “outro” num lugar central.” (Eiró-Gomes apud Nunes, 2011,p. 53).

Apesar de se registar uma melhoria significativa no que concerne à comunicação praticada pelas OSFL, ainda é longo o caminho a percorrer para que estas “alcancem maior profissionalização na utilização das ferramentas de comunicação e que percebam a importância da manutenção do relacionamento contínuo com os seus públicos.” (Silva&Souza, 2008,p.167).

São os públicos os grandes artífices desse processo de mudança social, no qual estas instituições só tendem a beneficiar com a sua colaboração e participação efectiva. Ganha uma crescente importância que as OSFL tenham com os seus públicos relacionamentos duradouros através de uma comunicação “que busque aumentar a consciência destes potenciais doadores sobre a organização, suas actividades e os problemas que a entidade procura solucionar através de suas acções. “(Adulis apud Silva&Santos,2012, p. 20). Os interesses dos seus públicos devem ser autónomos mas devem estar em conformidade com os interesses institucionais, sendo que as relações estabelecidas com estes públicos devem ser de total confiança e transparência.

Ao longo deste capítulo percebemos a importância crescente que a comunicação tem tido nas instituições ligadas ao Terceiro Sector, sendo essa visão sustentada com base em autores que se têm dedicado ao seu estudo e à utilização das suas respectivas ferramentas por parte destas instituições. As RP são uma nova visão de gestão indispensável para os profissionais de comunicação das OSFL, e como tal é necessário que a sua prática seja levada a cabo por alguém com competência específica para a função. Caso contrário, isso poderá acarretar graves consequências para o sucesso das acções das OSFL e comprometer o processo de mobilização social para as causas que estas defendem e preconizam, assim como a sua própria reputação. Apesar de nestas instituições predominar o carácter voluntário dos seus profissionais e colaboradores, é conveniente que haja uma cada vez maior preparação dos mesmos e é igualmente necessário que se invista mais na formação dos profissionais que colaboram com as instituições, principalmente daqueles que exercem funções em áreas relacionadas com a comunicação. É igualmente necessário que se desenvolvam relações de confiança e contínuas com os *media* e que adoptem uma estratégia comunicacional centrada nos seus públicos e tendo sempre o intuito de acrescentar algo de positivo e de contribuir para a resolução dos problemas sociais.

Para continuarmos a analisar a importância duma comunicação estratégica efectiva para as OSFL, é fundamental que agora nos centremos nos aspectos que irão determinar as estratégias de comunicação a implementar por parte das mesmas para fazerem face aos constantes desafios que lhes são colocados. Referimo-nos à elaboração dos respectivos planos estratégicos de comunicação, devendo essa análise ser efectuada de forma rigorosa e abrangente, uma vez que cada plano de comunicação apresenta as suas próprias variáveis.

# Capítulo 3. Os Planos de Comunicação das Organizações Sem Fins Lucrativos

## 3.1 Regras e Objectivos dum Plano de Comunicação

Tal como enunciado no capítulo anterior, a realidade das organizações sem fins lucrativos e o respectivo sucesso das suas acções é influenciado pela decisão de adoptarem uma comunicação estratégica efectiva, pois esse é o factor-chave para uma mudança social bem-sucedida. De acordo com Nassar (2006,p.3), ao nível da comunicação, todas as decisões são concebidas e aprovadas no âmbito da direcção da organização ou instituição e causam impactos na vida quotidiana da organização.

Podemos dizer que o êxito de toda a estratégia comunicacional destas instituições está cada vez mais dependente da delineação dum estruturado plano de comunicação, o que implica que aqueles que lidam com a comunicação das organizações não podem assumir-se ou ser olhados como meros transmissores de informação, mas fundamentalmente como “intérpretes da realidade organizacional e parceiros estratégicos na construção dessa realidade.” (Sobreira, 2011, p. 150).

Segundo Mittenthal (2002,p.2), o plano estratégico auxilia as OSFL no cumprimento de um determinado objectivo com a máxima eficiência. O plano de comunicação estratégico “deve ser impulsionado pelos subjacentes valores e propósitos que definem a organização.” (Patterson&Radtke,2009, p.26). Ainda de acordo com estes autores, cada organização tem uma missão, um propósito e uma razão de ser.

Por plano de comunicação podemos entender um documento “projectado para ajudar (..) as instituições sem fins lucrativos(e comunidade) a responder com eficácia às novas situações que se lhes apresentam.”(Bryson,1988, p. 74).

É comum confundir-se e até se julgar que o plano de comunicação é um plano de marketing. Contudo, há que estabelecer uma clara distinção entre ambos. Segundo Brown(2013,p.2), o plano de marketing é projectado para identificar e alcançar metas e objectivos organizacionais enquanto que o plano de comunicação é um plano mais específico de como a organização se irá comunicar, ou difundir, um plano de marketing para o seu público.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o plano de comunicação, ao invés do plano marketing, é mais flexível, pode mudar muitas vezes, porque está fortemente dependente das novas tecnologias, hábitos e saturação do “mercado” em que estão inseridos, entre outros. Além disso, identifica iniciativas publicitárias específicas, o orçamento dos canais a utilizar para a divulgação das suas actividades e as ferramentas de marketing, sendo raramente um plano singular.

A *Institute for Media, Policy and Civil Society (IMPACS)*<sup>6</sup> indica que o plano de comunicação define

“o calendário para a realização das actividades, descreve detalhadamente os recursos e apoios que serão necessários para atingir seus objectivos e identifica como os resultados serão medidos. Pode ser um documento de síntese de apenas algumas páginas, ou um manifesto de 40 páginas ou mais. Parte do comprimento e da profundidade de um plano depende se se trata de um plano organizacional de cinco anos ou de um plano projectado para suportar uma determinada meta ou campanha estratégica.” (IMPACS, 2005, p.8).

Uma IPSS assente numa sólida comunicação estratégica utiliza “ nas suas comunicações (...) uma linguagem simples, clara e directa e difunde mensagens que são orientadas para a acção.” (Patterson&Radtke, 2009.p. 8). Tal como referido no capítulo anterior, uma das principais funções dum plano de comunicação estratégica é a de alertar sobre pontos fortes da organização e fraquezas relevantes, permitindo-lhe identificar novas oportunidades ou as causas dos problemas actuais ou futuros.

Para que um plano de comunicação seja bem sucedido, é fundamental que haja um esforço conjunto quer do profissional responsável pelo seu desenvolvimento, quer da própria Direcção, sendo que “se a Direcção e os funcionários estão empenhados na sua execução, um plano estratégico pode fornecer um modelo de valor inestimável para o crescimento e revitalização, permitindo a uma organização fazer um balanço de onde se encontra, determinar para onde quer ir e traçar um caminho para lá chegar.” (Mittenthal, 2002,p. 9).

Brown (2013,p.1) afirma que “sem estrutura e uma base sólida de apoio, o departamento de comunicação da sua organização nunca vai ser capaz de funcionar com eficiência, criatividade, eficácia e obter o respeito da organização.” À luz desta afirmação, constatamos com mais clareza a importância do plano de comunicação para o sucesso dum organização, seja ela qual for, uma vez que a elaboração desse plano de comunicação é da responsabilidade de quem exerce a prática da comunicação nessas OSFL.

Através dum plano de comunicação bem delineado e estruturado, o profissional de comunicação consegue utilizar os recursos de que dispõe de um modo mais eficiente e eficaz. Consegue igualmente desenvolver e estimular o seu espírito criativo e o mais importante de tudo, obter o respeito da organização para as suas tomadas de decisão, factor que se revela essencial aquando da idealização e posterior implementação dum plano de comunicação.

---

<sup>6</sup>O Instituto de *Media*, Política e Sociedade Civil (IMPACS) é uma organização sem fins lucrativos sediada no Canadá e comprometido com a expansão e protecção da democracia e do fortalecimento da sociedade civil e que tem sido um importante contributo no desenvolvimentos de planos de comunicação para outras OSFL canadianas. (Informação consultada em Agosto de 2013 em <http://zunia.org/post/impacs-institute-for-media-policy-and-civil-society-canada>)

Para melhor aferirmos da importância da realização dum plano de comunicação nas IPSS, primeiramente precisamos saber quais as suas regras e os seus objectivos, sua função e respectivas etapas a cumprir até esse plano reunir as condições necessárias para vir a ser implementado, assim como os benefícios inerentes ao mesmo. A elaboração dum plano de comunicação obedece a um determinado conjunto de regras que não podem deixar de ser respeitadas e cumpridas, sob pena deste plano se revelar um autêntico fracasso e afectar toda a estratégia da organização. Para que um plano estratégico de comunicação tenha sucesso, é necessário que quem esteja encarregue da tarefa de o delinear, tenha em conta as seguintes regras:

“em primeiro lugar, estas organizações devem ser o mais discretas quanto possível, nas áreas que estão sob o seu controlo para garantir a capacidade de resposta aos seus *stakeholders*. Em segundo lugar, estas organizações precisam desenvolver boas estratégias para lidar com o facto das circunstâncias se alterarem. E em terceiro lugar, (...) precisam desenvolver uma base coerente e fundamentada para as suas tomadas de decisão.” (Bryson, 1988, p. 74).

Depois de estabelecidas e cumpridas essas regras, é importante percebermos qual a função dum plano de comunicação. Para isso é fulcral que percebamos qual o seu objectivo. Segundo Peter O'Malley<sup>7</sup>, um plano estratégico de comunicação tem como principal objectivo “definir estratégias, objectivos mensuráveis (...) para orientar comunicadores e outros que exerçam a sua prática, na concepção, elaboração e execução da comunicação estratégica.”

Um plano de comunicação pode-se revestir de várias formas, não há um modelo específico para o mesmo, dependendo sempre das políticas instituídas e dos modelos de comunicação adoptados por cada instituição. Com base neste mesmo autor, num plano de comunicação, “o que pode variar é o seu âmbito ou extensão, e inclui todo e qualquer dos seguintes elementos:

- “A Estrutura do Planeamento: objectivos estabelecidos, o público-alvo, resultados estratégicos identificados.
- A Estratégia de Comunicação: prioridades e abordagens definidas substancialmente e operacionalmente.
- Um plano do programa: programas de gestão do programa, e um programa de recursos definidos para implementar a estratégia.
- Componentes dos planos: planos de implementação para programas identificados.” (*ibid*).

---

<sup>7</sup> Informação consultada em Agosto 2013 em: <http://www.omalco.com/iabc.htm> -



Ainda de acordo com o que refere Peter O'Malley, o plano de comunicação requer "(...) o apoio dos órgãos directivos e principais decisores" e deve ser implementado "de acordo com os recursos disponíveis e com a cultura da organização." (*ibid*)

Antes da sua implementação, qualquer plano de comunicação requer a anuência da Direcção destas IPSS, pois é esta que

"inspira e orienta o planeamento de comunicação e está envolvida em certos aspectos do seu processo de implementação. (...), é responsável por medir o impacto e o êxito do plano de comunicação estratégica e garantir que este está de acordo com a missão geral e orientação estratégica da organização." (Patterson&Radtke, 2009, p. 9).

A elaboração deste plano deve ser realizada por alguém com competências específicas para o efeito, num trabalho de articulação com os membros da Direcção, pelo que este plano não se trata apenas dum documento, nele devem estar reunidos e serem posteriormente cumpridos os objectivos a que as IPSS se propõem atingir, sempre tendo em conta os valores e princípios pelos quais se regem.

## 3.2 As Etapas do Plano de Comunicação

Para que um plano de comunicação seja estruturado de forma coerente e estratégica, é fundamental que tenhamos em conta as várias etapas que este deve percorrer até vir a ser implementado, as quais iremos elencar seguidamente. De acordo com Mittenthal (2002, p.2), para que um plano de comunicação seja eficaz e útil, este deve articular objectivos específicos e descrever as etapas e os recursos necessários para as concretizar.

No que concerne ao plano de comunicação em si, a primeira etapa a ser cumprida quando estamos a desenvolver um plano de comunicação é a de "**definir a metodologia a utilizar para a elaboração e execução desse plano**". (O'Malley).

Outra das etapas fundamentais no desenvolvimento desse plano é **clarificar qual o processo de tomada de decisão** de quem delinea esse plano, tentando dar resposta às questões mais importantes, como sendo " Quem? Quando? Como? " (*ibid*).

A Spitfire Strategies<sup>8</sup> refere que

---

<sup>8</sup> Spitfire Strategies fornece soluções estratégicas de comunicação para promover uma mudança social positiva. O seu objectivo é ajudar a uma mudança social nas organizações, proporcionando-lhes a possibilidade de emitirem mensagens fortes, claras e convincentes e projetar a visão dum mundo melhor. (Informação consultada em Agosto de 2013 em <http://www.spitfirestrategies.com/>)

“um objectivo muito bem identificado é o componente mais importante de um bom plano. Se o objectivo é muito amplo, as decisões tomadas a partir deste ponto serão um pouco vagas, sendo quase sempre um processo ineficaz. Planos de comunicação devem apoiar uma missão organizacional, mas há uma diferença entre missão e objectivo: o seu objectivo não é a sua missão.” (Spitfire Strategies, 2003,p.4).

Para isso, é necessário determinar primeiramente qual será o âmbito desse plano, ou seja, definir se esse plano está a ser **elaborado para uma actividade específica ou se se trata dum plano de comunicação mais abrangente**, isto é, contendo a súmula dos objectivos que uma determinada OSFL pensa alcançar aquando do desenvolvimento desse plano.

Dessa forma, conseguimos obter a percepção de qual é o ponto fulcral no desenvolvimento dum qualquer plano de comunicação, que passa pela **definição da missão da instituição**, sendo que os objectivos inerentes a esse plano devem ser mensuráveis e representar um plano definitivo das acções a realizar. Qualquer objectivo inserido num plano de comunicação deve sempre respeitar a missão da instituição e consequentemente os seus valores.

Uma declaração de missão de qualquer instituição, no caso concreto duma IPSS, deve ser concisa e assertiva, o profissional de comunicação tem que saber definir realmente o motivo pelo qual esta foi criada e que papel pretendem desempenhar na sociedade. Essa declaração é particularmente útil para os potenciais doadores e financiadores da instituição, como para a Sociedade Civil.

Numa fase posterior à definição da missão institucional, a etapa mais importante na elaboração dum plano de comunicação é a **descrição da organização**. Um plano de comunicação não será bem sucedido se este não tiver derivado, numa primeira instância, duma visão clara do que a organização pretende vir a ser no futuro. De acordo com o *Institute for Media, Policy and Civil Society(IMPACS)*, se uma organização não define “claramente a sua visão global, isto é, como o mundo será diferente uma vez atingidos os seus seus objectivos, em seguida será extremamente difícil desenvolver um plano estratégico de comunicação”. (IMPACS, 2005,p.12). Recorrendo novamente a Mittenhal (2002,p.6), este afirma que a descrição da organização deve ser explícita, directa e, acima de tudo, concisa e, deve igualmente omitir aspectos secundários e divagações totalmente desnecessárias, devendo investir tanto tempo quanto necessário a clarificar as suas ideias e articulá-las no papel.

Uma vez descrita a organização, seguidamente é necessário **traçar-se metas e objectivos** a alcançar, ou seja, é nessa fase que se define quais os resultados desejados com a implementação desse plano de comunicação. Contudo, é importante fazermos uma clara distinção entre metas e objectivos, pois usualmente costuma-se utilizar estes termos como sendo sinónimos um do outro, visão essa pouco fundamentada e esclarecida de ambos os conceitos. Por metas devemos entender as “concretizações que vão fazer ou contribuir para alguma mudança no mundo.” (IMPACS,2005,p.15) Esta afirmação transpõe-nos novamente para aquela teoria de que a comunicação utilizada nas IPSS, deve representar um bem para a sociedade, contribuindo para uma mudança social positiva.

Atingidas essas metas, os profissionais que exercem a prática da comunicação nas IPSS já poderão **definir os objectivos** a alcançar com a elaboração do plano de comunicação, pois estes desenvolvem-se naturalmente a partir do seu processo de definição de metas. Objectivos bem definidos “são idealmente específicos, mensuráveis, concretos e realizáveis dentro dum período de tempo específico.” (*ibid*,p.15).

É igualmente relevante que se faça **uma análise conjuntural, quer seja interna, quer seja externa**, ou seja, compreender qual o contexto em que esse plano de comunicação vai ser desenvolvido. Dessa forma, é necessário que primeiramente indiquemos sobre que aspectos se irá debruçar essa análise, como sendo: “o contexto organizacional; os pontos fortes e os desafios da comunicação interna; ambiente externo: *media*, política e os públicos-alvo; parceiros e concorrentes ou adversários.” (*ibid*,p.24) Os aspectos anteriormente referidos já foram alvo de estudo e análise aprofundada nesta investigação.

No campo estratégico, as decisões estão sempre influenciadas por três categorias: “os públicos, as abordagens e as mensagens.” (Spitfire Strategies, 2003, p.6). As OSFL precisam centrar todas as suas atenções nos grupos e indivíduos que tendencialmente estarão mais receptivos a auxiliarem as OSFL no cumprimento desses objectivos, que segundo Patterson e Radtke (2009,p.65), são:

- “1. A População Servida: aqueles que já colaboram com a organização.
2. O Público Envolvido: aqueles que tendencialmente já se irão envolver com a organização.
3. O Público Informado: aqueles que já se preocupam com a questão e aqueles que poderiam ser facilmente persuadidos a se envolver na questão.”

Outra das etapas do plano de comunicação, é a definição da **abordagem estratégica** a ser utilizada para a concretização dos objectivos definidos e para a implementação desse plano com o devido sucesso. A abordagem estratégica é uma das etapas mais importantes na elaboração dum plano de comunicação e esta não se dissocia das tácticas a serem utilizadas. Apesar disso, é importante que seja escolhida com critério e rigor, adequando-se às necessidades da sua organização e aos recursos que lhes são disponibilizados, por isso, qualquer OSFL deve escolher “a abordagem estratégica que entender que vai funcionar melhor, e depois usar as tácticas que melhor suportam essa abordagem estratégica.” (Spitfire Strategies, 2003,p.8).

Definida a abordagem estratégica, é importante saber que **público** pretendemos atingir com as nossas mensagens, quais os **canais de comunicação** que iremos utilizar para difundir essas mensagens e qual o tipo de **mensagens** que serão utilizadas para divulgar as suas actividades aos seus públicos.

No contexto das IPSS, as mensagens têm um papel extremamente importante, uma vez que são estas que ajudam a persuadir os outros a adoptar o ponto de vista da organização, sendo essenciais para o sucesso e futuro das mesmas. Uma mensagem forte vai ajudar a organização

sem fins lucrativos a atingir os seus objectivos, mesmo que isso signifique uma mudança significativa nas políticas públicas, no recrutamento de voluntários ou até se isso levar as pessoas a mudarem determinado tipo de comportamentos.

Cumprida essa etapa, é necessário que quem esteja responsável pela elaboração do plano de comunicação, se dedique ao estudo e à posterior **adopção de estratégias e táticas** que permitirão concretizar e materializar as metas e objectivos. Também é necessário indicar qual o tipo de mensagens a serem emitidas em consonância com essas estratégias e táticas entretanto escolhidas. No que concerne às estratégias, estas são “abordagens criativas que orientam os nossos objectivos (..) e podem ajudar a atingir um objectivo específico.” (IMPACS,2005,p.13)

Relativamente às táticas, que advêm obrigatoriamente das estratégias adoptadas, estas “representam uma actividade específica que nos irá ajudar a difundir as nossas mensagens de acordo com a nossas estratégias. Táticas são escolhidas com base na sua capacidade de serem utilizadas de acordo com os nossos prazos, recursos e habilidades. “ (*ibid*,p. 13).

Tratando-se de organizações sem fins lucrativos, as IPSS nunca podem descuidar o aspecto financeiro, sendo que qualquer plano de comunicação será sempre influenciado pelo orçamento disponível para a concretização dos seus objectivos com vista a obter os resultados desejados. Como tal, a **análise do orçamento disponível**, é um elemento essencial no desenvolvimento de qualquer plano de comunicação, assim como os **prazos** para a sua implementação, outra das etapas inerentes a qualquer plano de comunicação.

No universo das IPSS, um plano de comunicação tem outro tipo de restrições e entraves que não se verificam nas instituições do sector lucrativo, devido aos escassos recursos, nomeadamente de cariz financeiro. Para melhor aferirmos da importância da implementação deste plano, enunciaremos em seguida as principais vantagens associadas à implementação dum plano de comunicação por parte duma organização sem fins lucrativos, neste caso em concreto, no âmbito das IPSS.

### 3.3 As Vantagens dum Plano de Comunicação

Seguidamente, passamos a identificar e abordar as mais-valias que a comunicação estratégica confere às instituições sem fins lucrativos e à sua grande importância para a concretização dos respectivos objectivos. Recorrendo aos estudos de Patterson e Radtke(2009,p.8), podemos referir que uma das grandes vantagens da elaboração dum eficiente plano de comunicação estratégica por parte das IPSS, é a desta ajudar na definição de prioridades e na clarificação duma futura política orientadora.

Este aspecto revela-se fulcral para que os funcionários que colaboram activamente com estas IPSS abordem o seu trabalho sob uma nova perspectiva, tornando-se parte do seu quotidiano e do exercício das suas funções, levantarem as seguintes questões: “que público pretendemos atingir, o que queremos que esses públicos façam, e como saberemos se fomos bem sucedidos?” (*ibid*, p.9). Dessa forma, conseguir-se-á obter um maior compromisso e esforço dos membros

dessas instituições, pois através dessa nova realidade, assumem-se como parte essencial da sua estrutura, defendendo os interesses da instituição como se dos seus se tratassem.

Com base no estudo desses autores, outra das vantagens associadas à realização desse plano de comunicação estratégica está relacionado com o facto deste permitir melhorar o desempenho e estimular o espírito criativo, contribuindo para um reforço do trabalho em equipa e aquisição de novos conhecimentos. Quando uma IPSS exerce a actividade de comunicação em sinergia com todas as outras actividades, consegue partilhar informações de novas formas, contribuindo para a melhoria da comunicação interna.

Quando uma instituição sem fins lucrativos tem a real noção daquilo que pretende dos seus públicos internos e percebe a importância que deve ser conferida aos mesmos, é mais simples que haja um maior compromisso dos seus funcionários para com os interesses das organizações e um esforço conjunto que contribua para uma melhoria significativa do seu desempenho e a que se desenvolva com naturalidade o seu lado mais criativo.

Patterson e Radtke (2009,p.9) afirmam igualmente que uma das principais vantagens dum plano de comunicação está relacionado com o facto deste dar a possibilidade de utilizar os recursos limitados de forma eficiente. Para sermos mais esclarecedores, podemos dizer que, com a elaboração deste plano de comunicação, estas IPSS poderão definir mensagens claras, consistentes e determinar as audiências prioritárias e estratégias de divulgação, possibilitando a oportunidade de difundir mensagens e utilizar uma comunicação específica com os diferentes públicos.

Para a implementação deste plano de comunicação, é fundamental que este se coadune com os princípios e valores defendidos na missão de cada instituição. A comunicação reveste-se de uma importância tão grande para estas instituições que Dagron<sup>9</sup> (apud McBean, 2005), refere que esta muitas vezes é muito mais importante que o produto. A comunicação reflecte a essência e a cultura da instituição, sendo que a tecnologia nada mais é do que uma ferramenta à disposição destas organizações.

Apesar da tecnologia ser apenas uma ferramenta de comunicação, é importante frisar que aqueles que exercem a sua prática nestas instituições devem “estar cientes da importância da tecnologia e dos seus benefícios e desafios, bem como serem capazes de trabalhar conteúdos relacionados com temas como saúde, educação, água, saneamento, economia e política.” (McBean, 2005).

Ao profissional que exerce a prática da comunicação nas IPSS, exige-se portanto que utilize todas as ferramentas que tem ao seu dispor para poder implementar o seu plano de

---

<sup>9</sup>Informação consultada em Agosto de 2013 em:

[http://www.ecdpm.org/Web\\_ECDPM/Web/Content/Navigation.nsf/index2?readform&http://www.ecdpm.org/Web\\_ECDPM/Web/Content/Content.nsf/0/D457FBC4CB708D14C12570D60059953B?OpenDocument](http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Navigation.nsf/index2?readform&http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Content.nsf/0/D457FBC4CB708D14C12570D60059953B?OpenDocument)

comunicação de forma eficiente, sempre tendo em conta os recursos limitados que as IPSS possuem numa sociedade em constante mudança e evolução tecnológica, onde as redes sociais têm ganho uma enorme preponderância.

Ao longo deste capítulo, tentou-se manifestar a importância da implementação dum plano de comunicação numa organização sem fins lucrativos. Neste tipo de instituições, muitas vezes o que se quer não é necessariamente aquilo que é passível de ser feito, por isso é necessário que estas elaborem um plano de comunicação rigoroso e que as estratégias utilizadas sejam eficientes, sem que para isso tenham que definir objectivos pouco prováveis de serem concretizados e totalmente descontextualizados da realidade destas instituições.

O desenvolvimento dum plano de comunicação está fortemente condicionado pelos escassos recursos financeiros que as instituições do Terceiro Sector possuem, nomeadamente no caso específico das IPSS. Para que esses recursos sejam utilizados de forma eficiente, é fundamental que haja uma articulação conjunta de esforços e interesses por parte da Direcção com os seus colaboradores. Os objectivos definidos no plano de comunicação devem ser mensuráveis e estar em consonância com a declaração de missão das respectivas instituições e o seu quadro de valores e princípios.

Obtivemos igualmente a percepção de que este plano de comunicação deve ser idealizado e posteriormente implementado por um profissional com competências específicas, dado que são várias as regras e as etapas a serem cumpridas no seu processo de elaboração, que pode ser edificado e aplicado para um evento específico numa instituição ou que pode representar a política de comunicação dessas IPSS para um determinado período de tempo.

Para fundamentar muitas das ideias transmitidas ao longo desta investigação, resolvemos analisar uma IPSS localizada na região Norte do nosso país, fazendo uma exaustiva auditoria de comunicação, analisando e definindo as estratégias utilizadas nesse processo e de que forma a comunicação está integrada na estratégia global dessas instituições. E esses são, em traços gerais, os aspectos sobre os quais nos debruçamos no estudo empírico, cujos resultados apresentamos e que vamos desenvolver no capítulo seguinte.

# Capítulo 4. Metodologia

## 4.1 O Problema de Investigação

Tal como foi indicado anteriormente, neste momento o nível de exigência das IPSS subiu consideravelmente. A Sociedade Civil precisa de ser envolvida e de se identificar com os interesses e causas defendidas por essas instituições sem fins lucrativos. Ao longo dos capítulos teóricos, essencialmente no 2º capítulo, muitos foram os temas levantados, que poderiam ser estudados de forma mais aprofundada:

- Importância da comunicação para o sucesso das acções das IPSS.
- O actual papel do RP nas IPSS.
- A necessidade de envolver os públicos nas causas sociais que estas IPSS defendem.
- A presença dessas IPSS nas redes sociais e a correcta utilização dessa ferramenta.
- A necessidade de segmentar os diferentes públicos que pretende atingir.
- A importância da criação dum vínculo institucional com os seus públicos.
- Existência dum plano de comunicação devidamente pensado e estruturado.

Apesar de todas estas temáticas serem relevantes, considerou-se que incidindo o nosso estudo no último tópico, se conseguiria de alguma forma estudar os restantes. Optou-se assim, por centrar esta investigação na aferição da existência e respectiva análise dum plano de comunicação devidamente elaborado e adequado aos recursos de uma IPSS. Dessa forma, o problema subjacente à nossa investigação é: **“Estarão as IPSS conscientes da importância que os plano de comunicação estratégica têm para o sucesso das suas acções?”**

## 4.2 Objectivos e Hipóteses de Investigação

Tal como referido anteriormente, a comunicação deve ocupar um lugar de destaque na estratégia global das instituições sem fins lucrativos. O objectivo deste estudo empírico é analisar o modo como a comunicação é tratada e estruturada nas organizações do Terceiro Sector. Definiram-se ainda, as seguintes hipóteses que guiaram todo o processo de recolha de dados:

- 1 - As IPSS não têm consciência da importância que a comunicação pode ter na ajuda à captação de recursos.
- 2 - Um plano de comunicação estratégico devidamente estruturado pode representar um importante contributo para um maior envolvimento e participação por parte da Sociedade Civil nas actividades desenvolvidas pelas IPSS.
- 3- A segmentação dos públicos ajuda a uma comunicação mais eficaz nas IPSS.
- 4- As IPSS não utilizam correctamente as ferramentas que têm ao seu dispor, nomeadamente as Redes Sociais.

## 4.3 Métodos e Instrumentos de Recolha de Dados

Tal como referido anteriormente, a comunicação tem assumido uma crescente importância para as instituições do Terceiro Sector. Além disso, as RP são uma nova visão de gestão que exige uma maior preparação e competência dos profissionais de comunicação.

É importante aferir da importância que a IPSS em questão (Misericórdia de Santo Tirso) atribui à comunicação e perceber de que forma trabalha a sua comunicação interna e externa, assim como perceber se a comunicação praticada tem em consideração os públicos, quer internos, quer externos, que a instituição pretende atingir. No que diz respeito ao público externo, tentamos dissecar se as estratégias adoptadas e utilizadas são escolhidas com o intuito de reforçar o vínculo institucional com os seus público. É igualmente imprescindível analisar as estratégias utilizadas para captar recursos, assim como analisar de que forma tentam sensibilizar a Sociedade Civil para que esta adira às iniciativas e causas defendidas por essa IPSS.

Importamo-nos ainda em averiguar a existência dum plano de comunicação existente e se este é elaborado para um período de tempo específico ou se cada actividade desenvolvida deriva dum plano de comunicação devidamente estruturado e posteriormente alicerçado. É igualmente relevante perceber se os objectivos definidos nesse plano de comunicação se coadunam com os princípios e valores defendidos por essa IPSS e se este é elaborado sempre tendo em consideração os recursos limitados de que dispõem estas mesmas organizações sem fins lucrativos.

Além disso, nessa análise que fizemos a essa IPSS pretendemos obter resultados que nos permitam perceber de que forma esta já se consciencializou da crescente importância que as redes sociais têm ganho nos últimos tempos e de que forma utilizam essa ferramenta, nomeadamente no que diz respeito à natureza dos conteúdos publicados.

Para dar resposta às hipóteses de investigação anteriormente mencionadas, decidiu-se optar pela utilização de uma metodologia e de vários métodos de recolha de dados (análise documental, observação directa, entrevista, etc..) A metodologia escolhida foi o estudo de caso.

Por estudo de caso, podemos entender <sup>10</sup>“uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores.” (Yin, 1994). Um dos objectivos de estudo de caso é <sup>11</sup>“compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado.” (Fidel, 1992)

Com base nas afirmações anteriores, alguns dos motivos de escolha do estudo de caso para este estudo empírico já foram referenciados, nomeadamente o facto deste permitir compreender e

---

<sup>10</sup> Informação consultada em Outubro de 2013 em: <http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html>

<sup>11</sup> Informação consultada em Outubro de 2013 em: <http://grupo4te.com.sapo.pt/mie5.html>



desenvolver uma diversidade de teorias sobre um determinado fenómeno. Foram outros factores tidos em conta para a escolha desta metodologia e um deles teve a ver com a própria temática a ser abordada nesta investigação.

Uma vez que a temática desta investigação incide sobre o Terceiro Sector e nomeadamente na análise aos planos de comunicação das IPSS, julgou-se ser o método mais eficaz para se poder obter resultados válidos para esta investigação. Uma condição prévia foi a localização geográfica do caso de estudo, que por razões logísticas, se centrou na região norte do nosso país.

Outro dos factores que foi em tido em conta para a escolha do estudo de caso como suporte a esta investigação foi o facto de ser uma técnica qualitativa que permite utilizar uma multiplicidade de fontes, não só qualitativas. Permite igualmente que determinada temática seja analisada sob várias perspectivas. A sua utilização também ajudou a estudar o fenómeno das IPSS dum modo mais específico e num determinado período de tempo (sensivelmente um ano), fornecendo uma grande quantidade de informação (que muitas vezes dificulta o tratamento dos dados obtidos), mas que para esta investigação, se revelou vantajoso.

A recolha de dados torna-se mais eficiente quando nos é dada a possibilidade de podermos analisar criteriosamente estas instituições, assim como a respectiva estrutura sob as quais estas estão alicerçadas e foram edificadas. A oportunidade de ter a colaboração da IPSS analisada revelou-se de extrema importância para esta investigação, conferindo-lhe uma maior credibilidade e rigor. A IPSS alvo do nosso estudo foi a seguinte:

- **Santa Casa da Misericórdia de Santo Tirso** - com uma multiplicidade de valências na sua estrutura.

A IPSS em causa foi escolhida com base nos seguintes parâmetros: o seu posicionamento actual e uma política comunicacional estruturada e sólida, correctamente implementada e o âmbito de actuação da mesma, pois são vários os públicos que pretende atingir e abarca áreas totalmente distintas, como sendo o ramo da Educação, Saúde, Cultura, entre outros.

Os resultados obtidos nesse estudo empírico serão apresentados no capítulo seguinte. Relativamente a esta IPSS, foram igualmente analisados alguns dos suportes de comunicação utilizados para a comunicação interna e externa, assim como os meios audiovisuais utilizados (página institucional, redes sociais, etc..). Decidiu-se realizar igualmente uma entrevista ao responsável pela área da comunicação na Misericórdia de Santo Tirso, uma vez que é este que está na posse das ferramentas e estratégias utilizadas em todo o processo de comunicação. A entrevista consiste numa técnica de recolha de dados que pressupõe o contacto directo entre o entrevistador e o entrevistado. Essa entrevista de natureza semi-estruturada com tópicos pré-estabelecidos visava dar resposta a algumas das questões que continuaram a suscitar dúvidas depois de analisados os elementos que a respectiva IPSS nos forneceu ao longo desta investigação, elementos esses que serão apresentados e analisados posteriormente.

Em traços gerais, a entrevista tinha por objectivo perceber a importância conferida à comunicação por parte dessa IPSS, tendo sido elaborada com o intuito desta permitir aturada reflexão e tratamento dos dados recolhidos. Igualmente pretendia-se retirar ilações do actual momento dessas instituições e quais as medidas a serem tomadas que as poderão ajudar a melhorar as suas competências e a conseguirem ter uma cada vez maior participação da Sociedade Civil nas suas actividades.

Considerou-se relevante que essa fosse estruturada, ordenando as questões por ordem de relevância para a investigação e que seguissem uma sequência lógica. Cada questão tinha um fundamento e um objectivo. As questões foram predominantemente abertas e a entrevista teve a duração de aproximadamente 50 minutos, tendo sido solicitada a autorização para gravação da mesma a fim de poderem ser utilizados os dados recolhidos, fundamentando assim as afirmações advindas dessa entrevista. Os dados recolhidos nesta entrevista vão ser apresentados no capítulo seguinte.

Devemos realçar igualmente que esta investigação recorreu a um outro método para recolher dados relevantes: a observação directa. Este processo teve a duração de aproximadamente um ano e consistiu em visitas às instalações da Misericórdia para observar *in-loco* o modo de funcionamento da organização, assim como foram realizadas reuniões prévias com a Dr<sup>a</sup> Carla Medeiros para poder retirar algumas ilações sobre a forma como esta IPSS desenvolve o seu processo de comunicação.

## Capítulo 5. Apresentação de Resultados

No presente capítulo, serão apresentados os resultados recolhidos na entrevista qualitativa realizada à Misericórdia de Santo Tirso. Neste capítulo irão constar igualmente a análise de conteúdo à página do *Facebook* da IPSS, bem como a outros suportes de comunicação utilizados, como sendo o *site* e a revista da instituição. Os resultados apresentados reportam-se a muitas das temáticas abordadas ao longo dos capítulos teóricos.

### 5.1 Categorias de Análise da Entrevista

Na 1ª parte dessa entrevista, as questões foram colocadas no sentido de obter dados sócio-demográficos, como sendo o ano de fundação, a função desempenhada pelo entrevistado, assim como o número de utentes servidos e o número de colaboradores da respectiva IPSS. Considerou-se importante colocar questões com a intenção de recolher informações mais factuais sobre a instituição, como sendo a missão institucional, o seu público-alvo e os maiores financiadores dessa instituição, bem como foi solicitado ao entrevistado que nos indicasse aqueles que consideravam ser os pontos fortes e os aspectos a melhorar na comunicação da instituição na qual desenvolvem o seu trabalho. Seguidamente, indicamos especificamente o objectivo inerente às questões colocadas na 1ª parte dessa entrevista:

#### 1ª Parte - Dados Sócio-Demográficos e Informações Factuais

- 1) **Nº de colaboradores da instituição:** o objectivo desta questão passava por ter uma melhor percepção da dimensão da instituição. Neste tipo de entrevista é sempre importante reunir inicialmente informações factuais sobre a instituição em causa para uma correcta avaliação e tratamento dos dados obtidos.
- 2) **Estimativa do universo de utentes:** relevante para aferir não só a dimensão da instituição, bem como ter um indicador importante para a posterior auditoria de comunicação que foi realizada a esta IPSS.
- 3) **População maioritariamente servida pela instituição:** perceber os públicos pertencentes à instituição. Maior parte das IPSS dirigem-se a um público específico, importante compreender de que forma a instituição segmenta os seus públicos.
- 4) **Maiores financiadores da instituição:** esta questão era importante para compreender o actual estado da instituição, uma vez que actualmente as IPSS estão a passar por graves problemas financeiros, sendo que em muitos casos, a subsistência das mesmas é cada vez mais assegurada pela Sociedade Civil, sendo essencial perceber a origem dos actuais recursos financeiros da instituição.
- 5) **Missão da IPSS:** solicitava-se que o entrevistado descrevesse a missão da organização para que se pudesse ter uma melhor percepção se esta tem a consciência da importância da missão num contexto organizacional e se a função que o entrevistado exerce na instituição se coaduna com os pressupostos da missão institucional.

6) **Pontos fortes e aspectos a melhorar:** numa investigação sempre é importante que se faça uma análise *SWOT* e esta é uma boa ajuda aquando do tratamento dos dados recolhidos nesta entrevista. A questão foi colocada com o intuito de aferir se o entrevistado tinha um profundo conhecimento sobre a instituição, no que diz respeito às suas valências e mais-valias, assim como às suas actuais carências. Era igualmente importante perceber-se se existia uma predominância dos pontos fortes sobre os aspectos que consideram ser importantes melhorar no futuro ao nível da comunicação de forma a compreendermos a existência dum sentido de compromisso e responsabilidade do entrevistado com a própria instituição.

Numa 2ª parte, as questões colocadas ao entrevistado já se centravam mais na auditoria de comunicação que se pretendeu fazer à IPSS entrevistada, nomeadamente no que diz respeito à identidade visual da instituição, à gestão dos conteúdos nas redes sociais, assim como o grau de participação da Sociedade Civil nas actividades desenvolvidas e causas sociais defendidas, a forma como comunicam com os seus públicos internos e quais os suportes de comunicação mais utilizados para divulgar essas actividades, entre outros. É importante ressaltar o facto dessas questões poderem não ter seguido precisamente a ordem que passaremos a apresentar porque a entrevista realizada resultou numa conversa de cariz maioritariamente informal, sendo que o entrevistado muitas vezes dava resposta a várias das questões, não seguindo propriamente uma sequência lógica. Relativamente a essa parte da entrevista, elencamos em seguida os objectivos de cada questão:

## 2ª Parte - Auditoria de Comunicação

1) **Responsável pela criação do logótipo:** a questão colocada era fundamental para se compreender a identidade visual da instituição e qual a importância atribuída ao seu logótipo. O processo de criação do logótipo é fundamental para o sucesso e reconhecimento de qualquer instituição, pelo que deve estar encarregue dum profissional competente para o efeito.

2) **Estratégias de comunicação interna:** identificar alguns suportes de comunicação utilizados por parte dessa IPSS para comunicar internamente com os seus colaboradores e voluntários, permitindo identificar os valores inerentes ao trabalho que são transmitidos na organização e de que forma estes são difundidos e partilhados pelos seus funcionários, ou seja, permitindo perceber se estes se encontram motivados e se há uma identificação com esses valores e uma clara assunção de interesses.

3) **Mecanismos de participação dos colaboradores:** com esta questão, queria-se perceber numa outra perspectiva, os valores defendidos pela IPSS, ou seja, tentando perceber se a comunicação fluía em ambos os sentidos ou se pelo contrário, se tratava duma estrutura comunicacional rígida e inflexível, não havendo interacção entre departamentos.

- 4) **Actividades que promovam a convivência dos colaboradores:** pretendia-se identificar a existência de uma cultura que privilegiasse a convivência dos colaboradores em actividades extra-laborais, fomentando o espírito de equipa dos mesmos.
- 5) **Suportes Comunicacionais para informação externa:** o intuito passava por identificar e analisar os suportes de comunicação externa utilizados para perceber o tipo de comunicação levado a cabo por essa instituição. Era igualmente necessário aferir da existência duma estrutura comunicacional sólida, ou se pelo contrário, se seria necessário haver um maior investimento e melhoria de competências nessa área.
- 6) **Responsável pela preparação e divulgação das actividades:** pretendia-se que o entrevistado indicasse quem era o responsável por esta função pois esta revela-se muito importante para o sucesso ou insucesso duma determinada actividade e da própria instituição. Dentro destas instituições e apesar dos escassos recursos financeiros, é importante que esta função seja da responsabilidade dum profissional de comunicação ou em último caso, da sub-contratação doutros profissionais com competência específica para a execução dessa função.
- 7) **Responsável pela gestão de conteúdos nas redes sociais:** como se trata dum canal de comunicação a que as instituições recorrem com cada vez maior assiduidade, era importante perceber quem estava encarregue pela gestão das redes sociais, sendo que muitas vezes estas são incorrectamente utilizadas, podendo gerar consequências negativas para a imagem da instituição. Igualmente importante perceber a importância que esta IPSS atribuem às redes sociais, cada vez mais relevante numa sociedade em constante evolução tecnológica e que cada vez mais exige informação em tempo real.
- 8) **Responsável por elaborar a estratégia de comunicação:** com esta questão, solicitava-se ao entrevistado que indicasse quem era o responsável pela elaboração da estratégia da comunicação (alguém com competências específicas para essa função, como por exemplo o profissional de RP) e qual o papel que esta assumia na estratégia global da organização, se um papel de destaque ou de menor relevância.
- 9) **Participação da Sociedade Civil:** importante perceber de que forma a Sociedade Civil participa nas actividades desenvolvidas por essa IPSS, determinante para a compreensão da actual realidade da instituição, uma vez que esta vive fundamentalmente dos donativos que lhe são oferecidos. Essa participação pode também ser visível através do apoio logístico, patrocínio das actividades, da colaboração em regime de voluntariado com a instituição, entre outros.
- 10) **Captação de Recursos:** com esta questão, o objectivo era que o entrevistado nos indicasse de que forma captavam os recursos necessários para o desenvolvimento do seu trabalho, nomeadamente os recursos financeiros, essenciais para que esta IPSS continue a desempenhar um papel importante na sociedade, na resolução dos problemas e na ajuda aos mais desfavorecidos.
- 11) **Existência dum plano de comunicação para uma actividade específica ou para um determinado período de tempo:** ao entrevistado, solicitava-se que nos dissesse se tinham

por hábito elaborar um plano de comunicação específico para cada actividade desenvolvida ou iniciativa em que participassem ou se optavam pela realização dum plano de comunicação para um determinado período de tempo.

12) **Objectivos do plano de comunicação em consonância com missão institucional:** o intuito desta questão era perceber se o processo de elaboração desse plano era da responsabilidade do profissional de comunicação e se os objectivos definidos eram condizentes com os pressupostos e valores constantes da missão institucional.

13) **Relação com os meios de comunicação social:** fundamental perceber qual a relação existente com os *media*, que são muito importantes para a difusão duma imagem positiva dessa IPSS. Solicitava-se ao entrevistado que nos indicasse como classificava a sua relação com os meios de comunicação social, se havia um contacto contínuo com os meios e se recorriam a fontes confiáveis, preservando a reputação da instituição.

Numa 3ª e última parte, as questões colocadas já eram mais específicas e foram pensadas com o intuito de conferir uma maior complementaridade a essa entrevista e recolher dados que permitissem retirar ilações sobre aspectos que também se considerou serem importantes de analisar nesta investigação. O entrevistado foi questionado sobre aqueles projectos que a Misericórdia destacaria como sendo o de maior notoriedade junto da Sociedade Civil, como classificariam as actuais relações com outras IPSS, quais os futuros objectivos/projectos da Misericórdia, assim como uma última questão visando uma resposta mais pessoal por parte do entrevistado sobre os futuros desafios do Terceiro Sector, onde se inserem essas instituições. Em seguida, indicamos o objectivo inerente às questões colocadas na última parte dessa entrevista:

### 3ª Parte

1) **Recente projecto com maior notoriedade:** importante para perceber quais as actividades que obtêm uma maior adesão por parte dos públicos pertencentes à instituição. Igualmente importante para compreender o conhecimento do entrevistado relativamente às actividades que têm vindo a ser desenvolvidas.

2) **Relações Institucionais com outras IPSS:** esta questão foi colocada ao entrevistado para perceber qual o actual estado das relações institucionais com outras instituições do mesmo sector, uma vez que de reuniões prévias com essa IPSS, adveio esse facto: a de que as IPSS actualmente não comunicam entre si, havendo uma grande competitividade entre instituições que desenvolvem o seu trabalho no mesmo sector de actividade, apesar de todas elas assentarem sob valores e princípios semelhantes.

3) **Futuros projectos:** questão colocada com o intuito de obter uma resposta aberta por parte do entrevistado sobre os próximos projectos da IPSS que o mesmo representa, podendo dessa forma perceber quais os assuntos prioritários e de que forma pretende continuar a mobilizar a Sociedade Civil para as suas causas sociais.

4) **Desafios do Terceiro Sector:** outra questão colocada para poder receber do entrevistado a sua actual perspectiva sobre o panorama do sector em que se insere, assim como perceber a opinião que este tem sobre as dificuldades que este sector atravessa, os aspectos a melhorar e os futuros desafios desse mesmo sector, no qual se inserem as IPSS.

## 5.2 Análise da Entrevista

Os dados recolhidos da entrevista qualitativa ao responsável de comunicação da Misericórdia de Santo Tirso pretendem dar resposta às hipóteses de investigação anteriormente referidas. Em seguida serão apresentados os resultados advindos dessa entrevista com base nas categorias de análise já definidas.

O entrevistado foi a Dr<sup>a</sup> Carla Medeiros, licenciada em Relações Públicas e coordenadora do departamento de Formação, Imagem e Relações Exteriores da Misericórdia de Santo Tirso. Esse departamento é responsável por todas as questões relacionadas com a área da comunicação dessa IPSS, que vai desde a concepção dos *flyers*, cartazes e brochuras até à monitorização dos conteúdos publicados nas redes sociais, entre outras funções.

Para aferirmos da dimensão desta IPSS, é importante fazer uma breve contextualização da mesma, no que diz respeito aos dados sócio-demográficos recolhidos nessa entrevista. Segundo a entrevistada, a Misericórdia de Santo Tirso integra nos seus quadros aproximadamente “350 colaboradores e mais de 1000 utentes por dia, (...) abrange um leque bastante diversificado de públicos, sendo que a fatia principal é a 3<sup>a</sup> idade”. (entrevista 1) Com esta afirmação percebemos qual a população maioritariamente servida pela instituição, devendo realçar que se trata duma IPSS com uma dimensão considerável e que é constituída por uma multiplicidade de valências, algumas delas mencionadas pela entrevistada, como sendo a Clínica de Fisioterapia, Casa Abrigo, Associação de Mulheres Vítima de Violência Doméstica, Lares de 3<sup>a</sup> Idade, entre outros.

Questionada sobre a missão institucional da Misericórdia de Santo Tirso, a entrevistada definiu desta forma: “Promover iniciativas adequadas aos grupos mais desfavorecidos, com a preocupação de garantir o bem-estar social da comunidade envolvente, criando respostas sociais aos diferentes grupos e adaptadas à realidade social.”

Relativamente àqueles que considera ser os pontos fortes e os aspectos a melhorar no futuro por parte da instituição, a entrevistada indicou que considera que um dos traços diferenciadores da Misericórdia comparativamente com outras instituições do Terceiro Sector é o facto desta IPSS ter “uma política de comunicação cada vez mais forte e que provoca um certo respeito na comunidade em geral.”

Essa afirmação é fundamentada pela entrevistada indicando que “todas as semanas são enviadas notícias para o jornal local, o que está a ter um impacto muito positivo porque está a criar um certo hábito por parte das pessoas de que estamos sempre a fazer coisas.” A entrevistada indica igualmente que o facto “ de divulgarmos a nossa dinâmica institucional de

uma forma mais fortalecida, faz com que o público externo considere que estamos a fazer mais e é interessante chegar a essas conclusões”.

No que diz respeito aos aspectos a melhorar no futuro, a Dr<sup>a</sup> Carla Medeiros referiu que “devem envolver mais os colaboradores, estes devem estabelecer um vínculo maior com a instituição” e indicou que ainda existe muito trabalho para fazer nesta área.

Tal preocupação é patente nas palavras da Dr<sup>a</sup> Carla Medeiros:

“Há um trabalho muito grande a fazer a esse nível, o trabalhador precisa de ser motivado, muito motivado, apelando à sua participação nas redes sociais, por exemplo. Pretendemos que os colaboradores defendam os interesses da instituição como sendo os seus. O colaborador precisa de se sentir acarinhado e sentir que a Misericórdia também é deles.”

A entrevistada afirmou ainda que “nós temos um impacto maior através da comunicação externa do que uma valorização por parte dos nossos colaboradores, é preciso mais para envolvê-los, aproximar mais as diferentes categorias profissionais”. A entrevistada indicou que seria interessante promoverem-se iniciativas que permitissem que essas diferentes categorias profissionais tivessem um maior grau de convivência, contribuindo para aumentar a motivação dos seus colaboradores.

Centrando agora a análise a essas entrevistas na 2<sup>a</sup> categoria de análise, ou seja, tendo por objectivo fazer uma auditoria de comunicação interna e externa à instituição, a Dr<sup>a</sup> Carla Medeiros começou por indicar que a identidade visual, no que à concepção do logótipo institucional diz respeito, sofreu algumas alterações ao longo dos tempos, embora não saiba precisar em que ano se procedeu à última alteração desse logótipo.

Segundo a entrevistada, a Misericórdia de Santo Tirso, fundada em 1885, “foi criado um primeiro logótipo e posteriormente um 2<sup>o</sup> logótipo já com o brasão da instituição e esse brasão sofreu alterações. Recentemente, em 2000, com a intervenção dos *designers* criou-se um logótipo em tons de cinza e branco, algo mais estilizado, que vem marcar uma nova imagem da instituição.” A entrevistada mencionou igualmente que em qualquer suporte ou canal de comunicação utilizado para promover alguma iniciativa, divulgação de determinado evento ou qualquer ofício ou documento que seja remetido para o exterior, o logótipo “é obrigatório e está sempre presente, seja a cores ou vectorial, a preto e branco, na sequência da certificação de qualidade”.

Tentando dar resposta a uma das hipóteses de partida desta investigação, “**As IPSS não utilizam correctamente as ferramentas que têm ao seu dispor, nomeadamente as Redes Sociais.**”, questionamos a entrevistada sobre a gestão dos conteúdos publicados nas redes sociais, tendo a Dr<sup>a</sup> Carla Medeiros afirmado: “Sou a administradora da página do *Facebook*, em articulação com o *designer* da instituição mas todas as notícias publicadas passam sempre por este departamento de comunicação.” No que à natureza dos conteúdos diz respeito, a entrevistada indicou: “Eu tento que sejam conteúdos visualizados através de imagens, porque uma imagem vale mais que mil palavras.” A entrevistada referiu que tem a noção de que “não pode pegar



numa imagem ou numa notícia publicada num jornal e transpô-la para o *Facebook* porque o imediatismo é muito grande e os interesses dos utilizadores das redes sociais são bastante distintos.”

Tendo a consciência de que o *Facebook*, tal como qualquer outra rede social, tem um impacto cada vez maior junto da comunidade, devendo por isso ser utilizado correctamente, a entrevistada referiu que “a mesma notícia que vai para a comunicação social, tem que ser trabalhada, tem que ser quase editada uma nova notícia, adaptada ao *Facebook* de forma a que tenha leitura, porque quem vê um texto de 3 parágrafos já não o quer ler mas se for um cartaz já vai ver o conteúdo da iniciativa, portanto isto tem que ser sempre adaptado”.

A entrevistada indicou que as notícias publicadas no *Facebook* “estão quase sempre relacionadas com a dinâmica institucional e paralelamente vamos dando algumas notícias do que vai acontecendo aqui e publicamos notícias que tenham mais imagens”. A entrevistada considera que essa é uma das grandes vantagens do *Facebook*, o facto de determinado conteúdo representado numa imagem ter um impacto significativo junto do utilizador, estando dessa forma a promover a Instituição, até porque “o utilizador gosta de estar para ali a clicar, mesmo que as fotografias sejam quase iguais e nós não pagamos mais por isso”.

Apesar dos primeiros dados recolhidos nos permitirem aferir a importância que esta IPSS atribui à comunicação, foi igualmente questionado qual o papel que a comunicação desempenha na estratégia global da organização e se existia um envolvimento dos órgãos directivos nas iniciativas promovidas pelo departamento responsável pela área da comunicação, ao qual a entrevistada indicou que “ existe sim um processo de envolvimento muito importante da Direcção com o gabinete de Comunicação. Por exemplo, o gabinete de Relações Públicas está na dependência da Direcção. A Direcção tem a consciência da necessidade que nós temos de estarmos presentes nas redes sociais através da divulgação de iniciativas.”

A entrevistada indicou igualmente que “Aqui há uma estratégia tanto a nível do Director Geral, da Directora de Serviços Sociais e do próprio Provedor, que dá muita importância a toda a comunicação que é passada para o exterior. Por exemplo, qualquer e-mail que seja enviado para o jornal vai com a sua aprovação e isso já prova o envolvimento que existe aqui e da importância que é dada a toda essa dinâmica de comunicação que existe.”

A entrevistada referiu ainda que

“ existe um trabalho de equipa entre a Direcção e o Gabinete de Comunicação. À excepção do *Facebook*, tudo o resto tem custos, por isso se não tivéssemos o OK da Direcção para promover um simples cartaz, nada do que tem sido feito seria possível, por isso tem que haver uma política interna, uma estratégia a nível interno para nós conseguirmos os resultados que neste momento já estão a ter bastante visibilidade. A cada ano que passa, a importância que é dada à política de comunicação está a crescer”.

Ainda no que diz respeito ao papel que a comunicação assume na estratégia global da organização, considerou-se relevante questionar quais as principais funções que o RP

desempenhava na Misericórdia. De acordo com a Dr<sup>a</sup> Carla Medeiros, são várias as competências que estão a cargo do RP, função desempenhada pela própria entrevistada:

“ a definição da política de comunicação, definição de estratégias que envolvem a melhor solução para cada iniciativa; a organização de palestras e iniciativas viradas para a comunidade; a sessão de abertura também já é da responsabilidade do RP; a gestão das notícias através da revista e toda essa política de comunicação em contacto com o exterior em relação a muitas entidades; aplicação de inquéritos de satisfação à Sociedade Civil para aferirmos do impacto e conhecimento que a comunidade tem da instituição.”

A entrevistada chegou mesmo a referir que “Aqui, nesta Misericórdia, a política de comunicação ocupa cada vez mais o Relações Públicas”.

Relativamente à segmentação dos públicos e pretendendo confirmar outra das hipóteses de partida, “**A segmentação dos públicos ajuda a uma comunicação mais eficaz nas IPSS.**”, a entrevistada indica que têm sempre em conta o público que pretendem atingir. Indicou igualmente que se forem notícias publicadas no Facebook ou actividades promovidas nessa rede social, sabemos que “vamos atingir um segmento específico: os jovens”. E ainda referente aos públicos que pretende envolver nas causas sociais que defende, a Misericórdia utiliza uma estratégia de comunicação claramente diferenciada mediante a faixa etária que tencionam mobilizar. Dependendo da temática da actividade desenvolvida ou do evento que querem divulgar, a entrevistada indica “que há sempre um cuidado com o público que pretendem atingir.”

Já no que diz respeito à relação com os *media* e tendo em conta que se trata dum instrumento poderoso que se revela fundamental para a difusão duma imagem positiva ou negativa da organização e atendendo ao facto da Misericórdia se localizar numa cidade de pequenas dimensões, a entrevistada respondeu dizendo “ Aqui no contexto de Misericórdia, a relação com os *media* é uma relação saudável e o facto de termos uma relação de cidade pequena é mais facilitador. O interesse dos *media* varia muito em função da iniciativa que promovemos e com a dinâmica dos jornais locais e das próprias direcções.”

A Dr<sup>a</sup> Carla Medeiros referiu ainda que “se um evento não tiver uma figura pública e por muita divulgação que façamos, nem os jornais locais estarão representados no mesmo” mas mencionou que “não sentimos qualquer pressão para difamar a instituição.”

Em relação ao grau de participação da Sociedade Civil ser ou não satisfatório nas actividades desenvolvidas pela Misericórdia, a entrevistada indicou que “ temos que basear uma resposta dessas no local onde estamos inseridos. Santo Tirso é uma cidade difícil, os tirsenses são críticos em relação ao que a cidade promove e tendo nós essa consciência e às críticas que ouvimos a partir do momento em que adoptamos uma política de comunicação mais séria, eu acho que tem resultado muito bem”.

Existe uma preocupação em saber o *feedback* do público externo, de acordo com a entrevistada,

“em percebermos qual foi a forma de comunicação que o público externo acedeu às nossas iniciativas e temos verificado que a divulgação de cartazes na *internet*, nomeadamente nas redes sociais tem valido a pena porque as redes sociais estão com muita força neste momento, atingem numa fracção de momentos uma grande escala e tudo que sejam iniciativas de solidariedade tocam no coração. ”

No que à captação de recursos diz respeito, temática relacionada com outra das hipóteses desta investigação, **“As IPSS não têm consciência da importância que a comunicação pode ter na ajuda à captação de recursos.”**, quando questionada de que forma esses recursos são captados, a entrevistada referiu que a nível logístico, “felizmente na maior parte das iniciativas que nós promovemos, temos todos os meios à disposição, temos um auditório com capacidade para mais de 260 pessoas. A esse nível não temos que fazer investimento. “

E questionada sobre quais são os maiores financiadores desta IPSS, a entrevistada indicou: “ Nós temos um grupo de pessoas dentro da instituição que permitem rentabilizar recursos, onde o investimento é maior acaba por ser na revista mas também a esse nível há uma estratégia de retorno porque solicitamos patrocínios. Apelamos à participação social das entidades que colaboram connosco no sentido de contribuir para um bem da sociedade.” E mencionou ainda que há “um esforço conjunto para que consigamos esses resultados, rentabilizando os recursos disponíveis”.

Relativamente à comunicação interna e à forma como a Misericórdia pretende envolver esses públicos nas actividades desenvolvidas e nos canais de comunicação utilizados, como por exemplo dando-lhes espaço na revista da Misericórdia, a Dr<sup>a</sup> Carla Medeiros referiu que “ A comunicação interna acumula alguma responsabilidade, procuramos que haja um envolvimento maior dos colaboradores, como por exemplo na participação das actividades desenvolvidas pela Misericórdia.” De realçar que nesta IPSS e de acordo com a entrevistada, “os colaboradores são efectivos. A única rede de voluntários da instituição são os elementos da Direcção. Os mais de 300 colaboradores que eu falei são colaboradores efectivos e recebem o seu vencimento mensal.”

Tentando dar resposta a outra hipótese desta investigação, **“Um plano de comunicação estratégico devidamente estruturado pode representar um importante contributo para um maior envolvimento e participação por parte da Sociedade Civil nas actividades desenvolvidas pelas IPSS.”**, a entrevistada questionada sobre a existência dum plano de comunicação e se esse é elaborado para cada actividade desenvolvida ou para um determinado período de tempo, a entrevistada afirmou: “ Nós temos um plano de actividades anual em que definimos uma política de comunicação mais abrangente. Ficam em aberto iniciativas pontuais, como as palestras, as feiras, algumas ficam definidas em plano de actividades mas, por assim dizer, ficam em aberto. Nessa altura e caso essas ideias tenham que ser implementadas, há uma política de comunicação quase imediata.”

Com base nessa forte política de comunicação sustentada nesse plano anual de actividades, a entrevistada afirmou que: “Pretendemos envolver mais os nossos públicos, apostar mais no

contacto com os irmãos e envolvê-los mais. Pagam uma quota anual mas depois acabam por distanciar-se das iniciativas da instituição. Pretendemos estreitar um vínculo com os irmãos e a nossa grande aposta neste momento tem sido nas redes sociais.”

Questionada sobre a importância da elaboração dum plano de comunicação estratégica para reforçar o vínculo institucional com os seus públicos, considera que este será maior se “ dotarmos a Misericórdia duma imagem mais jovem e dinâmica e se os jovens conhecerem a Misericórdia e não se agarrarem ao preconceito de que a Misericórdia é para os idosos e que só precisam da Misericórdia quando precisam que um familiar vá para um lar. “ Em relação a esse aspecto, conclui dizendo que “Estamos no século XXI e toda a nossa postura está em prol do futuro e não do passado e daí a importância da nossa política de comunicação, de nos querermos demarcar e adoptarmos uma postura de modernidade e não de tradicionalismo.”

A Misericórdia de Santo Tirso não tem propriamente um plano de comunicação, a política de comunicação deriva desse plano anual de actividades, algo sustentado pela seguinte afirmação da entrevistada: “ Não fica escrito quais são os objectivos e as metas, não há um relatório ou um dossier específico para isso, mas da forma como as Relações Públicas estão a evoluir aqui a nível interno, se conversarmos daqui a dois anos, se calhar já terei o dossier criado com as metas, o público-alvo, tudo devidamente organizado.”

Na parte final da entrevista, solicitaram-se algumas respostas de carácter mais pessoal por parte da entrevistada. Questionada sobre o actual relacionamento com as restantes IPSS, a Dr<sup>a</sup> Carla Medeiros afirmou:

“ As instituições não sabem trabalhar em parceria, não sabem trabalhar em rede. Cada uma quer trabalhar para si. Devíamos preocupar em criar sinergias, em vez de cada um estar a trabalhar para si pois dessa forma há uma duplicação de recursos. “

Dessa opinião, conseguimos depreender algo que já foi referido anteriormente, que as actuais relações entre as IPSS são maioritariamente cordiais, não comunicam entre si e não se ajudam mutuamente, pois segundo a entrevistada “ Às vezes nós achamos que as outras instituições recorrem a nós porque precisam de ajuda mas se for ao contrário, a Misericórdia não precisa e isso é que tem que ser desbloqueado.”

Questionada sobre aqueles que consideram ser os actuais desafios do Terceiro Sector e das instituições que o compõem, a entrevistada considera que “ É importante que se aposte mais na comunicação, de se demarcar daquele conceito de caridade, de captar mais jovens e em situação de crise, começar a fortalecer relações de parceria. Neste Terceiro Sector e neste conceito de crise, é necessário procurar redes de apoio em que todos possam colaborar. Eu acho que esse pode ser o futuro.”.

## **5.3 Análise de Suportes de Comunicação**

Além da entrevista, considerou-se também relevante analisar alguns dos suportes utilizados pela Misericórdia para a circulação de informação, quer esta seja interna ou externa, para a promoção das actividades desenvolvidas pela instituição. Começaremos por analisar o *layout* da página institucional da Misericórdia e quais os conteúdos disponíveis nesta plataforma. Uma das ideias que a entrevistada transmitiu foi de que neste momento, o *website* foi um pouco relegado para segundo plano devido à crescente força e impacto que as redes sociais têm tido.



Figura 1 - Hiperlink *Facebook* Site Misericórdia

No próprio *site* da instituição, constatamos a importância que é conferida às redes sociais, como se pode verificar na parte inferior esquerda da página, onde temos uma opção de clicar “Gosto” na página da Misericórdia<sup>12</sup> no *Facebook* (ver fig.1 acima representada). Nesta figura também podemos verificar aquilo que foi mencionado anteriormente, a clara aposta desta IPSS na certificação da qualidade e a importância conferida à mesma, representada pelos símbolos da APCER<sup>13</sup> (Associação Portuguesa de Certificação) e da IQnet<sup>14</sup>.

Ainda no que diz respeito à página da Misericórdia, os tons utilizados são predominantemente o preto e o branco (ver fig.2) e são vários os conteúdos disponíveis. Do lado esquerdo da página, as hiperligações remetem-nos para informações de ordem mais factual sobre a Misericórdia, como sendo a história da instituição, o organigrama ou os corpos sociais, assim como informações referentes às diversas valências que integram esta IPSS, que abarcam várias áreas como a Educação, a Saúde ou a Cultura.

---

<sup>12</sup> Informação disponível na página da Misericórdia de Santo Tirso em: <http://misericordia-santotirso.org/>

<sup>13</sup> A APCER é um organismo de Certificação de confiança que tem a missão de auditar e certificar em todo o mundo, com competência e confiança, para benefício dos seus clientes.

<sup>14</sup> A IQNet é uma rede internacional de organismos de certificação que reconhecer e promover os certificados emitidos pelos seus parceiros.



Figura 2- Página Principal Site Misericórdia

Nessa parte da página, também podemos encontrar informações referentes aos vários projectos em que a Misericórdia está inserida, assim como informações relacionadas com o voluntariado, aspecto absolutamente essencial para o funcionamento das instituições sem fins lucrativos. Do lado direito da página, os conteúdos disponibilizados estão mais relacionados com a área *multimedia*, onde podemos ter acesso à galeria de fotografias das diversas actividades e iniciativas que a Misericórdia promove, assim como ao vídeo institucional, à revista da Misericórdia (elemento extremamente valorizado pela Direcção) e às notícias referentes à instituição, estando disponíveis sobre as várias valências que compõem esta IPSS. Além disso, ocupam lugar central imagens alusivas às actividades e eventos de maior relevância num determinado mês para a instituição, como podemos verificar na figura acima representada.

No que diz respeito ao *Facebook*<sup>15</sup> (ver abaixo fig.3), a presença nas redes sociais é considerada um elemento fulcral na estratégia de comunicação da Misericórdia de Santo Tirso, de acordo com aquilo que foi indicado pela Dr<sup>a</sup> Carla Medeiros na entrevista anteriormente analisada. Os conteúdos publicados são de natureza diversa. Como foto de perfil, a Misericórdia tem a frente do edifício onde está localizada e como foto de capa uma imagem onde podemos ver uma outra parte do edifício, imagem essa que está acompanhada do logótipo e brasão da instituição, assim como dos símbolos que representam a certificação nacional e internacional desta IPSS.

<sup>15</sup> Informação disponibilizada em: <https://www.facebook.com/MisericordiaSantoTirso?ref=ts> (acedido em Outubro de 2013)



Figura 3- Página Facebook Misericórdia

Para além dessas imagens, na página do *Facebook* da Misericórdia podemos encontrar o endereço do *website* da instituição, assim como fotos referentes às actividades e eventos em que a mesma participa, bem como o número de “Gostos”, aspecto a que a Direcção da Misericórdia tem dedicado uma especial atenção actualmente. De acordo com a Dr<sup>a</sup> Carla Medeiros, esta IPSS pretende reforçar a sua presença nas redes sociais, aumentar o número de “Gostos” e conseguir captar um público mais jovem, sendo isso efectuado de forma mais eficaz através do *Facebook* onde o imediatismo e a comunicação em tempo real atinge um volume considerável de público num curto espaço de tempo. No que diz respeito a elementos mais visuais, uma das opções disponíveis está relacionada com o conteúdo “Eventos”, onde podemos ter acesso aos cartazes divulgativos das actividades que a Misericórdia promoveu e se encontra a promover.

Por fim, analisaremos a revista da Misericórdia, que tal como foi referido anteriormente, tem um simbolismo muito importante para os membros que compõem a Direcção desta IPSS, assim como para a própria coordenadora do Departamento de Formação, Imagem e Relações Exteriores, Dr<sup>a</sup> Carla Medeiros, que monitoriza todos os conteúdos publicados nesse suporte. Os conteúdos estão relacionados com diversas temáticas, como sendo informações referentes ao quotidiano da instituição, notícias sobre as actividades desenvolvidas e eventos em que a Misericórdia participa, havendo ainda espaço a que alguns colaboradores da instituição, que são convidados pela instituição a participar da revista, estejam representados. Essa representação pode ser verificada através da publicação de imagens ou de textos da sua autoria sobre temas relacionados com a área de actuação da Misericórdia mas não só, é concedida a liberdade para publicarem conteúdos de outra natureza, sendo que estes só são publicados depois da aprovação do departamento de Comunicação.

Considerou-se importante analisar a evolução que a revista foi sofrendo ao longo dos tempos, sendo que alguns dos exemplares nos foram gentilmente cedidos pela Misericórdia. Apresentamos em seguida imagens referentes à primeira edição da revista(ver fig.4), abaixo



representada e iremos compará-la com edições mais recentes, respectivamente representadas na fig.5 e fig.6 (representadas na p. 55), para analisarmos a evidente transformação a nível visual que a revista da Misericórdia foi tendo nos últimos tempos. Na primeira imagem, onde está representada a primeira edição da revista, esta continha um índice sobre os conteúdos disponíveis e constatamos que a imagem era pouco trabalhada e a sua estrutura era muito semelhante àquela que é utilizada em revistas institucionais de outras IPSS.



Figura 4- 1º Edição Revista Misericórdia - Junho 2001

Contudo, se atendermos às outras duas figuras e já desprovidas de índice, relativamente à fig.5, podemos verificar um *layout* totalmente diferente, estando apenas referido e destacado a letras douradas o tema daquela edição da revista, neste caso o tema “Autonomia”. No que concerne à fig.6 e devendo referir que apenas há uma distância de duas edições entre a fig.5 e a fig.6, é notória a evolução e a preocupação em dotar a revista duma imagem muito mais trabalhada e inovadora, um *layout* com formato e cores mais apelativas, sendo que cada edição está subordinada a um tema e os conteúdos que constam de cada revista estão relacionados com o mesmo. Nessa edição, o tema era “Mudar” e dessa edição já constava uma ficha técnica sobre os elementos que contribuíram para a sua concepção, onde estão mencionados os contactos da instituição e o respectivo endereço.





Figura 5- Edição nº 22 Revista Misericórdia - Novembro 2011

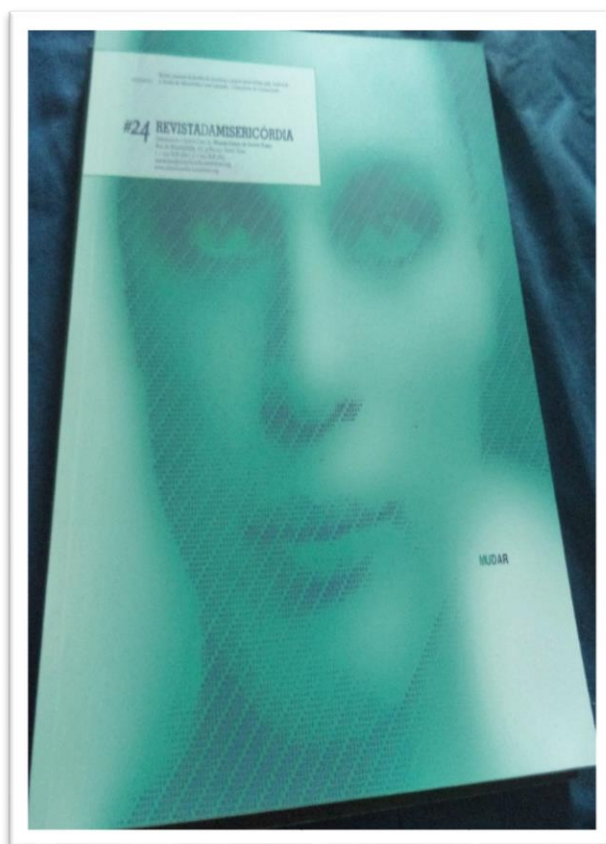


Figura 6- Edição nº 24 Revista Misericórdia - Dezembro 2012

## Capítulo 6. Discussão de Resultados

Tendo em conta o estudo de caso anteriormente analisado, passaremos neste capítulo a discutir os resultados referentes ao mesmo e a fazermos uma conclusão geral sobre as temáticas abordadas nesta investigação, remetendo para algumas implicações para futuros estudos que se pretendam realizar sobre o tema em questão.

É importante referirmos que algumas das hipóteses não foram confirmadas com base nos dados recolhidos da entrevista qualitativa à responsável pela área da comunicação da Misericórdia de Santo Tirso e também com base na análise dos suportes utilizados para a circulação de informação interna e externa.

Relativamente aos resultados advindos do objecto de estudo desta investigação e relacionando sempre com as hipóteses anteriormente definidas, concluímos que a Misericórdia de Santo Tirso se trata duma IPSS com uma estrutura de comunicação sólida e bem estruturada, assumindo um papel central em toda a estratégia da organização.

No que diz respeito à 1ª hipótese, **“As IPSS não têm consciência da importância que a comunicação pode ter na ajuda à captação de recursos.”**, esta não foi absolutamente confirmada. Contudo, devemos ressaltar o facto da Misericórdia de Santo Tirso se tratar duma IPSS de dimensão considerável e dispor de infra-estruturas que lhe permitem rentabilizar os recursos. Se o objecto de estudo fosse uma IPSS com uma política de comunicação débil ou ainda por definir, provavelmente os resultados obtidos seriam totalmente diferentes. A Misericórdia tem a plena noção da importância da comunicação na captação de recursos e pretende que a sua política de comunicação se solidifique cada vez mais.

Retiramos essa ilação com base em observações prévias e da análise a afirmações tidas pela Drª Carla Medeiros durante a entrevista que lhe foi feita, onde se referiu imensas vezes à política de comunicação e à importância crescente que esta tem tido para a concretização dos objectivos definidos por essa IPSS.

Outro dos motivos que nos permite concluir que essa hipótese não foi confirmada é o facto desta IPSS possuir um departamento exclusivamente dedicado para tratar de aspectos relacionados com a comunicação: o departamento de Formação, Imagem e Relações Exteriores, sob jurisdição da Drª Carla. O facto das Relações Públicas estarem na dependência da Direcção e de esta atribuir uma grande importância relacionada com a prática da comunicação evidencia a importância que a Misericórdia atribui à comunicação.

Fazendo alusão à hipótese nº 2 desta investigação, **Um plano de comunicação estratégico devidamente estruturado pode representar um importante contributo para um maior envolvimento e participação por parte da Sociedade Civil nas actividades desenvolvidas pelas IPSS.**, esta não foi totalmente confirmada mediante os dados recolhidos neste estudo empírico. A Misericórdia tem a consciencialização de que é importante reforçar um vínculo institucional com os seus públicos, sendo curioso que no caso desta IPSS, o reforço desse vínculo está mais relacionado com o público interno.

Sendo uma IPSS que adota uma política de comunicação devidamente pensada e estruturada e apesar de não dispor dum plano de comunicação, essa lacuna é suprida com a visão estratégica da responsável pela área da comunicação, que tem a perfeita noção daquilo que a Misericórdia é e o que pretende ser no futuro, qual o caminho a seguir. Consideramos relevante transcrever esta afirmação para sustentar este fundamento: “Nesta fase queremos consolidar aquilo que temos, neste momento não temos que estar a criar mais e mais, temos que criar duma forma que faça sentido e daí termos apostado na certificação de qualidade, queremos criar algo mais sustentado.”

É digno de registo verificar que a Misericórdia pretende crescer de forma sustentada e rentabilizando ao máximo os recursos que lhes são disponibilizados. Apesar de não dispor dum plano de comunicação específico mas sim dum plano anual de actividades, é de realçar que todas as informações referentes às estratégias que vão ser utilizadas ao longo do ano no processo de comunicação e nomeadamente no que diz respeito à divulgação das actividades, eventos promovidos e todas as outras acções de comunicação desencadeadas pela organização, constam desse plano. Este plano de actividades deriva duma política de comunicação claramente definida e escrupulosamente cumprida.

Outro dos resultados obtidos que merece destaque é a preocupação constante que a Misericórdia tem em melhorar a sua política de comunicação, nomeadamente a política de comunicação interna. É a própria organização que assume que ainda há muito trabalho a ser feito nesse aspecto e que é preciso que os seus colaboradores se sintam cada vez mais motivados e que defendam os interesses da instituição como sendo os seus. Além disso, pretendem aumentar o espírito de grupo e convivência entre as diversas categorias profissionais que compõem esta IPSS, tendo várias ideias para o efeito, no caso concreto, sessões de musicoterapia ou *yoga*.

Essa preocupação com o público interno e com os aspectos motivacionais, está bem patente no facto de neste momento a Misericórdia já ter elaborado um documento no qual é solicitado aos seus colaboradores que refiram qual a sua opinião sobre determinada actividade que a instituição promove ou através da notificação por mensagem escrita sobre qualquer evento que venha a ser realizado, tentando dessa forma obter um maior envolvimento do colaborador com a instituição, convidando-o a participar dessas actividades para que estes sintam a Misericórdia como sendo sua.

Neste momento, a criação do vínculo institucional está mais direccionada para o público interno, uma vez que o *Facebook* permite criar esse vínculo de uma forma mais eficaz e imediata. Para aumentar a motivação dos seus colaboradores e para que estes se sintam acarinhados, a Misericórdia tem oferecido medalhas comemorativas dos 25 anos de colaborador para que, aqueles que representem a instituição há mais tempo, continuem a sentir-se valorizados e motivados no exercício das suas funções.

A Misericórdia está relativamente satisfeita com o vínculo institucional que consegue estabelecer com a Sociedade Civil, embora indique que pretende fortalecê-lo ainda mais porque há uma fatia considerável de sócios da Misericórdia que pagam as suas quotas mas que

depois se afastam das iniciativas levadas a cabo pela instituição, tendo uma participação sazonal e não criando dessa forma um vínculo com a instituição, cada vez mais importante nos dias que correm devido aos sucessivos cortes que as IPSS vêm sofrendo, sejam da autarquia ou do próprio Estado.

Tratando-se duma instituição de uma dimensão já considerável, conseguimos constatar que todas as actividades desenvolvidas e iniciativas promovidas resultam dum esforço conjunto desse departamento com os órgãos de Direcção, os quais atribuem uma grande importância aos vários suportes de comunicação utilizados, nomeadamente a revista institucional e a presença nas redes sociais, neste caso no *Facebook*, que representa a grande aposta da Misericórdia nas palavras da responsável de comunicação.

Além disso, a Dr<sup>a</sup> Carla Medeiros prepara cuidadosamente as notícias que publica no *Facebook*, não só de notícias como também outros conteúdos, nomeadamente a publicação de cartazes, divulgação de imagens alusivas a determinadas actividades, entre outros. Existe uma clara noção daquilo que os utilizadores desta rede social procuram quando acedem à página da Misericórdia. E esse aspecto não nos permite confirmar a hipótese nº 4, **“As IPSS não utilizam correctamente as ferramentas que têm ao seu dispor, nomeadamente as Redes Sociais.”**.

A Misericórdia de Santo Tirso é uma IPSS com um posicionamento já muito bem definido, tem como responsável de comunicação alguém muito consciente da realidade e das estratégias de comunicação que devem ser adoptadas para que a instituição assuma uma postura de modernidade e se afaste do tradicionalismo e daquele estereótipo de caridade, que por vezes se revela prejudicial para as IPSS. Com base na observação directa e nos dados recolhidos da entrevista, concluímos que a Misericórdia tem a completa noção do poder e impacto que o *Facebook* tem neste momento e utiliza essa ferramenta minuciosamente. É uma instituição que se está constantemente a reinventar e que se adapta aos tempos.

A Sociedade Civil precisa de se envolver cada vez mais com a instituição e a Misericórdia sabe muito bem disso, daí pretender ter uma presença cada vez mais assídua nas redes sociais, actualmente o seu principal suporte de comunicação externa.

Tal facto revela desde logo a clara visão estratégica sobre aquilo que a Misericórdia pretende ser no futuro: uma IPSS, que ciente dos escassos recursos de que dispõe, percebe que o *Facebook* pode ajudar a captar um público mais jovem, rentabilizando recursos, atingindo um elevado número de pessoas de forma imediata, adoptando uma comunicação especificamente projectada para esta plataforma, onde todos os conteúdos publicados são monitorizados e previamente aprovados.

E essa compreensão da realidade permite-nos dizer que se confirma a hipótese nº 3, **“A segmentação dos públicos ajuda a uma comunicação mais eficaz nas IPSS.”** Dependendo do público que pretendem atingir, a Misericórdia agiliza as estratégias mais adequadas para atingir esse fim. Por exemplo, quando pretende captar um público mais jovem, sendo esse o grande objectivo desta IPSS actualmente, utiliza o *Facebook* para conseguir envolver essa faixa etária. Quando desenvolve uma actividade direccionada para a 3<sup>a</sup> idade, há uma clara preparação e adaptação no processo de concepção dos cartazes e *flyers*, assim como para outros eventos

destinados aos vários públicos com os quais a Misericórdia interage. A Misericórdia tem a preocupação de adoptar a estratégia de comunicação mais eficaz para conseguir um maior envolvimento e participação contínua desses públicos com a instituição, aderindo às causas sociais e acções de solidariedade que esta desenvolve regularmente.

Relativamente aos meios de comunicação social e tal como no caso doutras IPSS localizadas em meios mais pequenos, a Misericórdia sofre da ausência de mediatismo na generalidade das actividades desenvolvidas e por isso sabe que tem que captar o público doutras formas, seja através da divulgação de cartazes, distribuição de *flyers* ou de conteúdos publicados no *Facebook*. É importante referir que a Misericórdia considera ter uma boa relação com os *media*, nomeadamente com os órgãos locais e sabe igualmente que é importante estabelecer uma relação de confiança com estes para evitar que a imagem da instituição não seja colocada em causa ou denegrida em nenhuma circunstância.

O *site* da instituição está bem concebido e é adequado ao seu âmbito de actuação e orçamento disponível, nele temos acesso às informações necessárias que nos permitem perceber o que é a Misericórdia, qual a sua missão, os projectos em que está inserida e os eventos que estão a promover.

A comunicação utilizada é de fácil compreensão e as notícias publicadas reflectem o extremo rigor e atenção por parte de quem exerce a prática da comunicação na Misericórdia. No próprio *site* desta IPSS, podemos verificar que está completamente apta a responder às novas exigências dos seus públicos, nomeadamente à presença da Misericórdia nas redes sociais.

Não é por acaso que nos referimos constantemente às redes sociais nesta discussão dos resultados obtidos, estas cada vez mais serão importantes para que estas IPSS adoptem uma comunicação mais eficaz e para que consigam utilizar os seus recursos limitados de forma mais eficiente, como já o faz a Misericórdia.

Em traços gerais, podemos dizer que a Misericórdia de Santo Tirso possui uma política de comunicação forte e sabe utilizar devidamente os suportes destinados à circulação de informação, quer interna, quer externa. Continua a manter intactos aqueles que consideram ser os símbolos e o rosto da instituição, como sendo a revista da instituição e o *site*. Apesar de já se diferenciarem das demais instituições do mesmo sector, devemos realçar a grande visão estratégica que esta IPSS tem pois pretende continuar a evoluir e a adoptar estratégias de comunicação adequadas aos diversos momentos, estabelecer uma diferença e demarcar-se das outras IPSS mas sempre tendo em conta os recursos disponíveis e utilizando-os criteriosamente. Conseguindo marcar a sua posição junto da Sociedade Civil, a Misericórdia vira-se agora para o seu público interno, pretende aumentar os seus índices motivacionais e considera que ainda há um longo caminho a percorrer para que sinta que está criado um forte vínculo institucional dos colaboradores com a instituição, o que só por si reflecte a essência desta instituição, uma instituição que se soube reorganizar, não perdendo a sua identidade nem os seus valores e vai-se adaptando às constantes mudanças por que tem passado o Terceiro Sector.

A Misericórdia de Santo Tirso está cada vez mais preparada a responder às novas e constantes exigências da comunidade envolvente. Tem adoptado continuamente uma postura de

modernidade e uma comunicação que está centrada no conceito de inovação social, cada vez mais importante no contexto das organizações sem fins lucrativos.

## Conclusões

Ao longo desta investigação, foram várias as temáticas abordadas que fundamentaram a escolha da metodologia e dos métodos de recolha de dados utilizados no enquadramento empírico que foi feito posteriormente.

Com base na revisão teórica efectuada, concluímos que ainda é longo o caminho a percorrer para que estas instituições se apercebam de que a comunicação é essencial para o seu funcionamento, nomeadamente na elaboração de planos de comunicação pensados estrategicamente e sempre tendo em conta os escassos recursos que estas possuem.

A comunicação deve ocupar um lugar central na estratégia global da organização e deve resultar da articulação do esforço de todas as categorias profissionais que constituem essas organizações sem fins lucrativos. O Terceiro Sector atravessa uma grave crise devido à falta de apoios e à escassez de recursos, por isso deve começar a adoptar estratégias de comunicação mais eficientes para dar resposta às exigências da Sociedade Civil. A presença nas redes sociais pode-se revelar um mecanismo extremamente útil para que essas organizações potenciem os seus recursos e os rentabilizem.

É igualmente necessário que haja um esforço concertado entre as várias instituições do sector e que estas colaborem mais umas com as outras e deixem de trabalhar para si mesmas. Essa criação de sinergias pode vir a ser benéfica para essas organizações, nomeadamente para aquelas que foram alvo de estudo nesta investigação: as IPSS.

A comunicação é um elemento fundamental para a captação dos recursos necessários ao bom funcionamento das IPSS e para que estas continuem a dar resposta à sua missão: ajudar os mais desfavorecidos na resolução dos problemas sociais. E isso só será conseguido se a comunicação adoptada visar apenas um benefício: o de contribuir para o bem da sociedade.

Caso contrário, o vínculo institucional, que é cada vez mais importante para a sobrevivência destas instituições, dificilmente se fortalecerá. Para que esse vínculo institucional seja criado e reforçado continuamente até se obter uma maior colaboração e envolvimento da Sociedade Civil com as IPSS, é necessário que estas adoptem uma comunicação adequada para os diversos públicos que pretendem atingir.

Além disso, é preciso que os suportes e os canais de comunicação pensados para divulgar as suas actividades e promover as suas iniciativas sejam utilizados correctamente e mediante uma estratégia de comunicação devidamente pensada e estruturada, algo que será mais simples se essas instituições passarem a elaborar um plano de comunicação, seja para uma actividade específica ou para um determinado período de tempo.

Desse plano devem constar as estratégias e objectivos inerentes às actividades que pretendem desenvolver, às mensagens que querem difundir, aos suportes de comunicação que tencionam utilizar. Esse plano deve resultar dum esforço conjunto dos elementos da Direcção com o departamento responsável pela comunicação, fomentando e reforçando o espírito de equipa.

No presente estudo, tentamos igualmente dar resposta ao problema **“Estarão as IPSS conscientes da importância que os plano de comunicação estratégica têm para o sucesso das suas acções?”**.

Para isso, foi utilizada uma metodologia (estudo de caso) e uma variedade de métodos de recolha de dados para dotar esta investigação duma maior complementaridade. Não podemos afirmar que encontramos uma resposta definitiva para o problema desta investigação, isto porque a IPSS objecto de estudo já tem uma forte política de comunicação e integra-a na estratégia global da organização.

Pudemos constatar que no caso do nosso objecto de estudo, já há uma grande consciencialização de como uma política de comunicação forte, devidamente preparada e estruturada, pode contribuir significativamente para o sucesso das suas acções.

Como pretende que esta política de comunicação se sedimente cada vez mais, esta IPSS amite que esse reforço da política de comunicação e um maior envolvimento da Sociedade Civil pode ser conseguido através da concepção desse plano de comunicação.

Apesar de já se ter registado uma evolução digna de registo, estas instituições precisam de se adaptar à nova realidade. O novo profissional de comunicação não é um mero transmissor de informação, exige-se-lhe que comunique e comunicar é muito diferente de informar, requer uma maior preparação e formação. Quem exerce a prática da comunicação nestas instituições sem fins lucrativos deve reunir competências específicas para o efeito.

As organizações sem fins lucrativos precisam de se demarcar daquele tradicionalismo e resistência à mudança que ainda as caracteriza e que não lhes permite evoluir. Os seus públicos estão a alterar-se, a participação da Sociedade Civil está cada vez mais influenciada pela forma como os eventos são divulgados e pelas estratégias de comunicação utilizadas.

Com esta investigação tentamos demonstrar que, embora tenham recursos limitados, estas organizações do Terceiro Sector precisam de tomar consciência da importância que a comunicação tem para o sucesso ou insucesso das suas acções. Sem uma política de comunicação sólida e com pressupostos bem definidos, dificilmente conseguirão envolver os seus públicos a aderir às suas causas através do processo de mobilização social. A rentabilização de recursos é possível mas tal só será conseguido se se registar uma profunda mudança de comportamento a vários níveis (que foram sendo referidos em capítulos anteriores) por parte dos responsáveis dessa área que é tão sensível, como a área da comunicação.

Foi igualmente evidente a crescente importância que se atribui às redes sociais, cada vez mais em voga na vida destas instituições sem fins lucrativos e na ajuda à rentabilização de recursos. Uma cuidada utilização dessa ferramenta permitir-lhes-á reduzir custos, adoptar uma comunicação em tempo real e de forma imediata, gerando de forma quase instantânea um número considerável de pessoas interessadas em tomar conhecimento e a aderir posteriormente às actividades desenvolvidas e iniciativas promovidas por estas organizações.

A comunicação é uma área com infindáveis caminhos para se realizar um determinado estudo. Ainda são vários os aspectos relevantes a esta problemática que não foram analisados nesta investigação, nomeadamente no que diz respeito à comunicação de crise, por exemplo.



A grave crise económica que o nosso país atravessa e o facto de estas OSFL lidarem com públicos onde a susceptibilidade de se registar um incidente é elevada, torna premente que estas instituições sem fins lucrativos, nomeadamente as IPSS, possuam um plano de comunicação de crise.

A existência desse plano irá ajudar essas instituições a antecipar e a saber lidar perante uma hipotética situação de crise que venha a ocorrer e que se não for bem gerida, poderá trazer repercussões muito sérias para estas instituições.

No actual contexto da nossa sociedade, é de suma importância que essas organizações saibam como agir e reagir perante essas situações, mantendo assim intactas a imagem e reputação organizacionais entretanto conquistadas junto da Sociedade Civil que se procura identificar com os valores e princípios defendidos por essas instituições.

## Referências Bibliográficas

- AGUIAR, T.(2008): Comunicação nos Movimentos Sociais: ONGs e Movimentos Sociais: Novos desafios da comunicação tecnológica. Universidade Vale Rio Doce Minas Gerais. Consultado em Maio de 2013 em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/aguiar-thales-comunicacao-nos-movimentos-sociais.pdf>
- AMADO, M. (2007): Qualificar o Terceiro Sector: Uma perspectiva de formação. *Veze e Voz - Inovação e Qualidade no Terceiro Sector*, nº 1, Série II, Ano XV, Dezembro, pp. 51-56.
- ANDRADE, R. (1999): De que comunicadores precisam as organizações? (Comunicadores de imprensa e comunicadores de empresa). - Consultado em Abril de 2013 em: <http://bocc.ubi.pt/pag/andrade-rogerio-comunicadores-organizacoes.html>
- AZEVEDO, C., FRANCO, R.C. & MENESES, J.W(2010): *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos - O desafio da Inovação Social*. ImoEdições.
- BRAVO-DURÁN, P. M. A.(2010): Communication in third sector organizations. *Revista Latina de Comunicación Social*, México, pp 1-15. Consultado em Abril de 2013 em: [http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921\\_Puebla/43\\_DuranEN.html](http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921_Puebla/43_DuranEN.html)
- BROWN, J. (2013) : Seven communication policies your nonprofit cannot live without. *HCM Brown*, Illinois, USA. Consultado em Julho de 2013 em: <http://www.jaridslog.com/wp-content/uploads/2013/03/7-Communications-Policies-Your-Nonprofit-Cannot-Live-Without.pdf>
- BRYSON, J. M. (1988): A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 1, pp. 73-81.
- CORREIA, M. J. (2011): O Empreendedorismo Social e as Estratégias de Comunicação do Terceiro Sector - Estudo de Caso APPACDM Coimbra; *Dissertação de Mestrado*, Universidade de Coimbra. Constituição da República Portuguesa. (2005). Artigo 82 - sectores de propriedade dos meios de produção.
- Direcção Geral da Segurança Social. (2010). *IPSS* . [Internet]. Consultado em Dezembro de 2012 em: <http://www4.seg-social.pt/registo-de-instituicoes-particulares-de-solidariedade-social>
- EIRÓ-GOMES, M. (2007): NGOs in Portugal: Some Remarks Concerning Organizational/Corporate Identity. *EUPRERA Congress 2005. New Challenges for Public Relations 10-13 Nov - Lisbon: Proceedings*. Lisboa, Edições Colibri / Instituto Politécnico de Lisboa, 2007.
- Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. (1983). Decreto-Lei n.º 119/83.
- FIDEL, R. (1992). The case study method: a case study, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238. Consultado em Outubro de 2013 em: <http://grupo4te.com.sapo.pt/mie5.html>
- FRANCO, R. C. (2005): Defining The Nonprofit Sector: Portugal. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, Nº 43, Setembro, Universidade Católica, Porto, pp 9-44.

FRANCO, R. C., SOKOLOWSKI, S. W., HAIREL, E. M. H., & SALAMON, L. M. (2005): *O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada*. John Hopkins University, Baltimore e Universidade Católica, Porto.

GONÇALVES. G (2013): *A Ética das Relações Públicas*. Coleção Comunicação, Minerva Coimbra.

GONÇALVES. M (2008): Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da acção comunicacional”. *Livro de Actas- 4º SOPCOM*, Universidade do Minho, pp 503-507.

IMPACS (2005): *Plan the Work - Strategic Communication Planning for Not-for-Profit Organizations*. Montreal. Consultado em Agosto 2013 em: <http://www.orgwise.ca/sites/osi.ocasi.org.stage/files/resources/Strategic%20Communications%20Planning%20-%20COCO.pdf>

JÚNIOR, J. R. S., MENDES, J. A. FARIAS, P. R. R. (2011): *Plano de Mobilização Social - Orientações para Elaboração*. Estado do Amazonas, Themaz Comunicação. Consultado em Julho de 2013 em: [http://www.plamsan.org.br/upload/mobilizacao\\_social.pdf](http://www.plamsan.org.br/upload/mobilizacao_social.pdf)

KUNSCH, M. (1997): *Relações Públicas e Modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo, Summus.

KUNSCH, M. (2003): *Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.

KUNSCH. M. (2006): Planeamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *UNIREVISTA* - Vol. 1, nº 3, São Paulo (Julho 2006), pp 4-7.

MACHADO. T (2010). ONGD: O Papel da Comunicação no seu Conhecimento e Reconhecimento. *Dissertação de Mestrado*, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa.

McBEAN, B. (2005). *What matters in a communication strategy*. ECDPM In Brief 11AB. ECDPM, Maastricht. Consultado em Agosto de 2013 em: [http://www.ecdpm.org/Web\\_ECDPM/Web/Content/Navigation.nsf/index2?readform&http://www.ecdpm.org/Web\\_ECDPM/Web/Content/Content.nsf/0/D457FBC4CB708D14C12570D60059953B?OpenDocument](http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Navigation.nsf/index2?readform&http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Content.nsf/0/D457FBC4CB708D14C12570D60059953B?OpenDocument)

MITTENTHAL, R. A. (2002): Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders - Strategies to achieve social impact. *TCC Group*, Roosevelt, USA, pp 1-12. Consultado em Agosto de 2013 em: [http://www.tccgrp.com/pdfs/per\\_brief\\_tenkeys.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf)

NASSAR, P. (2006): *Política e Comunicação - A comunicação com pensamento*. São Paulo. Consultado em Junho de 2013 em: <http://www.reddircom.org/textos/nassar.pdf>

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

OLIVEIRA. E (2012). Comunicação Estratégica Integrada para a Participação Cívica, Activismo e Campanhas para Mudanças em Organizações Sem Fins Lucrativos: Greenpeace, Amnistia e Ser+ em Portugal. *Dissertação de Mestrado*, Universidade do Minho.

O'MALLEY, P. : *Strategic Communications Planning - A Presentation to IABC Ottawa*, O'Malley Communications Inc. Consultado em Agosto de 2013 em: <http://www.omalco.com/iabc.htm>

PATTERSON. S. J. & RADTKE, J.M. (2009). *Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven steps to creating a successful plan*. Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.

PESSOA. S. (2003). *Comunicação Empresarial: Uma ferramenta estratégica*. Belo Horizonte. Consultado em Junho de 2013 em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>

QUINTÃO, C. (2004): *Terceiro Sector: Elementos para referenciação teórica e conceptual. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho*. V Congresso Português de Sociologia. Universidade do Minho. Consultado em Novembro de 2012 em: <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54377>

RICARDO, J. (2007): *Terceiro Sector e Economia Social e Solidária: Algumas pistas para reflexão. Vez e Voz - Inovação e Qualidade no Terceiro Sector*, nº 1, II Série, Dezembro, pp 57-64.

SALAMON, L. M., & ANHEIER, H. K. (1997): *The Third World's Third Sector In Comparative Perspective*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 24. Baltimore, Maryland. Consultado em Março de 2013 em: [http://www.adm-cf.com/jhu/pdfs/CNP\\_Working\\_Papers/CNP\\_WP24.pdf](http://www.adm-cf.com/jhu/pdfs/CNP_Working_Papers/CNP_WP24.pdf)

SALVATORE, V. (2004): *A Racionalidade do 3º setor*. In VOLTOLINI, R., *Terceiro Setor, Planeamento e Gestão* (pp. 17-34). São Paulo: Senac.

SILVA. M& SANTOS. A (2012) - *Comunicação Organizacional e Terceiro Setor: Um Olhar Sobre a Comunicação Externa do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins*. Universidade Federal do Tocantins. Consultado em Junho de 2013 em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/silva-santos-comunicacao-organizacional-e-terceiro-sector.pdf>

SILVA. M & SOUZA.Q (2008). *Comunicação e Terceiro Sector: Um estudo no município de Guarapuava/ Paraná*. *Rev. Estud. Comun.*, Curitiba, v.9, n.19, pp 157-168, Maio-Agosto, Gestió.

SOBREIRA, R. M.C. (2011): *Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações*. *Exedra*, Número Especial Instituto Politécnico de Coimbra, pp 139-158.

SOUSA. J (2003). *Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas)*. Univerdade Fernando Pessoa, Porto. Consultado em Julho de 2013 em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf>

SPITFIRE STRATEGIES (2003): *Smart Chart for Communications: A Tool to Help Nonprofits Make Smart Communications Choices*. Consultado em Agosto de 2013 em: [http://www.spitfirestrategies.com/pdfs/spitfire\\_grantee\\_final.pdf](http://www.spitfirestrategies.com/pdfs/spitfire_grantee_final.pdf)

TORO, J.B., WERNECK, N.M.D., (1996): *“Mobilização Social: Um modo de construir a democracia e a participação”*. UNICEF, Brasil. Consultado em Julho de 2013 em: [http://www.aracati.org.br/porta/pdfs/13\\_Biblioteca/Publicacoes/mobilizacao\\_social.pdf](http://www.aracati.org.br/porta/pdfs/13_Biblioteca/Publicacoes/mobilizacao_social.pdf)

YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Consultado em Outubro de 2013 em: <http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html>



## **ANEXOS**



## **Anexo 1. Guião Entrevista às IPSS**

Uma vez gorada a possibilidade de utilização do inquérito por questionário como metodologia complementar à investigação que neste momento estou a desenvolver sobre “A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte” , em conjunto com a minha orientadora decidimos realizar uma entrevista às IPSS que decidiram colaborar neste projecto.

Não será possível utilizar esse inquérito por questionário porque as respostas obtidas foram escassas, não representando uma amostra significativamente representativa, não podendo deste modo retirar as ilações necessários e dar resposta aos objectivos do mesmo, assim como impossibilitando o tratamento dos dados obtidos desse inquérito.

Desse modo, tivemos que adoptar uma solução alternativa que passa pela realização das tais entrevistas às IPSS. Será uma entrevista semi-estruturada com tópicos preestabelecidos e que visam dar resposta a algumas das questões que continuaram a suscitar dúvidas depois de analisados os elementos que as respectivas IPSS nos forneceram.

Para vosso conhecimento prévio, enunciamos em seguida as questões que poderão não seguir a ordem posteriormente citada e que farão parte dessa entrevista, solicitando a possibilidade destas serem gravadas para poderem ser utilizadas nesta investigação, uma vez que sem essa autorização, essas entrevistas também não poderão ser utilizadas como metodologia nesta dissertação de mestrado, dado que todas as afirmações citadas e conclusões obtidas dessas entrevistas têm que ser devidamente fundamentadas e justificadas.

## **Anexo 2. Sinopse Entrevista**

- 1- Qual o nº de utentes da Misericórdia?
- 2- Qual o nº de funcionários?
- 3- Ano de Fundação.
- 4- Em traços gerais, qual é a missão da Misericórdia.
- 5- Qual o público-alvo?
- 6- Quem foi o responsável pela criação do logótipo?
- 7- Quem está responsável pela gestão e publicação dos conteúdos nas redes sociais?
- 8- Quais considera serem os pontos fortes da instituição e quais os pontos a melhorar num futuro próximo?
- 9- A comunicação assume um papel de destaque na estratégia global?
- 10- Existe algum departamento específico relacionado com a função de Relações Públicas?
- 11- Quais os suportes destinados à circulação de informação externa a que recorre com mais frequência para a promoção das atividades?
- 12- Preocupam-se com aquilo que é feito pelas instituições que se inserem no mesmo sector para melhorar os vossos serviços?
- 13- Existe uma forte e estruturada política de comunicação interna?



- 14- De que forma captam recursos para a instituição, sejam estes financeiros ou de outro género?
- 15- Quais as estratégias utilizadas para sensibilizar a Sociedade Civil para aderir às suas causas?
- 16- No que diz respeito aos suportes de comunicação utilizados, esses são escolhidos com base no público que pretendem atingir?
- 17- Como definiria a relação da Misericórdia com os meios de comunicação social?
- 18- A Misericórdia elabora um plano de comunicação específico para cada actividade desenvolvida ou iniciativa em que participe?
- 19- Os objectivos que constam desse plano variam de acordo com as actividades desenvolvidas e estão em consonância com a missão da Misericórdia?
- 20- Quais foram os projectos que obtiveram uma maior adesão ou participação da Sociedade Civil?
- 21- Como definiria a relação com as outras instituições com as outras IPSS?
- 22- Quais são os projectos futuros da Misericórdia?
- 23- Indique quais consideram ser os maiores desafios do Terceiro Sector e descreva o actual panorama do mesmo.