



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Hugo Alexandre Simões Besteiro

Comunicação Organizacional aplicada ao Terceiro Sector

Contributos para a compreensão das IPSS

Estudo de Caso Mondego – Associação de Intervenção Social

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, 2013

ABSTRACT

Organizational Communication is being studied for some decades by academics and managers. These works are mostly oriented for enterprises, and their profits objective are taken into account, though many authors refer the importance of Organizational Communication even for Nonprofits, particularly those who belong to the Third Sector.

The purpose of this work is to theoretically substantiate the importance of Organizational Communication for small Third Sector organizations, notably the case of Private Institutions of Social Welfare in Portugal (IPSS) and their social responses. It seems relevant not only to discuss the theoretical point of view but especially to the observation of reality to address the issue, Organizational Communication. This issue given its scope, which combines instruments from the internal communications to marketing and corporate communication, is of the greatest importance for the Third Sector organizations, especially for those who never bothered with issues of communication, and do not have specialized human resources in the area, and also for the nearby community given the importance of these organizations to the development and social cohesion.

Supporting on a comprehensive literature review, we've chosen to study the practical implications of Organizational Communication in Mondego – Associação de Intervenção Social, an IPSS headquartered in Coimbra. The option for the analysis of this particular case is mainly due to the author's relationship with this organization and the interest in understanding, in a real context, the importance of strategic thinking, planning and implementation of communication tools for this type of organization. The case study of this organization, which the author presides since January 2013, is held on analysis of tools, documents and existing materials and also meetings and conversations with organization stakeholders. According to this analysis and context indicators evaluation, it's also proposed a Communication Plan for this organization and subsequently evaluated some of the effects of the implementation of certain communication tools, mainly those linked to new technologies.

As conclusions of this work we show, by the analysis of the organization in question, various negative impacts of a lack of communication strategy for a Third Sector Organization. We also show, although not fully implemented and with short evaluation period, that various tools, such as web pages and Social Networks, are important communication tools for these kind of organizations, not only for their wide scope but also for their, low, if any, costs.

This work aims to make a bridge from theory to practice, leading to improved management and communication in Third Sector Organizations, thereby enhancing its important role in the development and social cohesion.

RESUMO

A área da Comunicação Organizacional é, desde há várias décadas, objecto de estudo por académicos e gestores, sendo maioritariamente orientada para as empresas e tendo em consideração o objectivo lucrativo destas. Porém, diversos autores referem a importância da Comunicação Organizacional mesmo para Organizações sem fins lucrativos nomeadamente aquelas do Terceiro Sector.

O objectivo deste trabalho passa por fundamentar teoricamente a importância da Comunicação Organizacional para pequenas organizações do Terceiro Sector, especialmente o caso das Instituições Particulares de Segurança Social (IPSS) e das suas respostas sociais. Parece-nos relevante, não apenas a discussão do ponto de vista teórico, mas especialmente a observação da realidade. O assunto a abordar, a Comunicação Organizacional, dada a sua abrangência, que conjuga desde instrumentos de marketing a endocomunicação e comunicação institucional, reveste-se da maior importância para as Organizações do Terceiro Sector, especialmente aquelas que nunca se preocuparam com as questões da comunicação e não têm quadros especializados na área, e para a comunidade em geral dada a importância destas organizações no desenvolvimento e coesão sociais.

Neste sentido, sustentando-nos numa revisão teórica abrangente, opta-se por estudar as implicações práticas da Comunicação Organizacional numa IPSS do concelho de Coimbra, a Mondego – Associação de Intervenção Social. A opção pela análise deste caso em concreto deve-se essencialmente à relação do autor com a organização e o interesse em perceber, em contexto real, a importância da reflexão estratégica, do planeamento e implementação de ferramentas de Comunicação para este tipo de organizações. O estudo de caso desta organização, à qual o autor preside desde Janeiro de 2013, realiza-se com base na análise de ferramentas, documentos e materiais existentes e reuniões e conversas com diversos *stakeholders* da organização. De acordo com esta análise, e avaliação de outros indicadores de contexto, é também proposto um Plano de Comunicação para esta organização e posteriormente avaliados alguns dos efeitos da implementação de determinadas ferramentas de comunicação, nomeadamente as ligadas às novas tecnologias.

Como conclusões deste trabalho mostram-se, pela análise da organização em questão, os diversos malefícios de uma ausência de estratégia de comunicação para uma organização do Terceiro Sector. Mostra-se também, apesar do pouco implementado e do curto período de avaliação, que diversas ferramentas, como as páginas de Internet e as Redes

Sociais, são importantes instrumentos de comunicação para estas organizações, não só pelo seu alcance e abrangência como pelo seu reduzido, ou mesmo nulo, custo.

Com este trabalho pretende-se levar a teoria à prática, levando à melhoria da gestão e da comunicação das Organizações do Terceiro Sector, potenciando assim o seu importante papel no desenvolvimento e coesão sociais.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMCNM	Academia de Música do Centro Norton de Matos
CNIS	Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade
EIPSS	Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social
ESEC	Escola Superior de Educação de Coimbra
<i>eWOM</i>	<i>Electronic Word-of-mouth</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
ISEC	Instituto Superior de Engenharia de Coimbra
ISMT	Instituto Superior Miguel Torga
LAHUC	Liga dos Amigos dos Hospitais da Universidade de Coimbra
MAIS	Mondego - Associação de Intervenção Social
NUT	Nomenclatura de Unidade Territorial
FBS	Fundação Beatriz Santos
FEUC	Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
FPCEUC	Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra
RH	Recursos Humanos
SS	Segurança Social
<i>WOM</i>	<i>Word-of-mouth</i>

LISTA DE TABELAS, QUADROS E FIGURAS

Figura 1: Esquema linear de comunicação de Lasswell (1948) (Cloutier, 1975)	6
Figura 2: Esquema Gráfico Linear de Shannon e Weaver (1948) (Cloutier, 1975).....	7
Figura 3: Modelo de comunicação interpessoal de Schramm (Cloutier, 1975)	7
Figura 4: Modelo de comunicação de massas de Schramm (Cloutier, 1975)	8
Figura 5: Integração da comunicação de marketing com a construção do brand equity ...	22
Figura 6: Quadro resumo de definições de Social Marketing (Alves et al, 2010).....	36
Figura 7: Sistema de Planeamento de Marketing Social (Kotler e Zaltman, 1971: 10)	45
Figura 8: Modelo de Investigação	54
Figura 9: Visitas ao Site Institucional da Mondego [Google Analytics]	92
Figura 10: Número de IPSS filiadas por distrito na CNIS.....	108
Figura 11: Plano Estratégico MAIS 2013-2015	109
Figura 12: Estatísticas de utilização de Internet, consulta em Agosto/2013	116
Figura 13: Estatísticas de utilização de Internet em Portugal, consulta em Agosto/2013	116

Figura 14: Indivíduos que utilizam computador e Internet	117
Figura 15: Empresas com 10 e mais pessoas que utilizam computador, com Internet e presença(%).....	118
Figura 16: Empresas com presença na Internet em % do total de empresas	118
Figura 17: Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço com presença na Internet	118
Figura 18: Agregados domésticos com computador e ligação à Internet	119
Figura 19: Utilizadores de internet por frequência de utilização	119
Figura 20: Utilizadores de internet por actividades realizadas	119
Figura 21: Panfleto informativo para Creche e Jardim de Infância da Mondego.....	121
Figura 22: Rede Social Facebook, exemplo 1.....	121
Figura 23: Site da Mondego, ecrã principal	122
Figura 24: Site da Mondego, exemplo 1	122
Figura 25: Site da Mondego, exemplo 2	123
Figura 26: Site da Mondego, exemplo 3	123

SUMÁRIO

Introdução.....	1
Capítulo 1. Revisão de Literatura.....	3
1.1. História da Comunicação.....	3
1.2. Comunicação das organizações.....	9
1.2.1. Fluxos de comunicação interna.....	10
1.2.2. Comunicação Visual.....	10
1.2.3. WOM.....	11
1.2.4. Panfletos Informativos e Brochuras.....	11
1.2.5. Cartazes e <i>Outdoors</i>	12
1.2.6. Publicidade.....	12
1.2.7. Notas de imprensa.....	12
1.2.8. Páginas Web.....	12
1.2.9. Redes Sociais – Presença, Publicidade e eWOM.....	13
1.3. Comunicação Organizacional.....	15
1.3.1. Endocomunicação.....	18
1.3.2. Comunicação Externa.....	20
1.3.3. Visibilidade, Identidade e Notoriedade.....	23
1.4. Comunicação e Terceiro Sector.....	25
1.4.1. Terceiro Sector.....	26
1.4.2. Comunicação Organizacional.....	29
1.5. Estratégia de comunicação para o Terceiro Sector.....	38
1.5.1. Planeamento.....	39
1.5.2. Comunicação Visual.....	42
1.5.3. Comunicação Interna.....	42
1.5.4. Marketing.....	44
1.5.5. Internet e Redes Sociais.....	46
1.5.6. Equipa de Comunicação.....	46
Capítulo 2. Quadro Conceptual e Metodológico.....	49

2.1. Identificação do paradigma	49
2.2. Objectivos Gerais e Objectivos Específicos	50
2.3. Modelo de Investigação.....	53
2.4. Metodologia de Pesquisa	55
2.5. Características específicas deste estudo	56
Capítulo 3. Estudo de Caso – Mondego	57
3.1. Enquadramento da Associação	57
3.1.1. Respostas Sociais.....	58
3.1.2. Protocolos e Relações Institucionais	59
3.1.3. Período 2007-2012	61
3.1.4 Contexto Demográfico, Socio-económico e Tecnológico	63
3.2. Modelo da Organização / Comunicação.....	65
3.2.1. Comunicação Interna	65
3.2.2. Relações com os beneficiários e interessados	66
3.2.3. Relações com outras Entidades e Parceiros.....	68
3.2.4. Relações com os Sócios	69
3.2.5. Relações Institucionais	69
3.2.6. Outros comentários.....	69
3.3. Plano de Comunicação Organizacional Estratégica.....	70
3.3.1. Objectivos estratégicos	70
3.3.2. Públicos-Alvo	72
3.3.3. Mensagens chave	73
3.3.4. Acções estratégicas no âmbito da Comunicação Organizacional	75
3.3.5. Meios de comunicação e suas funcionalidades	80
3.3.6. Mecanismos de avaliação de eficácia	82
3.3.7. Calendário de Implementação	83
3.4. Estado de Implementação	85
3.5. Resultados das medidas implementadas	87
Capítulo 4. Discussão de resultados e indicadores.....	89
Conclusão	95
Lista das Referências bibliográficas	99

Webgrafia	102
APÊNDICE A – Estratégia Mondego 2013-2015.....	103
A.1. Missão, Visão e Valores.....	104
A.2. Objectivos Estratégicos	105
A.3. Objectivos Operacionais.....	105
A.4. Plano Estratégico - Esquema	109
APÊNDICE B – Indicadores auxiliares relevantes para o estudo.....	111
B.1. Indicadores demográficos, socio-económicos e tecnológicos.....	111
B.1.1. Indicadores demográficos.....	112
B.1.2. Indicadores socio-económicos.....	114
B.1.3. Indicadores tecnológicos	116
APÊNDICE C – Materiais realizados	121
C.1. Panfleto informativo para Creche e Jardim de Infância.....	121
C.2. Rede Social Facebook	121
C.3. Site institucional	122
C.4. Outros materiais realizados	123

INTRODUÇÃO

A comunicação é sem dúvida um dos mais importantes desenvolvimentos da humanidade, tendo contribuído ao longo de milhares de anos para o desenvolvimento e melhoria contínua das relações entre os homens e para a inovação e avanços tecnológicos, tendo ela própria também evoluído devido a estes. As organizações, consideradas como entidades de homens dirigidas para outros homens, existem e são também definidas pelas relações entre estes e, conseqüentemente, pela comunicação.

Para a gestão e sustentabilidade das organizações modernas torna-se fundamental, para além de outros factores como a estratégia da organização e a racionalização de recursos, perceber os seus processos de comunicação, internos e externos, as suas limitações e os seus impactos. Apenas com base numa análise teórico-prática sólida da realidade organizacional se poderão traçar objectivos concretos que permitam mitigar os possíveis problemas e potenciar as organizações e os seus factores diferenciadores, no âmbito da sua missão e objectivos.

As Organizações do Terceiro Sector têm desde há muito um papel essencial na prestação de respostas que, por falta de interesse ou de capacidade para chegar a todo o lado, não são prestadas pelo Sector Público ou pelo Sector Privado. É conhecido o papel de diversos tipos de Organizações do Terceiro Sector, especialmente nas áreas do ambiente, cultura e prestação de respostas nas áreas sociais, sendo estas últimas maioritariamente para a infância, velhice e exclusão social. Dentro destas Organizações destacam-se em Portugal, quer pelo número de entidades quer pela abrangência geográfica e de destinatários, as IPSS. No entanto, estas IPSS, ao contrário de outras Organizações do Terceiro Sector, são como que entidades híbridas, já que por um lado prestam um serviço, em concorrência de mercado com outras instituições do género e ainda organizações públicas e privadas, mas por outro têm um objectivo de intervenção social que exige delas outro tipo de comunicação tendo em vista a prossecução desses objectivos e a sua sustentabilidade

Assim, no primeiro capítulo deste trabalho – Revisão de Literatura – pretende-se, antes de mais, sintetizar informação sobre questões importantes da comunicação. Para tal faz-se uma resenha histórica da evolução desta e, posteriormente, da sua relação com as organizações, com especial foco no conceito, abrangente e integrador, de Comunicação Organizacional. São também discutidas algumas das características do Terceiro Sector, nomeadamente a sua evolução e as entidades que o compõe, dando principal destaque às IPSS. Com base nessa revisão inicial de literatura aprofunda-se, continuando esta, de forma a interligar as questões da Comunicação Organizacional com as Organizações do Terceiro Sector, reflectindo e definindo os meios e as ferramentas que permitam tornar a

Comunicação Organizacional uma ferramenta estratégica que potencie os, muitas vezes parcos, activos – humanos, financeiros e materiais – das Organizações do Terceiro Sector.

Para aprofundar, empiricamente, algumas destas questões relativas à Comunicação Organizacional do Terceiro Sector, utilizou-se a técnica do Estudo de Caso, tendo como objecto de análise a Mondego – Associação de Intervenção Social (MAIS), IPSS da qual o autor é Presidente da Direcção desde Janeiro de 2013, tendo sido no mandato anterior Vogal do Conselho Fiscal. No segundo capítulo – Quadro Conceptual e Metodológico – é justificado o quadro conceptual e a abordagem metodológica que segue o trabalho. Neste capítulo são apontadas as questões que se pretendem ver respondidas e os passos a dar ao longo da análise e intervenção na organização.

No terceiro capítulo – Estudo de Caso Mondego – é então realizado, em linha com os capítulos anteriores, um enquadramento da Associação, a descrição do seu modelo de organização e comunicação e proposto um Plano de Comunicação Organizacional Estratégica. São ainda apontados os estados de implementação das medidas constantes do Plano e os resultados entretanto obtidos, até 20 de Agosto de 2013.

No quarto capítulo – Discussão de resultados e indicadores – são, de acordo com o definido no capítulo do Quadro Conceptual e Metodológico, dadas respostas às questões levantadas sobre a Comunicação Organizacional da Mondego, e suas consequências, e discutidos os resultados da implementação de algumas ferramentas e meios de comunicação propostos no Plano de Comunicação. São ainda discutidos indicadores relativos à concepção e implementação, na *internet*, da Página Institucional e presença na Rede Social *Facebook*.

Este trabalho conta ainda com três Apêndices – A, B e C – sendo os dois primeiros importantes como apoio teórico ao Capítulo 3. No Apêndice A é apresentada uma proposta de Estratégia para a Associação e no Apêndice B são apresentados os indicadores de contexto – demográficos, socio-económicos e tecnológicos – que suportam a própria estratégia e algumas opções do Plano de Comunicação, nomeadamente as ferramentas ligadas às novas tecnologias e redes sociais.

Em resumo, para além de uma súmula e um contributo para o estudo da Comunicação Organizacional em entidades do Terceiro Sector, este trabalho tem ainda um objectivo concreto de intervenção, com a formulação de um Plano de Acção Estratégico para a Comunicação, com linhas orientadoras e ferramentas direccionadas, para a IPSS em estudo, a MAIS. Devido a isso, apesar de não ser o objectivo central do trabalho, é possível também desde já analisar alguns dos efeitos de algumas das medidas aplicadas até à discussão de resultados deste estudo.

1.1. HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO

Toda a actividade social, quer nos seres humanos quer nos animais, pressupõe a existência de trocas de informações entre indivíduos do mesmo grupo ou de grupos diferentes. Estas trocas constituem os fenómenos de comunicação.

Apesar de existir alguma ambiguidade entre diferentes disciplinas e percursos de investigação na definição do conceito de comunicação, podemos entendê-la como um fenómeno social em que indivíduos de determinados grupos se entendem entre si, elaborando e decifrando mensagens quer em situações de interacção verbal quer não-verbal (Bitti e Zani, 1993). Tendo a sua raz etimológica do latim “*communis*”, comum, ainda, segundo alguns dicionários, a comunicação é, não só, o acto, de “comunicar” e a “troca de informação entre indivíduos através da fala, da escrita, de um código comum ou do próprio comportamento”, mas também o próprio objecto, “o que se comunica; mensagem; informação; aviso; anúncio”, e o meio “técnico usado para comunicar; transmissão”. Comunicação é ainda “passagem de um local a outro, acesso, via” (Infopédia, 2013). Neste último caso, se não literalmente, pelo menos metaforicamente, podemos dizer que a Comunicação sempre nos levou para outros locais, geográfica, social e tecnologicamente. Sabemos hoje, analisando a história da evolução das civilizações, que “a linguagem, a cultura e a tecnologia são elementos indissociáveis do processo de comunicação” (Perles, 2007: 1) e que uma pessoa que viva no nosso século, de acordo com teoria da evolução natural das espécies, vê o mundo e comunica de formas distintas daquelas de outras eras (Mayr, 2000). A tecnologia, considerando-a como qualquer mecanismo que possibilita o homem a executar tarefas utilizando algo exterior ao corpo, acompanhou o homem na sua evolução, inicialmente associada à sobrevivência e actualmente a todas as suas necessidades, incluindo as da comunicação. Esta necessidade do uso de tecnologia na comunicação não é recente. Ainda que não o tenha feito de início, o homem serviu-se de artefactos para quebrar as barreiras do espaço e do tempo na emissão de mensagens, ou seja, no processo de comunicação (Perles, 2007).

Cloutier (1975) divide a história da comunicação em quatro episódios que se cruzam entre si, sendo cada um caracterizado pela utilização de novas formas que modificaram a sociedade e estabeleceram um novo tipo de comunicação:

- O primeiro episódio da história da comunicação, há centenas de milhares de anos, caracterizou-se pela “comunicação interpessoal”. Assente na troca e na reciprocidade entre os interlocutores e os intercomunicadores, o homem primitivo era o único meio de comunicação e a expressão corporal e verbal

constituía o único modo de comunicar. O homem aprendeu a exteriorizar as suas necessidades, ideias e desejos através de um sistema de comunicação, progressivo e aberto, que se foi tornando cada vez mais complexo. A presença de todos os interlocutores num mesmo espaço e momento é necessária na comunicação interpessoal e esta ainda permanece a base das relações humanas.

- Segue-se o episódio da “comunicação de elite”, onde se destacam as “linguagens de transposição” (e.g. o desenho e o esquema, o ritmo e a música, escrita). O aparecimento da escrita fonética veio revolucionar as formas de comunicação, permitindo quebrar a barreira do espaço e do tempo, surgindo uma verdadeira rede de comunicação. Contudo a capacidade de se exprimir através da música ou do desenho, e também através da escrita fonética não está acessível a todos, mas apenas a uma elite.
- A amplificação distingue o terceiro episódio, que surge com a implantação da Imprensa, conhecendo o seu apogeu com o aparecimento do satélite. Os *mass média* desenvolveram uma nova sociedade baseada na “comunicação de massa”.
- Unidos de novas linguagens e novos média, acessíveis a todos graças à tecnologia moderna, o homem tem agora à sua disposição variados meios de comunicação, quer para emitir quer para receber. É este o quarto episódio “a comunicação individual”.

Em 2001, Cloutier completa esta história da comunicação com mais dois episódios (Otter, 2002):

- O quinto episódio, a “comunicação comunitária”¹, prevê a interligação através das redes. Este tipo de comunicação tem um impacto maior, ainda que limitado, pois a mensagem só pode ser difundida no círculo mais próximo do emissor.
- “A comunicação universal”² é o sexto episódio, que, através de digitalização em diferentes linguagens: áudio, visual e escrita, leva a uma verdadeira comunicação multimédia. Graças a esta digitalização e à intervenção da Internet, o indivíduo pode emitir mensagens multimédia cuja audiência potencial pode ser encontrada em qualquer lugar do mundo. Cada indivíduo específico com as ferramentas e os conhecimentos adequados, pode tornar-se equivalente a um meio de comunicação de massa.

¹ Tradução livre do autor. No original “communication communautaire” (Otter, 2002: 24)

² Tradução livre do autor. No original “Communication universelle” (Otter, 2002: 24)

A análise resumida deste longo percurso da história da comunicação e da sua evolução, não nos permite dar por concluído o seu desenvolvimento, pelo contrário, a par com o progresso tecnológico, podemos esperar o seu contínuo crescimento e aperfeiçoamento, pelo que acreditamos que esta história não acaba em seis episódios.

No entanto é necessário ter em consideração que ainda que as evoluções tecnológicas e os média possam permitir que o mundo esteja mais interligado isto não quer dizer necessariamente que as pessoas se comuniquem melhor actualmente (Vilaça e Kunsch, 2012).

Linguagem e comunicação

Existem várias teorias sobre o aparecimento dos actos comunicativos, não sendo possível situar temporalmente a origem da comunicação enquanto transmissão intencional de sentidos por parte do homem. Como vimos anteriormente, admite-se que os homens primitivos começaram por comunicar entre si através de gestos e expressões, tendo, mais tarde, aparecido a linguagem.

Ainda assim, independentemente da forma, o homem conseguiu associar sons e gestos para designar objectos ou acções. Isto deu origem aos símbolos, à invenção de uma quantidade deles e ao processo de os organizar e combinar entre si, dando origem à linguagem (Diaz Bordenave, 1982; Santos, 1992).

Para comunicar é imprescindível possuir a “competência comunicativa”, isto é, “o conjunto de pré-condições, conhecimentos e regras que fazem com que a qualquer indivíduo seja possível e realizável significar e comunicar” (Sonino, 1981, *apud* Bitti e Zani, 1993: 19). Assim, “esta capacidade compreende não só a habilidade linguística e gramatical (de produzir e interpretar frases bem formadas), como também uma série de habilidades extralinguísticas com elas correlacionadas que são sociais (no sentido de saber adequar a mensagem a uma situação específica) ou semióticas (que significa saber utilizar códigos para além do linguístico, como por exemplo, o cinésico, as expressões faciais, os movimentos do rosto, das mãos, etc.)” (Bitti e Zani, 1993: 19-20). A aquisição desta competência permite ao indivíduo utilizar a língua em função do contexto em que se encontra, adequando o seu discurso de forma a se fazer entender através dos vários níveis de língua, podendo considerar-se a existência de uma espécie de gramática comunicativa.

Para compreender o funcionamento da comunicação é necessário desmontar os seus mecanismos. De seguida, apresentamos alguns estudos dos investigadores que mais se destacaram nesta área, tendo influenciado estudos posteriores.

Em 1948 Lasswell iniciou o seu artigo “The Structure and Function of Communication in Society” com uma das frases mais famosas sobre o processo de comunicação: “Uma forma adequada para desenvolver um acto de comunicação é responder às seguintes perguntas: Quem? Diz o quê? Em que canal? A quem? Com que efeito?” (cf. Figura 1) (Santos, 1992: 22).

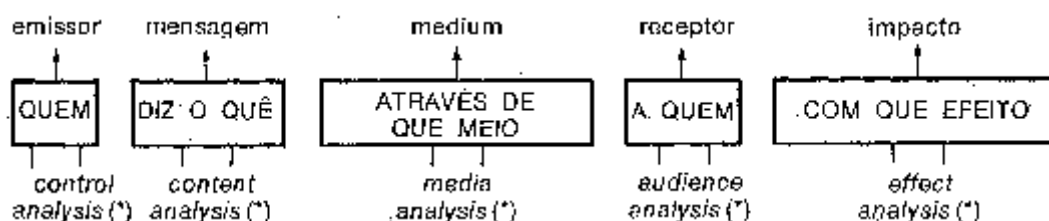


Figura 1: Esquema linear de comunicação de Lasswell (1948) (Cloutier, 1975)

O paradigma de Lasswell constitui o fundamento dos principais estudos sobre a comunicação de massas, nomeadamente estudos relativos às ciências humanas (Cloutier, 1975; Santos, 1992), e estabelece uma primeira sistematização dos principais problemas da comunicação, correspondendo a cada termo do enunciado um elemento específico do acto de comunicar e um campo de estudos especializados:

- QUEM – a fonte da comunicação, ou seja, o emissor ou emissores. O estudo deste elemento é “o estudo das forças que possuem os meios de informação colectiva, o que Lasswell chama *control analysis*, mas é também o estudo de produção” (Cloutier, 1975: 59).
- DIZ O QUÊ – é a mensagem. Este conceito é amplo, uma vez que diz respeito ao conjunto do “conteúdo” difundido por um meio. O seu estudo dá origem “ao aparecimento de análises de conteúdo, *content analysis*, que são antes de mais quantitativas” (*idem, ibidem*: 59).
- EM QUE CANAL – reporta-se à transmissão da mensagem e conduz ao estudo dos média (*media analysis*).
- A QUEM – é o público, ou seja, ou receptores. Para Lasswell esta noção é colectiva visto as suas perguntas terem sido concebidas em função da comunicação de massa, e daí o estudo deste elemento da comunicação se intitular *audience analysis*.
- COM QUE EFEITO- coloca o problema da influência dos média sobre a massa. A *effect analysis* dá lugar a vários estudos psicossociológicos sobre o impacto dos média.

Estudos com preocupações técnicas e científicas basearam-se na teoria matemática da informação de Shannon e Weaver publicada em 1948 (Cloutier, 1975) que permitiu estudar a quantidade de informação contida numa mensagem e a capacidade de transmissão de um determinado canal (cf. Figura 2). Esta teoria expressa através de um esquema linear de seis elementos põe a tónica na transmissão da mensagem e acrescenta a questão do ruído no canal por onde passa a mensagem.

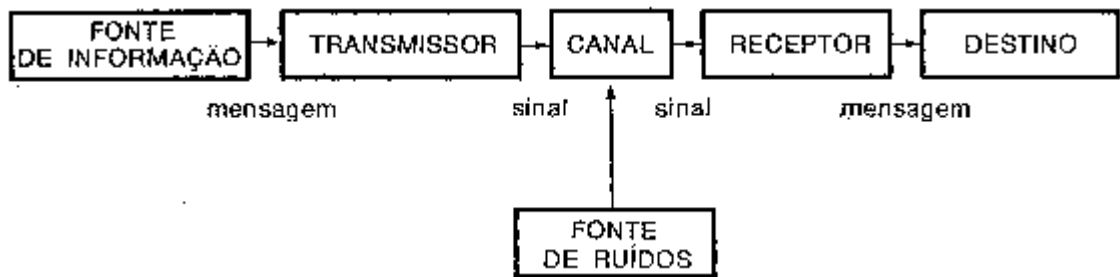


Figura 2: Esquema Gráfico Linear de Shannon e Weaver (1948) (Cloutier, 1975)

Mais tarde surgem os modelos de base cibernética ou circulares, que Freixo (2006) define como os que agregam a retroacção ou feedback como componente que regula a circularidade da informação.

Nos anos 70 do século passado, o modelo de comunicação interpessoal de Wilbur Schramm (cf. Figura 3) redimensiona os esquemas lineares introduzindo dois aspectos suplementares, o alargamento da noção de codificação e descodificação elaborada por Shannon e Weaver e a introdução da noção de feedback. Assim, para Schramm, tanto o emissor como receptor são capazes de “codificar” e “descodificar” as mensagens, interpretando-as com a intenção de as emitirem após a sua recepção (Cloutier, 1975).

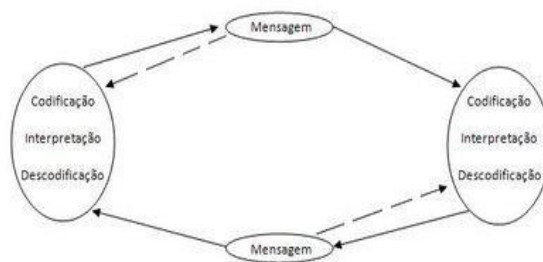


Figura 3: Modelo de comunicação interpessoal de Schramm (Cloutier, 1975)

Schramm adaptou ainda o seu modelo à comunicação de massas (cf. Figura 4), onde o emissor (fonte de comunicação) é colectivo, sendo ao mesmo tempo, o organismo e os mediadores. Neste caso, as operações de codificação, interpretação e descodificação estão a cargo de um grande número de especialistas e têm em conta o feedback/retroacção. As mensagens emitidas, várias e idênticas, são ampliadas e dirigem-se a vários receptores que as irão descodificar, interpretar e, por sua vez, codificar/reagir.

Pertencendo cada receptor a um grupo específico, as mensagens difundidas pelos *mass media* percorrem o seu caminho através desses grupos (Cloutier, 1975).



Figura 4: Modelo de comunicação de massas de Schramm (Cloutier, 1975)

Também o modelo circular de comunicação de Jean Cloutier, formulado igualmente na década de 70, se inclui na categoria dos modelos cibernéticos, principalmente, por ter em consideração o feedback na comunicação interpessoal, assim, tanto o receptor como o emissor não surgem como entidades dissociadas, como nos modelos lineares de comunicação. O denominado “Emerec” é assim um indivíduo que simultaneamente emite e recebe mensagens (*idem, ibidem*). Por isto, este releva que o *feedback* é estritamente necessário para que a comunicação seja eficiente, sendo o elemento regulador de toda a comunicação.

Para que uma mensagem possa ser difundida ou transmitida é necessário que seja, antes de mais, codificada numa determinada linguagem. Nesta perspectiva um código é um “conjunto de sinais previamente conhecidos pelo emissor e receptor, que permitem realizar as mensagens de acordo com certas regras” (Correia, 1991: 509). Ou seja, na teoria da comunicação, qualquer mensagem tem de ser codificada pelo emissor e decodificada pelo receptor, com base no conhecimento das regras do código. Caso este último não conheça estas regras, não conseguirá decifrar a mensagem, ou seja, não lhe atribuirá significação. Estudos da sociolinguística têm demonstrado como as diferentes relações sociais geram códigos de comunicação muito diferentes uns dos outros e que determinam, no contexto, o que é dito, quando é dito e como é dito (Domingos *et al.*, 1986).

Comunicação Visual

Praticamente tudo o que os nossos olhos vêem é Comunicação Visual; uma nuvem, uma flor, um desenho, um sapato, um cartaz, uma libélula, um telegrama (excluindo o conteúdo), uma bandeira. Imagens que, como todas as outras, têm um valor diferente segundo o contexto em que estão inseridas, dando informações diferentes. (Munari, *apud* Viebig, 2005:477).

A informação visual é a mais antiga forma de registo da história da humanidade. A experiência visual é fundamental para compreender o ambiente envolvente e reagir a ele. Ao longo da evolução do Homem as palavras e os gestos tomaram a fórmula de símbolos, alfabetos e números e foi criada a comunicação visual, a partir da qual os homens primitivos, primeiros a utilizar a técnica, nos deixaram relatos da sua existência, através dos seus desenhos, contribuindo para que, milhares de anos depois, possamos entender um pouco da sua história e cultura (Dondis, 2003). Mas tal como o autor refere “as implicações da natureza universal da informação visual não se esgotam em seu uso como substituto da informação verbal” (*idem, ibidem*: 186). Não há conflitos entre os dois tipos de informação, cada um tem as suas especificidades e devem ser usados de forma complementar.

1.2. COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Geralmente a comunicação, essencialmente interna, era utilizada pelas organizações, de forma instrumental, para garantir a ordem e a conformidade. No entanto, dadas as constantes e diversas mudanças nas sociedades contemporâneas, essa lógica foi-se alterando. Entre outras, a globalização e o aumento da competitividade, a velocidade da transmissão de informações, os progressos tecnológicos e a exigência dos cidadãos, consumidores e públicos internos trouxeram uma nova realidade às organizações e vieram exigir destas as alterações necessárias que lhes garantam posições estáveis e até a sua sustentabilidade e sobrevivência. Esta adaptação ao meio ambiente é “uma das formas inteligentes de atenuar os riscos operacionais do sistema empresa” e ao mesmo tempo permitir “criar mecanismos de consenso, simpatia e produtividade” (Rego, 1986: 149).

Assim, estimulada pelas mudanças exteriores, incluindo culturais, políticas e económicas, e respectivos impactos, a comunicação foi de alguma forma reposicionada relativamente ao seu papel e importância, dada a necessidade de as organizações ultrapassarem os difíceis desafios e se assumirem de forma mais transparente diante dos seus públicos, internos e externos, e sociedade (Sobreira, 2011; Vilaça e Kunsch, 2012).

As novas realidades trouxeram ambientes, “caracterizados por grande complexidade e turbulência”, em que existem “cada vez mais consumidores, mais públicos, mais *stakeholders*³ a requerer atenção”. Assim, ao longo do tempo as organizações foram desenvolvendo e utilizando “múltiplas formas de comunicação, exigindo diferentes

³Conjunto de pessoas ou entidades que afectam ou são afectadas pela organização (Freeman, 1984)

canais”, que lhes permitissem chegar a “um número cada vez maior de grupos receptores (Sobreira, 2011: 144-145).

De seguida faz-se uma descrição da generalidade dos mais importantes e utilizados instrumentos de comunicação, e seus suportes, para as organizações, dando especial destaque aqueles direccionados para os públicos externos e para formas de comunicação “nascidas” dos progressos tecnológicos das últimas décadas. Relativamente à comunicação interna apontamos os seus fluxos comuns.

1.2.1. FLUXOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Nas organizações clássicas os fluxos da Comunicação Interna fazem-se de cima para baixo e de baixo para cima e são estabelecidos pela hierarquia da organização. Assim, normalmente, a comunicação estabelece-se da Direcção Superior para as Direcções Intermédias e destas últimas para as bases da organização, sendo depois realizada de forma inversa, das bases para as Direcções Intermédias e destas para a Direcção Superior (Scanlan, 1979). No entanto as organizações internamente funcionam com redes de informações, formais e informais, que são sujeitas sistematicamente a pressões de acordo com as relações indivíduo-organização e indivíduo-indivíduo (Gomes *et al.*, 2011). Assim, para além dos fluxos apontados por Scanlan podemos classificar, segundo Nassar (2008), os fluxos numa organização em descendentes – as informações oficiais que vêm de cima para baixo, passando pelos diversos níveis hierárquicos e que devido a isso muitas vezes encontra ruído; ascendentes – com as mesmas características dos descendentes mas que neste caso fluem da base para o topo da organização; laterais – que ocorrem entre os indivíduos e sectores do mesmo nível hierárquico; transversais – que não consideram as hierarquias, normalmente existente em organizações com menos burocracias e com programas transversais a vários departamentos; e, por fim, circulares – que se dão praticamente em todas as direcções, acontecendo com mais frequência em organizações pequenas e informais. Estes fluxos podem circular na organização por vários meios, os tradicionais, impressos, audiovisuais e, mais recentemente, digitais.

1.2.2. COMUNICAÇÃO VISUAL

A comunicação visual corporativa é “um conjunto de manifestações expressivas que fazem a identidade de uma empresa e de seus produtos, permitindo, estabelecer diferenciais visuais que se associam a uma organização” (Raigada, *apud* Viebig, 2005: 477). Assim, a Comunicação Visual tem como finalidade causar impactos visuais fortes e agradáveis às pessoas para que estas assimilem a ideia da marca, produto ou serviço (Viebig, 2005).

Esta comunicação, no âmbito organizacional, é uma técnica nos vários canais de comunicação que conhecemos, tais como publicidade em jornais e revistas, anúncios de

televisão, sinalização exterior e *outdoors*, painéis e *placards* luminosos, sinaléticas interiores, diversas ferramentas que Internet trouxe, etc.

1.2.3. WOM

Tal como referido no capítulo do contexto histórico a origem da comunicação ocorreu há centenas de milhares de anos e caracterizou-se pela “comunicação interpessoal”, tendo homem aprendido a exteriorizar as suas necessidades, ideias e desejos (Cloutier, 1975). Assim, muito antes de as empresas e organizações pensarem em qualquer outro tipo de comunicação, dirigida para os seus públicos internos e externos, já as pessoas comunicavam entre si, aquilo que *vox populi* se exprime por passa-palavra. As pessoas comentam assim as coisas de que gostam, recomendando-as a amigos e conhecidos para que estes possam também experienciá-las. Caso contrário, quando a sua experiência pessoal é negativa, as pessoas também “passam a palavra” no sentido de impedirem que outros indivíduos passem pela mesma experiência. Na generalidade da literatura estudada, tanto inglesa como portuguesa e brasileira, este conceito é referenciado pela expressão inglesa *Word-of-mouth* (WOM).

No contexto das organizações, o WOM é uma parte fundamental da interação entre clientes, ou outros beneficiários de serviços, e pode ajudar na avaliação destas e dos seus produtos/serviços e influenciar de forma significativa na decisão de compra, fazendo que o indivíduo avance ou desista das suas ideias. Clientes insatisfeitos são muitas vezes silenciosos no que diz respeito à organização. No entanto estes clientes insatisfeitos são muitas vezes influenciadores e tentarão convencer os outros a não passarem pela mesma experiência. Mais do que confiar nas organizações, as pessoas estão propensas a valorizar opiniões de pessoas em quem confiam ou pessoas da confiança destas. Assim um conselho de compra tem efeitos consideráveis nesse círculo. No mundo real há vários obstáculos para entender a insatisfação dos clientes e para combater o WOM negativo (Jamalzadeh *et al.*, 2012).

1.2.4. PANFLETOS INFORMATIVOS E BROCHURAS

Desde há muito tempo que as organizações utilizam elementos impressos para distribuição em quantidade, fazendo a promoção e publicitação da mesma, dos seus produtos/serviços, de actividades e eventos ou até como relatórios de actividades das organizações.

De uma panóplia de elementos destacam-se os panfletos, folheto ou, no inglês mas regularmente usado, *flyer*. Este meio de divulgação, utilizando o papel como suporte, é, dado o seu baixo custo e facilidade de distribuição, dos mais utilizados para atingir públicos grandes em tempos reduzidos.

Enquanto o panfleto é essencialmente composto por uma página, dobrada ou não, a Brochura é uma encadernação com capa, geralmente de papel ou cartolina, e tem diversas páginas, tendo por essa razão custos acrescidos.

1.2.5. CARTAZES E *OUTDOORS*

Os cartazes são suportes, geralmente em papel ou cartolina, afixados em locais públicos. Para a sua função é importante que estejam visíveis já que a comunicação visual é a sua principal função. Podem ser dispostos em espaços interiores e exteriores e as organizações usam-nos, entre outros, para publicitar eventos, actividades de relevo ou para dar destaque a um produto/serviço ou promoção.

Por sua vez, os *Outdoors*, tal como a tradução literal indica, são utilizados em locais exteriores, normalmente de grande visibilidade, como a beira de estradas ou faces de edifícios. As estruturas e suportes para a informação são normalmente grandes e dispendiosos, pelo que a utilização destes não é comum para a maior parte das organizações.

1.2.6. PUBLICIDADE

A publicidade clássica, em jornais e revistas, sempre foi um dos meios de referência para o aumento da visibilidade de produtos e serviços. Apesar de não ser o único meio e dado o seu carácter essencialmente unidirecional ser hoje muitas vezes preterido por métodos que estimulam a participação dos receptores e que são mais baratos (Jamalzadeh *et al.*, 2012) a publicidade em meios impressos continua a ser uma referência para diversos objectivos de organizações de diversos tipos e sectores.

1.2.7. NOTAS DE IMPRENSA

Muitas organizações, incluindo com fins lucrativos, utilizam a comunicação social como ferramenta para divulgação das suas actividades e eventos. Um dos métodos é a realização e divulgação de notas de imprensa, que são, geralmente, textos descritivos que fornecem uma série de informações relevantes sobre o assunto em questão. Estas notas de imprensa acabam por ser, no caso de publicação, um instrumento positivo para a organização que a envia mas também para os meios de comunicação social que obtêm assim informações que dificilmente obteriam de outra forma, por desinteresse, desconhecimento ou simples falta de recursos.

1.2.8. PÁGINAS WEB

Antigamente a localização era considerada um dos factores essenciais para o lançamento de negócios, levando os investidores a localizá-los em zonas altamente populacionadas onde fossem facilmente observáveis a olho nú. No entanto muito mudou entretanto e,

apesar de a localização continuar a ser um factor importante, há hoje outros factores que podem beneficiar as organizações e permitir que estas se desenvolvam. O crescimento exponencial da internet e as suas evoluções levaram as pessoas a virar-se, cada vez mais, para os Sites e para as Redes Sociais. Isto trouxe novas oportunidades às organizações para mudar o modo como comunicam com os receptores das suas mensagens. No caso dos negócios, deu a oportunidade de melhorarem a comunicação com os seus clientes, existentes e potenciais, aumentando a proximidade e permitindo o desenvolvimento do negócio, lucros sustentáveis e prosperidade. São assim um ambiente propício para as organizações e os clientes criarem valor para o cliente e construírem relações entre estes que levem à colaboração o que, no geral, levará a manutenção de relações fortes e duradouras, aumentando a satisfação e lealdade do cliente. Assim, do ponto de vista do marketing, a Internet, os Sites e as Redes Sociais, são factores importantes na reforma da relação da organização com os seus clientes, permitindo os aumentos dos níveis de satisfação destes e, normalmente, clientes satisfeitos não trocam para os rivais. (Jamalzadeh *et al.*, 2012).

1.2.9. REDES SOCIAIS – PRESENÇA, PUBLICIDADE E EWOM

As redes sociais são *sites*, derivados do aparecimento da Web 2.0, que permitem aos utilizadores, entre outras, comunicar, partilhar conhecimento e interesses comuns, discutir tópicos de interesse e até avaliar produtos, serviços (Bolotaeva e Cata, 2011; Cortimiglia *et al.*, 2011; Jamalzadeh *et al.*, 2012). A partir do fenómeno da Web 2.0, pela sua natureza democrática e colaborativa (Cortimiglia *et al.*, 2011), e com uma expansão e popularidade crescentes, as Redes Sociais tiveram um impacto tremendo na forma como as companhias conduzem hoje a sua comunicação, trazendo um potencial de sucesso se cuidadosamente integradas no marketing mix das organizações (Bolotaeva e Cata, 2011; Cortimiglia *et al.*, 2011). Também, o exponencial crescimento de computadores portáteis, *Smartphones* e *Tablets* facilitaram a aceitação e a expansão da Web 2.0 e das Redes Sociais (Lica, 2010; Cortimiglia *et al.*, 2011). Não só evoluiu a tecnologia como há mudanças significativas de mentalidade na própria sociedade. Tal como Lica (2010) questiona, não há muitos anos porque é que alguém, por exemplo num café com amigos, quereria fazer uma actualização do seu estado no Facebook?

As Redes Sociais podem ser assim considerados locais altamente populacionados e populares para pessoas de todos os backgrounds e experiências e apropriados para mostrar e atrair a atenção de clientes, tornando-se ferramentas poderosas para estabelecer a presença da marca e construir a sua consciência (Bolotaeva e Cata, 2011; Jamalzadeh *et al.*, 2012). A internet já tinha um papel crucial no processo de difusão de informação, no entanto se tivermos em consideração que Redes Sociais como o Facebook e o Youtube estão no top no que diz respeito a tráfego de dados já temos uma noção da importância destas no contexto da sociedade contemporânea. Para além disto e da

possibilidade de produção de conteúdos pelos utilizadores, como imagem e vídeo, e a troca de mensagens entre estes, as Redes Sociais também potenciam a produtividade baseada no estímulo da resolução de problemas, inovação e criatividade de forma colaborativa. As redes sociais, mais do que trazer as pessoas do seu isolamento social, permitem e estimulam a colaboração e a fiabilidade nas comunicações entre essas pessoas. Para além da comunicação entre pessoas elas estimulam também a relação entre pessoas e organizações com impacto nas suas relações, cultura e quantidade e qualidade das interações sociais, levando a uma optimização da comunicação e da participação e ao aumento da confiança, providenciando assim benefícios recíprocos para a organização e as pessoas envolvidas com esta (Jamalzadeh *et al.*, 2012). As próprias pessoas, já em 2008, segundo um estudo da eMarketer (Bolotaeva e Cata, 2011), pensavam que as empresas devem interagir com os seus consumidores e aprofundar a relação de marca pelo *networking social online*.

As Redes Sociais também podem ser importantes para a organização, como uma forma de estimular o WOM que no caso de se passar no mundo digital é definido por alguns autores como electronic Word of Mouth (eWOM). Tendo em consideração que os indivíduos que utilizam as Redes Sociais têm a possibilidade de se apresentarem, criar novas relações de amizade e ligações a outros utilizadores da Rede, procurar e partilhar informação, as organizações nas Redes Sociais têm a oportunidade de interagir com pessoas que partilharão os seus interesses e alargarão o espectro da comunicação. O Word of Mouth (WOM) clássico, descrito atrás, sempre foi importante para as organizações, ainda para mais sendo grátis, tendo no entanto as suas limitações e podendo funcionar de forma extremamente negativa para a organização, sem que esta pudesse fazer muito quanto a isso (Jamalzadeh *et al.*, 2012). As Redes Sociais também colocam os problemas do WOM, dado que funcionam como locais de confiança onde as pessoas partilham desejos, percepções e queixas que poderão influenciar outras pessoas (Bolotaeva e Cata, 2011; Jamalzadeh *et al.*, 2012) com agravante do tamanho do círculo e a velocidade de transmissão da informação, levando a que apenas uma mensagem na Rede Social possa ter um impacto enorme. As Redes Sociais têm uma enorme influência na opinião e avaliação dos indivíduos, especialmente os mais jovens, que foram o primeiro público a aderir em massa (Lica, 2010) e que tendem a confiar no que vêem nas comunidades online ao invés dos canais de comunicação tradicionais como os média. Por estas características, as Redes Sociais dão a oportunidade às organizações de interagir e mensurar a satisfação dos seus clientes possibilitando assim a mitigação de WOM negativo ou a potenciação de WOM positivo. O eWOM positivo é assim um bom sinal para a organização mas o eWOM negativo pode permitir à organização reconhecer os seus erros e tentar corrigi-los, coisa mais difícil de acontecer no WOM clássico. As Redes Sociais também permitem que as organizações desfaçam mais facilmente rumores já que os próprios utilizadores da rede também procuram saber, junto das próprias, se a

mensagem negativa que receberam tem credibilidade, sendo que de contrário perderá o seu poder persuasivo (Jamalzadeh *et al.*, 2012; Laranjeiro, 2012).

Não desejando aprofundar o tema não podemos no entanto deixar de referir outra dimensão, a publicidade nas Redes Sociais, que pode ser muito eficiente e contribuir para a promoção dos produtos e serviços da organização e tem ainda as vantagens de permitir atingir mais facilmente o mercado-alvo e obter importantes informações sobre os utilizadores/clientes. A possibilidade de escalar uma campanha numa Rede Social de acordo com o orçamento disponível a cada momento também é importante para as organizações. Esta publicidade, nas Redes Sociais, traz visibilidade à marca e faz com que as pessoas se juntem às suas comunidades nas redes sociais para partilharem os seus interesses e desejos (*idem, ibidem*) e permite a “poupança de custos de publicidade em tempos economicamente sombrios” (Bolotaeva e Cata, 2011: 6).

Podemos considerar as Redes Sociais como ferramentas essenciais na promoção das relações com os clientes e na implementação de estratégias de marketing mas também na criação de redes corporativas internas e no *networking* externo, promovendo os valores, as normas e a cultura vigentes, diminuindo impactos externos negativos e reforçando os efeitos positivos (Jamalzadeh *et al.*, 2012). Estes mesmos autores, no seu estudo provam que há uma correlação positiva e significativa entre a eficiência das redes sociais e o sucesso dos negócios, nomeadamente com o eWOM.

1.3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Comunicação Organizacional não se limita à comunicação externa ou à interna, nem sequer funciona como um somatório simples destas.

Inicialmente a preocupação das organizações consistia na Comunicação Interna, com o objetivo de motivar trabalhadores fazê-los vestir a camisola da empresa (Silva e Santos, 2008) e na comunicação externa de Relações Públicas, baseada em informação unidirecional, que servia essencialmente para a organização se defender de ataques da imprensa e chamar a atenção sobre si e os seus produtos (Sobreira, 2011). Só mais tarde a Comunicação Organizacional passou a ter um papel estratégico nas organizações, essencialmente devido à modernização e aparecimento de grandes empresas multinacionais (Rego, 1986). A cada vez maior necessidade de transparência (Kunsch, 1997) e de dotar as organizações de maior humanismo (Sobreira, 2011) nas relações com os seus públicos levou a que a comunicação começasse a ter um papel cada vez mais relevante na vida das instituições e empresas e os seus fluxos deixassem de ser unilaterais. Também “a responsabilidade social, a ética, o ambiente, a gestão de crises ou, ainda, a sustentabilidade” (*idem, ibidem*: 142) levou as organizações a mudarem o

paradigma da comunicação. Isto levou a que, numa primeira fase, a comunicação no contexto das organizações se tentasse dividir em duas áreas: (1) a comunicação de marketing e (2) as relações públicas, que procuravam integrar todas as formas de comunicação não comercial da organização. No entanto dada a emergência de novas formas de comunicação, a fragmentação e a diversidade de *stakeholders* que muitas vezes “escapavam aos tradicionais departamentos de relações públicas” (*idem, ibidem*: 146), este paradigma não era suficiente. Assim, nas últimas décadas apareceram diversas formas de relacionamento com os públicos da organização, ferramentas de comunicação e concepções diferentes sobre o que deve ser, no domínio organizacional, a comunicação (Rego, 1986; Kunsch, 2003; Sobreira, 2011).

A Comunicação Organizacional é tida como o meio pelo qual as organizações se relacionam com o ambiente externo que as envolve e como as subpartes da organização se ligam entre si, ou seja pode ser percebida como o conjunto das mensagens numa rede de relações interdependentes da organização (Goldhaber, *apud* Silva e Santos, 2008). A Comunicação Organizacional é também uma estratégia para o desenvolvimento da imagem de uma organização, independentemente do seu modelo de gestão, do seu posicionamento – primeiro, segundo e terceiro sector – e do seu sector de actividade (*idem, ibidem*), ou seja, é, independentemente do tipo de organização a que nos referirmos, uma das ferramentas que contribui para o conhecimento e desenvolvimento das acções dessa organização. Nesta premissa é que apareceu o conceito de Comunicação Organizacional, que passou a ter uma dimensão estratégica e integrada (Kunsch, 2003; Sobreira, 2011). As interacções de uma comunicação com público interno, externo, sociedade e comunicação social dão-se por intermédio de vários tipos de comunicação: interna e administrativa, institucional e virada para o mercado (Rego, 1986; Santos, 2008). De acordo com Kunsch (1997) a Comunicação Organizacional devia integrar os diversos tipos de comunicação da empresa: a institucional, a interna e a de marketing. Esta integração sinérgica deve garantir que os objectivos empresariais sejam atingidos e potenciados, preservando a imagem corporativa e adicionando valor aos activos da organização. Rego (1986) acredita que a Comunicação Organizacional, corporativa ou empresarial é uma função de gestão essencial para o bom desempenho nas organizações, empresas ou instituições, públicas ou privadas, e agrega todas as suas actividades relacionadas com os fluxos de informação e pode ser dividida em quatro vectores estratégicos: comunicação administrativa, comunicação cultural, sistema de informação e comunicação social. A comunicação administrativa, ou interna, é aquela que diz respeito às mensagens que têm o intuito de orientar as actividades, no âmbito interno de uma organização. A comunicação cultural diz respeito aos costumes, valores e princípios da organização, direccionada internamente.

Já em 2003, Kunsch aponta a necessidade da Comunicação Organizacional agregar e integrar as diferentes disciplinas da comunicação e subdivide-as essencialmente em três tipos: a Institucional, a de Produto/Serviço e a Endocomunicação, ou seja, a comunicação interna. A autora passa a denominar o conjunto de Comunicação Organizacional Integrada, já que para a autora o termo Comunicação Organizacional não reflectia os procedimentos comunicacionais produzidos dentro da organização. Este modelo de Comunicação Integrada (Kunsch, 2003), que deve agregar todas as comunicações desenvolvidas e transmitidas em contexto organizacional, abrange as principais componentes deste: interna, de marketing e institucional. O conjunto conta ainda com a comunicação administrativa, que a autora aponta como a comunicação, referente às funções administrativas, que se processa internamente, permitindo o funcionamento de todos os fluxos e redes do sistema da organização.

Independentemente da terminologia e da definição específica de cada autor, a nosso ver o essencial Comunicação Organizacional é que deve englobar todo o fluxo de informação da organização, fluxo esse que abrange uma série de objectivos, internos e externos, que podem não ser coincidentes. Estes aspectos justificam a necessidade da existência de uma gestão integrada e lógica sendo esta imprescindível para as organizações contemporâneas. A gestão integrada obriga a uma reflexão crítica sobre a comunicação na organização, retirando-lhe o carácter meramente operacional ou processual. Não se deve esperar atingir os resultados esperados se o planeamento da comunicação da organização não for estratégico e as acções de comunicação controladas, sendo fundamental que os processos e actividades estejam alinhados à estratégia da organização (Bittencourt *et al.*, 2013) já que a Comunicação Organizacional se mal planeada ou executada, leva a circulação de informação que pode provocar danos com “consequências desastrosas na sua identidade, na reputação perante o público ou clientela, muitas vezes depois de anos de consolidação de imagem positiva” (*idem, ibidem*: 1). Acresce que “as organizações vão-se desenhando e cunhando as suas próprias configurações” (Vilaça e Kunsch, 2012: 2), desenvolvendo-se baseadas num discurso sobre elas próprias, dando-lhes uma identidade, social e política, tornando assim a comunicação fundamental nessa diferenciação, sendo ainda uma ferramenta analítica que permite compreender a realidade da organização.

A Comunicação Organizacional pode então ser resumida como a “comunicação dirigida ao público relacionado à organização (direta ou indiretamente) e que subentende uma comunicação interna, direccionada a funcionários e colaboradores em geral, e uma comunicação externa, direccionada aos clientes, sociedade, accionistas, fornecedores e outros públicos de interesse da organização” Santos (2008: 2), reconhecendo públicos de interesse e legitimando a existência e importância da organização (Nassar: 2008). A Comunicação Organizacional é da maior importância para a tomada de decisões, ou seja,

para fazer escolhas. Escolhas essas que nas sociedades contemporâneas, complexas e globais, com diversidades sociais, culturais, políticas e religiosas, podem levar a reacções violentas e inesperadas. Actualmente as reclamações, de produtos e serviços ou até sobre um atendimento que um cliente não goste, podem circular pelas redes sociais em muito pouco tempo, causando estragos grandes na imagem de uma organização. Esta circulação pelas redes sociais pode ainda chegar aos média tradicionais tornando o impacto ainda maior. Recentemente, em Portugal, os casos das marcas Samsung e Sumol⁴ vieram demonstrar a importância de uma comunicação ponderada e o impacto que uma publicidade ou um comentário oficial numa rede social podem ter numa marca e respectiva empresa. Uma deficiente resolução de problemas de comunicação pode despoletar crises que perigam toda a estratégia da organização. Pelo contrário, uma resolução atempada e eficiente, com base numa gestão eficiente da comunicação, interna e externa, pode diferenciar positivamente uma organização, especialmente na sociedade globalizada e altamente tecnológica dos nossos dias (Bittencourt *et al.*, 2013).

1.3.1. ENDOCOMUNICAÇÃO

No último século, investigadores de todo o mundo construíram um manancial de informação e conhecimento sobre os mais variados assuntos relativos à gestão estratégica das organizações, sendo que um dos principais objectivos destes estudos passa pelas questões da competitividade, apesar de estarem dispersos por áreas tão distintas como a gestão industrial, a sociologia, a psicologia das organizações, o marketing ou a Comunicação Organizacional. Uma das formas do aumento da competitividade é, sem dúvida, baseado na análise e gestão dos recursos da organização de forma estratégica (Barney, *apud* Gomes *et al.*, 2011) e, destes anos de investigação e diversidade temática, revelou-se que o factor humano é um dos elementos críticos que contribui para a competitividade das organizações (Gomes *et al.*, 2011) pelo que os recursos humanos (RH) passaram a ser um dos alvos de atenção por parte dos responsáveis da gestão que os vêem como peças fundamentais no caminho para a competitividade. Por muito que o mundo tenha evoluído nas últimas décadas, não é possível ter organizações sem pessoas. E não é possível ter pessoas nas organizações sem o esforço de as gerir e de gerir a comunicação com elas e entre elas.

A endocomunicação, ou comunicação interna, tal como o nome indica lida com os públicos internos da organização (Rego, 1986; Kunsch, 2003), sendo claramente um eixo estratégico da Comunicação Organizacional, que envolve todas as estratégias e acções de comunicação que ocorrem dentro da organização e tem como objectivos, segundo Sá

⁴ “O dia em que a Samsung e a Sumol tiveram problemas nas redes sociais”, notícia disponível em <http://www.meiosepublicidade.pt/2013/01/o-dia-em-que-a-samsung-e-a-sumol-tiveram-problemas-nas-redes-sociais/>

(2012), informar, integrar/alinhar para os objectivos comuns, sedimentar a cultura corporativa (internalizar a missão, visão, valores, metas), treinar os RH, adquirir e redistribuir conhecimento, reportar problemas da organização e obter *feedback* interno (sugestões e críticas). Estes factores implicam que as suas características difiram entre organizações e que seja assim altamente dependente da realidade da organização em que se está a aplicar. Também por essa dependência, a comunicação interna está intimamente ligada com a construção da cultura, coesão e imagens organizacionais (Gomes *et al.*, 2011), cultura organizacional, que Oliveira (1993: 59) define como o “conjunto de crenças, valores e expectativas dos funcionários da empresa”. Assim, é por meio da comunicação interna que a instituição cria a sua força (Rego, 1986), já que, como também apontam Vilaça e Kunsch (2012), a organização tem o saber, a estratégia e as respostas definidas e cabe à comunicação interna disseminar esta informação, construindo pontes e estabelecendo um espaço social que potencie os diálogos e experiências compartilhadas. No entanto, continua a ser necessária a afirmação da organização pelos canais formais, comunicando em quantidade, eliminando a possível dispersão face aos valores e objectivos da organização

A comunicação interna é então aquela que se consolida como importante ferramenta de mediação, viabilizando a comunicação entre a organização e os seus trabalhadores. Também tem como objectivos fundamentais o trabalho tendo em vista o reconhecimento da equipa interna, visando a integração dos seus trabalhadores na organização e a sua satisfação (Scanlan, 1979; Rego, 1986; Vilaça e Kunsch, 2012). É importante referir que não basta um bom plano de comunicação se os trabalhadores não forem respeitados nos seus direitos e se não for levado em conta que estes devem ser considerados o público número um da organização (Kunsch, 2003). Para Gomes *et al.* (2011) as relações organização-indivíduo devem ser levadas em conta pela Comunicação Interna de forma a permitir um estímulo do diálogo, entre trabalhadores e organização, que fortaleça a cultura organizacional e desenvolva uma imagem positiva. Se preparada, estimulada e continuamente adaptada, dando resposta a todas as necessidades da organização no que diz respeito ao seu funcionamento interno, a Comunicação Interna, será um contributo fundamental para a melhoria da qualidade da relação indivíduo-organização e entre indivíduos. Uma política de Comunicação Interna aumenta a circulação de informação pertinente relacionada com os trabalhadores da organização, podendo ter um objectivo operacional, suportando a liderança e o trabalho da organização e criando fluxos *top-down* e ainda estimulando os fluxos *bottom-up*, aumentando a eficácia e diminuindo o ruído. Os gestores começam a ter plena consciência da importância das pessoas para a competitividade das organizações e da importância deste factor, humano, na procura da diferenciação e de atingir objectivos cada vez mais elevados e essa consciência, do papel dos RH para o crescimento e desenvolvimento das organizações. As dinâmicas organizacionais e de equipas têm construído cenários positivos com a inclusão dos

trabalhadores na gestão das organizações (Devillard, 2001). O *empowerment* destes pode ser visto como estratégico e nestes casos a Comunicação Interna é o meio de o atingir e potenciar, promovendo a sua integração e comprometimento no desenvolvimento da organização (Gomes *et al.*, 2011). A comunicação interna, baseada nesta integração, na construção e na partilha da compreensão de acordo com a realidade da organização, poderá trazer efeitos competitivos consideráveis (Kunsch, *apud* Gomes *et al.*, 2011) tendo em consideração que a comunicação interna, mais do que tendo apenas o propósito de informar os públicos internos, oferece *inputs* únicos às organizações, que, quando bem geridos, ajudam a potenciar a competitividade destas. Mais do que um factor diferenciador, a Comunicação Interna torna o sistema organizacional viável, permitindo o seu desenvolvimento e até sobrevivência.

Resumindo, saber como trabalhar a comunicação interna é um factor essencial para tornar mais competitivas as organizações, permitindo a inclusão e a coesão internas. Incluindo objectivos administrativos mas também motivacionais, transmitindo a informação de forma a promover as dinâmicas organizacionais e o compromisso dos trabalhadores com a organização, a sua Missão e objectivos, influenciando o modo como os trabalhadores assimilam a equidade dos procedimentos da organização, levando à construção de uma ligação afectiva entre estes e a organização. A par dos hábitos de comunicação formal também se deve possibilitar o crescimento da informalidade entre os públicos internos, dirigentes e trabalhadores e promover a integração destes no desenvolvimento da organização, canalizando esta comunicação informal “para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas (...) e facilitando o convívio e a gestão das pessoas com vista a uma administração participativa” (Kunsch, 2003: 84). Segundo o estudo em Gomes *et al.* (2011), a comunicação Interna tem a habilidade de incluir os trabalhadores na organização e estimular a percepção de justiça processual, levando ao comprometimento organizacional. O sentimento de pertença criado pela percepção de inclusão e participação na organização leva os trabalhadores a antecipar a capacidade de influenciar a mesma, levando isto ao seu comprometimento com a organização.

1.3.2. COMUNICAÇÃO EXTERNA

A comunicação externa é aquela que a organização utiliza para preservar os interesses das áreas que representa e para a ajudar a tornar-se mais forte perante os seus públicos, essencialmente os externos. Podemos dividir a comunicação externa em dois importantes eixos, a comunicação institucional e a comunicação de marketing.

A comunicação institucional é aquela que tem como objectivo desenvolver relações de confiança e construir uma reputação positiva com o universo de públicos com que a organização interage de forma institucional (Kunsch, 2008). Diversos autores utilizam os

termos comunicação externa e comunicação institucional para esta definição (Silva e Santos, 2008). Para Nassar (2008) a comunicação institucional é formulada com base em objectos oficiais e regulamentares com origem no poder organizacional e para Fonseca (*apud* Correia, 2011) pode ser considerada como o “conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre filosofias, políticas, práticas e objectivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas” (*idem, ibidem*: 31). A comunicação institucional realizada através da comunicação social - por meio de jornais, revistas, rádio e televisão – pode ser dirigida tanto para públicos externos como públicos internos. Externamente visa definir o posicionamento da organização e trabalhar a imagem desta junto aos públicos externos. Considerando que, neste caso, o seu foco é a opinião pública, passível de mudanças regulares, a comunicação externa deve, entre outras, ter como premissa o acompanhamento e consideração desta (Rego, 1986). Internamente tem como objectivo “contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas actividades e serviços” (*idem, ibidem*: 54).

A comunicação de marketing passou a ter uma importância estratégica, a partir dos anos 50, quando administradores de empresas, consultores e professores norte-americanos, entre os quais Kotler, Drucker e Levitt, tornaram o marketing num instrumento estratégico para lançar produtos e gerir negócios (Bittencourt *et al.*, 2013). Tornou-se assim fundamental, na estratégia das empresas, o relacionamento com clientes e potenciais interessados. De acordo com Kotler & Keller (2010) a função da comunicação de marketing é também essa, ou seja, permitir “informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam” (*idem, ibidem*: 532) representando a “voz’ da marca”, estabelecendo um diálogo e construindo relacionamentos com os consumidores, colaborando com estes e permitindo à organização ver quem (como, onde e quando) usa os seus produtos e possibilitando a conexão das suas marcas a “outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objectos” (*idem, ibidem*: 533). Segundo estes reconhecidos autores a comunicação de marketing assenta num mix composto por seis formas de comunicação: (1) publicidade; (2) promoção de vendas; (3) eventos e experiências; (4) relações públicas e assessoria de imprensa; (5) vendas pessoais; (6) marketing directo. De acordo com essas formas, os autores apontam diversas plataformas comuns de comunicação. Para a publicidade, apontam, entre outros, anúncios impressos e electrónicos; espaços exteriores, embalagens; cartazes, folhetos e brochuras; painéis e *outdoors*; manuais e catálogos; filmes e material audiovisual. No caso da promoção de vendas destacam-se algumas como: prémios e brindes; exposições e demonstrações; feiras sectoriais, concursos, jogos, loterias e sorteiros; *coupons*; promoção, integrada com a publicidade, em pontos de venda; programas de fidelização e até financiamento a juros

baixos. Desporto, artes, diversão, causas, festivais e actividades de rua, para além de passeios pela fábrica, no caso desse tipo de organizações, são algumas das actividades de comunicação que se podem realizar na área dos eventos e experiências. Para as relações públicas os autores apontam os *kits* direccionados à imprensa, palestras e seminários, relatórios anuais e publicações, relações com a comunidade e até doações e lobby. Para as vendas pessoais as actividades indicadas são as apresentações e reuniões de vendas, os programas de incentivo e as amostras e as feiras e exposições. Por fim, para a última plataforma do mix, o marketing directo, Kotler e Keller, indicam, entre outros, o telemarketing, o *e-mail* e o correio de voz.

Outra questão interessante do ponto de vista estratégico é o *brand equity* que, para Aaker (1996), é o conjunto de activos mas também passivos associados à marca (*e.g.*, nome, símbolo, logotipo) que adicionam ou subtraem valor a um produto/serviço, sendo para Yoo *et al.* (2000) a diferença na resposta a um produto/serviço com marca e um produto/serviço sem marca com as mesmas características. Existem três características chave no conceito de *brand equity* (Keller, 1993; Laranjeiro, 2012):

- o efeito diferenciador, que caracteriza a resposta do consumidor a acções de marketing de uma marca conhecida em contraste com acções de uma desconhecida
- o conhecimento da marca, que passa pelo reconhecimento e identificação da marca e em associações que o consumidor faz a esta
- a resposta do consumidor, que consiste nas preferências e comportamento quando confrontado com acções da marca

Segundo Kotler e Keller (2010) a comunicação de marketing, criando uma imagem de marca e posicionando a marca na memória das pessoas, pode também contribuir para a formação do *brand equity*, como consta do diagrama da Figura 5.

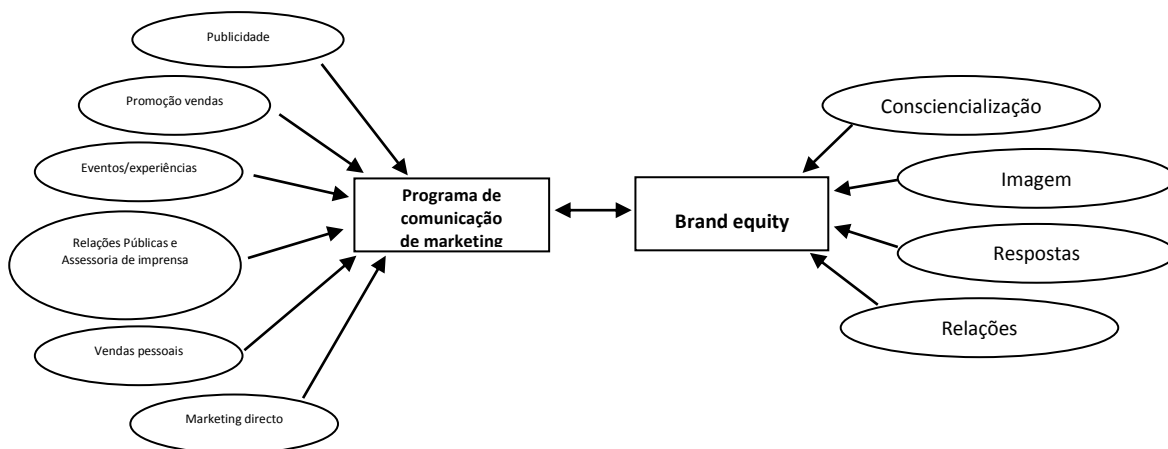


Figura 5: Integração da comunicação de marketing com a construção do *brand equity*

(adaptado de Kotler e Keller, 2010)

Assim, a comunicação de marketing, cria consciencialização da marca, vincula, na memória das pessoas, as associações correctas à marca, desperta sentimentos e opiniões positivas e, por fim, facilita uma ligação mais forte com a marca (Kotler e Keller, 2010).

Estabelecer laços com os clientes, promovendo a satisfação é essencial para as organizações modernas já que os torna leais e ainda possibilita que estes sejam, eles próprios, promotores da organização de forma gratuita. A interacção com os clientes é assim essencial neste processo, e estimular a sua participação levará à prosperidade da organização. Questionários, anúncios, promoções, votações são algumas das formas de interacção que poderão servir para estabelecer diálogos e mensurar e melhorar a satisfação do cliente, percebendo as suas expectativas e impressões. Estabelecer esta relação e providenciar as necessidades do cliente afecta positivamente a satisfação do cliente e a sua lealdade (Jamalzadeh *et al.*, 2012).

1.3.3. VISIBILIDADE, IDENTIDADE E NOTORIEDADE

Para Thompson (2008) a visibilidade, conceito sobre aquilo que pode ser visto, detém características relacionadas com o tempo e o espaço, a situação e a reciprocidade. Com o desenvolvimento da comunicação mediática e digital, estas características da visibilidade, passaram a ser soltas das propriedades relacionadas com o tempo, espaço e reciprocidade e, com esse desenvolvimento, passaram a existir novas formas de visibilidade, com características que variam de um meio para outro, nomeadamente pelas propriedades específicas de cada meio, aspectos técnicos e sociais e formas de interacção. A visibilidade, baseada na Comunicação Organizacional, é um dos principais factores para o desenvolvimento das organizações e importante para o seu fortalecimento. Se compreendida a sua valia, é fundamental para o gestor e para o desenvolvimento da organização independentemente do sector em causa e torna-se bastante relevante em mercados de concorrência crescente e acelerada (Silva e Santos, 2008). Ela é não só a consequência do trabalho realizado pela organização mas também um importante instrumento para alcançar determinados objectivos estratégicos da organização.

No entanto a visibilidade deverá assentar numa identidade eficaz que contribuirá para uma comunicação clara e uniforme a todos os *stakeholders*. O desenvolvimento de uma marca eficaz depende da adaptação da organização e os seus processos de forma a incentivar poder para a marca e também potenciar sinergias, economias e investimentos. A identidade visual deve ser considerada como a personalização da marca de uma organização e uma ferramenta estratégica no contexto do mercado, global e altamente competitivo, tendo como objectivo ajudar às mudanças de comportamento na formação da imagem, potenciando a sua memorização. Esta identidade visual tem em consideração a personalidade, que se traduz na imagem da organização (marca / símbolo / logotipo) e que ganha extrema importância com a existência de um plano que abranja as diversas

formas de relacionamento da organização e seus materiais, como por exemplo, modelos de cartas e ofícios, cartões de visita, envelopes, panfletos informativos, uniformes dos funcionários, sinalética, etc. (Viebig, 2005). Kotler (1978, *apud* Silva e Santos, 2008), por sua vez, indica que para as organizações que não visam o lucro, as decisões de comunicação devem compreender as diversas atmosferas para comunicar com os clientes, definindo os mercados-alvo e os efeitos pretendidos, determinando as variáveis-chave e escolhendo as combinações sensoriais mais eficientes para produzir efeitos emocionais e cognitivos específicos. A organização pode, por exemplo, trabalhar os espaços exteriores e interiores, os placards informativos e a apresentação dos funcionários da organização.

Blanco (Aaker e Joachimsthaler, 2007) aponta que a criação de uma identidade clara e distintiva com impacto nos clientes e que se distinga das outras é um desafio considerável mas também uma das principais fontes de vantagem competitiva e, conseqüentemente, um activo estratégico valioso, pelo que a criação ou fortalecimento da marca deve ser um processo ligado à estratégia da organização, de acordo com a sua missão. Para além do reconhecimento por parte dos clientes, também os mercados financeiros reconhecem e têm em consideração as marcas que têm “capacidade e robustez para o crescimento potencial de uma organização” (*idem, ibidem*: 12). A marca torna-se então uma ferramenta de criação de valor para a organização e portanto deve ser tratada como o activo valioso que é, gerindo-a, obtendo a compreensão e o apoio de toda a organização, conquistando o respeito de todos os *stakeholders*, internos e externos, ligados à marca. Esta tem como um dos principais objectivos a simplificação de decisões sobre produtos/serviços alternativos, proporcionando uma súmula útil de avaliações das experiências destes que o cliente tem e guarda na sua memória. Outro dos objectivos é obter o comprometimento e fidelidade do cliente a longo prazo. Tem ainda como objectivo, partindo de um desafio importante para a marca, alargar a sua base de clientes a partir de fluxos de influências pessoais e recomendações verbais (WOM e eWOM) . Neste caso não se pode descurar a importância do papel da Net na questão da marca, já que nos dias de hoje a Internet está a transformar o enquadramento dos negócios, melhorando os relacionamentos com os clientes e aumentar o prestígio da organização. A utilização da internet poderá converter potenciais clientes em efectivos numa velocidade muito superior aos meios tradicionais. A Internet permite um diálogo constante e relações de um para um que potenciam o processo de ligação do cliente com a marca e vice versa. Os contemporâneos mercados, altamente competitivos e saturados de estímulos, tornam cada vez mais essencial captar e manter a atenção dos clientes. Uma utilização eficaz da Internet por parte das organizações pode criar ou acelerar um caminho para a prosperidade da marca (Aaker e Joachimsthaler, 2007; Jamalzadeh *et al.*, 2012).

Ainda que com identidade definida e visibilidade não podemos esquecer que “o sucesso de um negócio depende do suporte dos *stakeholders*. Esse suporte depende da confiança. E a confiança está no coração de uma forte reputação”, ou seja, “a reputação corporativa desenvolve-se da ligação emocional que os *stakeholders* sentem por uma companhia ou organização”, defende a organização Reputation Institute (2013), que tem como foco o desenvolvimento de ferramentas e processos de avaliação da reputação de empresas e marcas. A transparência e a confiança têm vindo a ganhar importância para a reputação corporativa, ao contrário, por exemplo da performance financeira. Estudos apontados pela organização⁵ indicam que factores como transparência, honestidade, confiança e comunicação alcançaram os primeiros lugares para a construção da reputação corporativa. E uma das ferramentas do Reputation Institute, o Modelo Rep Trak⁶, aponta a importância de esforços comunicacionais inovadores para conquistar a atenção e empatia de públicos-alvo. A valorização do produto/serviço; a identidade coerente e integrada da marca/empresa; o modo como a organização contribui para a sociedade, com missão, visão e valores alinhados em todos os esforços de comunicação; o modelo de governação e ambiente de trabalho, humanizando a organização; são algumas das dimensões a ter em consideração para o alcance de reacções como estima, admiração, confiança e sentimento, pelas quais o Modelo mede a reputação corporativa. Assim, em qualquer organização, pública ou privada, esta passa não só pela qualidade da sua gestão e saúde financeira mas também pelos seus RH, pela sua liderança e inovação e por fim, mas não menos importante, pela sua imagem/comunicação. A estratégia da empresa, para além das normais iniciativas organizacionais e influência de terceiros, deve assentar na Comunicação. Estes factores estratégicos é que definirão a percepção e expectativas dos *stakeholders*, formando a reputação e levando à sua atitude relativamente à organização, potenciando a geração de valor, a aproximação e o respectivo impacto nos resultados (Sá, 2012). A reputação dependerá assim da identidade da organização e da sua visibilidade, estando ambas intimamente ligadas a uma Comunicação Organizacional integrada e estratégica.

1.4. COMUNICAÇÃO E TERCEIRO SECTOR

Após revisão de literatura que nos parece pertinente para enquadrar a temática da Comunicação Organizacional, focamo-nos na que respeita ao Terceiro Sector. Para melhor permitir a compreensão, antes da abordagem ao tema específico, é realizado um breve enquadramento teórico sobre Terceiro Sector e o caso das IPSS em Portugal.

⁵ Barómetro Edelman Trust

⁶ Disponível em <http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute/the-reprtrak-framework>

1.4.1. TERCEIRO SECTOR

“O mundo, o Estado e a sociedade mudaram” (Silva e Santos, 2008: 12). Estas mudanças conduziram a uma alteração nas relações sociais o que fez com que surgisse o Terceiro Sector, definido por Fígaro (2006, *apud* Silva e Santos, 2008: 12) como “entidades civis instituídas juridicamente sem fins lucrativos e que atuam suprimindo o papel que seria do Estado”. O *Terceiro Sector* é, portanto, uma terminologia sociológica utilizada genericamente para designar um conjunto de organizações muito diferentes entre si, que representam formas de organização de actividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços distintas dos dois agentes económicos dominantes, o primeiro sector, o público (Estado), e o segundo sector, o privado (Mercado) (Quintão, 2004; Ferreira, 2009). Pode considerar-se uma junção destes dois sectores e a sua finalidade será superar as falhas do Estado e do sector privado no atendimento às necessidades da população, numa relação conjunta, através do trabalho voluntário, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade e de altruísmo. Vulgarmente são referidas como constituintes do Terceiro Sector as associações, as cooperativas e as mutualidades, de entre outras formas institucionais por vezes incluídas (*e.g.* fundações, sindicatos, clubes recreativos, organizações religiosas, formas de organização mais ou menos informais) (Quintão, 2004).

O desenvolvimento destas organizações diferiu entre si e de região para região, tendo-se registado, desde o final da década de 70, dinâmicas de renovação da capacidade de iniciativa e inovação da sociedade civil (Quintão, 2004; Ferreira, 2009). O termo Terceiro Sector foi utilizado pela primeira vez por J. Delors e J. Gaudin⁷, em 1979, mas foi principalmente a partir do final da década de 90 que a utilização deste conceito aumentou exponencialmente, apesar de se verificar ainda alguma ambiguidade quanto ao seu significado, tendo em conta a realidade heterogénea e plástica a que respeita (Quintão, 2004).

Desta forma, entende-se que os paradigmas do Terceiro Sector sejam diferentes consoante a localização. Por exemplo o paradigma americano, baseado no capitalismo, é diferente do paradigma europeu, baseado em estados sociais.

As organizações do Terceiro Sector, inicialmente, “colocaram em marcha projectos económicos e sociais alternativos à economia de mercado e mais tarde reafirmam a sua especificidade e o seu potencial de inovação, criando novas formas institucionais e novas formas de trabalho em rede e parceria, autónomas do sector público e do sector privado” (Quintão, 2004: 12).

⁷ Delors, J.; Gaudin, J. (1979), “Pour la création d’un troisième secteur coexistant avec celui de l’économie de marché et celui des administrations”, *Problèmes Économiques*, nº 1616 pp. 20-24.

Silva e Santos (2008: 2) consideram que “O fortalecimento do Terceiro Setor pode ser compreendido como uma das grandes mudanças ocorridas no final do século XX e início do século XXI” e que actualmente o seu carácter social é reconhecido a nível mundial, sendo, segundo Quintão (2004), agregador de realidades tão diversas cuja relevância se equaciona em diversos domínios:

a) *do ponto de vista económico*, pelo facto de produzir bens e serviços em várias áreas de actividade económica (e.g. serviços sociais, educação, saúde, cultura, etc.) e pelo facto de, nas últimas décadas, as empresas sociais terem impulsionado “novas áreas de actividade, novos produtos, novos mercados, em resposta a necessidades sociais não satisfeitas pelos sectores público ou privado lucrativo”(idem, *ibidem*: 11), surgindo nichos de mercado, que devido ao seu diminuto retorno do investimento, não atraem o sector privado lucrativo;

b) *do emprego e da luta contra o desemprego*, sendo um sector empregador (segundo a Comissão Europeia⁸, o Terceiro Sector reúne cerca de 9 milhões de empregos), potencial gerador de emprego, e com algumas das suas organizações a dedicarem-se à formação e à inserção sócio-profissional de públicos desfavorecidos em particular;

c) *da luta contra a exclusão social e do potencial para a construção do modelo social europeu*, surgindo como uma resposta ao agravamento de problemas de pobreza e exclusão social, este sector suprimiu necessidades sociais, com a criação de novas soluções institucionais que materializam formas de organização económica mais plurais, democráticas e participativas;

d) *do desenvolvimento local*, através do contributo de organizações cujos objectivos se centrem no próprio desenvolvimento, com criação de resposta às situações, públicos e regiões mais deficitárias, emprego e do estímulo à participação.

A preocupação actual é que o Terceiro Sector seja cada vez mais amplo e flexível por forma a actuar em áreas de risco, que dificilmente serão atingidas pelo mercado privado. Essas áreas, onde mais facilmente o Terceiro Sector, em ascensão, presta serviços e se organiza, são: ambientalismo, promoção da cultura e atendimento à infância. (Costa *apud*. Silva e Santos, 2008). O Terceiro Sector, sendo de origem privada, assume responsabilidades de esfera pública, sendo uma aproximação entre o privado e o Estado onde este acaba por ser ineficaz ou mesmo incapaz de cumprir as suas obrigações sozinho e quando o primeiro não visa apenas o lucro. Assim, com esta parceria, o Terceiro Sector põe em prática os seus projectos sociais e beneficia-se a sociedade, considerando que o Estado não alcança todos (Silva e Santos, 2008).

⁸ Commission Européenne, DG Emploi & Affaires Sociales, (2002), Les Nouveus acteurs de l’emploi – Synthèse de l’Actio pilote “Troisième Système et Emploi”

A nível nacional, o Terceiro Sector está contemplado, nos art. 80º e 82º da Constituição da República Portuguesa (Portugal, 2005), designado de sector cooperativo e social, onde são identificados os diversos tipos existentes: cooperativas, organizações comunitárias ou em autogestão e pessoas colectivas sem carácter lucrativo com fins principais de solidariedade social.

1.4.1.1. IPSS EM PORTUGAL

Dado o objecto de estudo deste trabalho, dentro do Terceiro Sector em Portugal, destacamos as IPSS.

A assistência e a protecção social foi, desde sempre, uma área de actuação da Igreja com o objectivo de prestar caridade junto dos cidadãos mais desfavorecidos (Almeida, 2010). Já no século XII, nos primórdios da nacionalidade, existiam organizações ligadas à Igreja ou “fortemente inspiradas na doutrina, nas Obras de Misericórdia e nos valores Cristãos” (Franco *et al.* 2005: 27, *apud* por Almeida, 2010: 100). Várias destas organizações, então denominadas hospedarias, gafarias e mercearias, foram no séc. XV, após uma importante reforma assistencial, agregadas às misericórdias que se estenderam por todo o país prestando ainda hoje um papel fundamental na área da protecção social. Almeida (2010: 100) considera que “As misericórdias são um dos exemplos da forte colaboração entre Estado e Igreja que tem marcado a história da sociedade portuguesa, em geral, e do Terceiro Sector, em particular”.

Já no século passado, durante o Estado-Novo, as associações corporativas (as Casas do Povo, as Casas dos Pescadores e os sindicatos corporativistas) se regiam segundo “os valores de um nacionalismo autoritário, em aliança com a Igreja e celebrizados pela máxima da ditadura “Deus, Pátria e Autoridade” (Almeida, 2010: 101).

Após o 25 de Abril de 1974, com a instauração da democracia e a entrada de Portugal na União Europeia, o Estado assume-se como o principal produtor e financiador das políticas de protecção social, que sofreram, entretanto uma reestruturação.

O termo IPSS surgiu pela primeira vez com o Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro, o qual institui o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS), segundo o qual estas são constituídas por iniciativa de particulares, não têm fins lucrativos e têm “o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico” (EIPSS, art. 1º). As IPSS podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional e revestem-se de uma das seguintes formas: associações de solidariedade social, associações de voluntários de acção social, associações de socorros mútuos, fundações de solidariedade social e irmandades da misericórdia (art. 2º).

Estas instituições fornecem bens e a prestação de serviços em áreas como o apoio a crianças, jovens e famílias; a exclusão social; a protecção na velhice e invalidez; o desemprego; a saúde; a educação e formação; e a habitação. São as próprias instituições que escolhem a sua área de acção que prosseguem de forma autónoma, de acordo com a legislação aplicável, podendo existir apoio do Estado e das autarquias, previsto no art. 4º do EIPSS através de acordos de cooperação e de gestão.

Para além de contribuições do Estado a obtenção de receitas pelas IPSS faz-se ainda pelas participações familiares, como por exemplo no caso das respostas sociais de Creche e Jardim de Infância, calculadas a partir do rendimento do agregado família da criança, sendo que a forma de cálculo deste valor é definida pela Segurança Social.

1.4.2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para Kunsch (2003), para além de englobar e integrar toda a diversidade de actividades comunicacionais, a Comunicação Organizacional é abrangente, permitindo enquadrar a comunicação em qualquer forma de organização – empresas, instituições públicas, entidades sem fins lucrativos, etc..

A aproximação ao Estado não deve servir para descurar a gestão profissional das organizações do Terceiro Sector, sendo importante que os seus gestores compreendam que “a sociedade civil é o seu objectivo, tanto como público, tanto como agente” (Silva e Santos, 2008: 18), devendo procurar o trabalho voluntário e a autonomia financeira, virando-se para a participação da sociedade civil, em processos que necessariamente exigem estratégias de comunicação externa, que, bem planeadas, com uma mensagem pensada e direccionada para os públicos certos, garante a sustentabilidade necessária à prossecução da sua missão. No entanto, estas organizações, nomeadamente as IPSS, acabam por funcionar de modo híbrido, já que, apesar de necessitarem de construir uma identidade, diferenciadora, estão necessariamente ligadas em termos regulamentares e de apoio financeiro ao Estado, que as tutela, retirando assim margem para tomada de decisões de gestão e limitando as suas actividades, tornando-as dependentes de gestões governamentais (regulamentares e financeiras). Também por esta ligação, o desenvolvimento de uma Comunicação Organizacional eficaz só poderá ser realizada se tiver em consideração a necessária focalização nos diferentes *stakeholders* da organização (*e.g.*, Sócios, Beneficiários, Estado, Comunidade). A Comunicação Organizacional deve então funcionar como um sistema amplo que permita a transmissão da missão, das ideias e das acções desenvolvidas por uma Organização do Terceiro Sector, tornando-se assim parte fundamental no seu desenvolvimento, com notória importância em vários campos da instituição (Silva e Santos, 2008). A visibilidade é vista como um dos factores que permite às organizações legitimarem-se, tornarem-se mais fortes e capaz de fazer pressão dada a interdependência entre poder, força e comunicação (Rego, 1986). A

comunicação, também por isto, deve ser considerada como factor estratégico e não como mera despesa ou até luxo, como é algumas vezes considerada.

Para Lisboa (2005) um planeamento estratégico da Comunicação Organizacional nas entidades do Terceiro Sector permite conduzir os esforços para a missão estabelecida, tendo em vista a visão e os valores, adequando a organização e a aplicação dos recursos disponíveis. A comunicação, como elemento fundamental desse planeamento estratégico, direccionará a interação da entidade, externamente, e alinhará, internamente, o conhecimento e envolvência dos funcionários. A transmissão da Missão, Visão, Identidade e Valores, o estreitamento das relações com associados, apoiantes entidades públicas e comunidade em geral, a promoção de serviços, projectos e eventos e o aumento da visibilidade na comunicação social são objectivos fundamentais de uma estratégia de comunicação. Para Ruão (2004) a necessidade de melhorar as competências comunicativas, sendo também fundamental ao estudo da organização, tem como perspectiva última a performance económica desta. No limite, se bem planeada e executada, a Comunicação Organizacional potenciará o desenvolvimento das organizações do Terceiro Sector e conseqüentemente das comunidades a que pertencem. Este desenvolvimento não seria possível sem o entendimento, colaboração e solidariedade das pessoas, entidades e grupos sociais ligados a estas organizações. E estas relações só se criam, mantêm e potenciam com a comunicação. Não se pode no entanto deixar de ter em consideração que deficiências na comunicação têm o potencial de prejudicar a imagem e a reputação das organizações do Terceiro Sector (Viebig, 2005).

1.4.2.1. CONTEXTO ECONÓMICO E SOCIAL DO TERCEIRO SECTOR

Em Portugal, segundo as entidades oficiais como o Instituto Nacional de Estatística (INE), os índices de pobreza têm sofrido significativos aumentos⁹. Estes, entre outros factores, intensificam as desigualdades sociais e, também por políticas e restrições orçamentais, o Estado torna-se impotente para dar resposta a todos os cidadãos. Especialmente neste contexto económico e social, as respostas sociais dadas pelas organizações do Terceiro Sector são fundamentais para atender às necessidades da sociedade. A actuação do Estado é assim complementada, e em alguns casos substituída, pela acção comunitária. Esta acção não visa isentar o Estado das suas obrigações e objectivos sociais mas apoiar um desenvolvimento coeso e socialmente equitativo por todo o território nacional. Para tal, em casos específicos, como o das IPSS, o Estado apoia estas organizações financeira, técnica, e/ou logisticamente.

⁹ Notícia consultada em Julho/2013, disponível em <http://www.ptjornal.com/2013071517389/geral/sociedade/risco-de-pobreza-aumenta-23-por-cento-para-a-populacao-desempregada-em-portugal.html>; outros dados disponíveis no Apêndice B

Apesar das suas características, o Terceiro Sector também se apresenta muitas vezes como um mercado, dinâmico, diferenciado e até concorrencial. No caso concreto das IPSS, apesar de actuarem num contexto específico de intervenção e solidariedade social e não tenham fins lucrativos não deixam por isso de estar em mercado concorrencial. Por exemplo, no caso das IPSS com respostas sociais na área da infância, para além de outras IPSS com as mesmas respostas sociais existem ainda as ofertas privadas, em creche e pré-escolar, e públicas, reforçadas recentemente com a abertura de diversos Centros Escolares com resposta de pré-escolar. Acrescem a estas também as Amas, públicas e privadas, para além das próprias famílias. Assim, no que diz respeito a este tipo de oferta, principalmente em concelhos desenvolvidos, a quantidade de oferta é elevada, levando as famílias, tal como os clientes de outros mercados, a escolher tendo em consideração diversos factores, nomeadamente, o serviço prestado, o preço, as condições e características das instalações e equipamentos, etc.

Esta característica semi-concorrencial necessita que as IPSS estruturem e planeiem as suas acções, os seus projectos, os seus relacionamentos, para que os seus esforços se intensifiquem e atinjam os objectivos sociais a que pretendem dar resposta. Isto terá de passar por uma “profissionalização” dos seus dirigentes e com a definição de Planos Estratégicos para as Organizações e pela Comunicação Organizacional, pensada, estruturada e implementada para atingir os objectivos da estratégia definida. Só assim as Organizações do Terceiro Sector conseguirão atingir um nível de credibilidade, notoriedade e, essencial, sustentabilidade que lhes permitam melhorar continuamente as suas respostas sociais para a comunidade a que se dirige. As dificuldades de relacionamento e a inexistência de comunicação comprovam a necessidade de um planeamento estratégico da área que oriente as organizações, as envolva com os seus *stakeholders* e direcione essas relações e comunicação no superior interesse da organização e da comunidade (Lisboa, 2005), tarefa muitas vezes difícil dado o número de envolvidos e de diferenças entre eles. Para Argenti (*apud* Bittencourt *et al.*, 2013) os públicos-alvo, no que à comunicação diz respeito, deverão ser, em primeiro lugar, os funcionários, clientes, accionistas e comunidade, e, em segundo lugar, os média, fornecedores, governo e credores. Apesar de virem em segundo lugar torna-se fundamental para estas organizações que a sua comunicação se direcione também para manter relações com os média (Bittencourt *et al.*, 2013).

As maiores dificuldades destas organizações passam sem dúvida pela inexistência de estruturas – dirigentes e quadro de funcionários – que permitam iniciar facilmente os processos de planeamento e desenvolvimento com vista à melhoria e à sustentabilidade (Lisboa, 2005), já que um dos grandes desafios contemporâneos que as organizações do Terceiro Sector enfrentam é a dificuldade de captação de recursos, considerando não só a escassez destes mas também a grande competitividade para obtenção de verbas (Silva e

Santos, 2008). Assim a Comunicação de uma Organização do Terceiro Sector também deve ter em especial atenção a “importância da captação de recursos financeiros para a auto-sustentação do empreendimento” (Viebig, 2005: 377).

1.4.2.2. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO - SÓCIOS E DIRECÇÃO

No Terceiro Sector, onde organizações privadas sem fins lucrativos complementam as iniciativas do Estado e do Sector Privado, atendendo a necessidades das suas comunidades e da sociedade, é comum que as acções dos dirigentes costumem ser desconexas do planeamento de comunicações, sendo normalmente acções e controlos relacionados com a gestão global da instituição mas distantes das acções de comunicação existentes ou necessárias para a organização. Acresce ainda que, apesar de serem normalmente orientadas por valores e criadas e mantidas por indivíduos que acreditam na mudança e no trabalho em prol do desenvolvimento e coesão sociais da comunidade que os rodeia e da sociedade em geral, estas organizações enfrentam desafios relativos à comunicação que são maiores, em diversos aspectos, que os de organizações privadas orientadas para o lucro (Wiebe, 1952; Kotler e Zaltman, 1971). É normalmente difícil para os gestores das organizações sem fins lucrativos, ainda que o tentem e que muitas vezes gastem significativamente com isso, conseguir passar o conceito da organização e explicar, externa e até internamente, a missão e os valores da organização. Muitas vezes o problema é que não é transmitido um conceito único, até em questões de identidade visual, e as acções de comunicação são isoladas ou desligadas de um planeamento estratégico global para a comunicação da organização (Viebig, 2005), incluindo para aqueles que criaram e mantêm a organização, no caso das IPSS, os seus associados.

A qualidade da governação corporativa, em qualquer organização, pública ou privada, é um factor fundamental para accionistas, investidores e, em casos de Associações como a do objecto de estudo, sócios. Pelo que, também no caso das Organizações do Terceiro Sector, para além do alinhamento estratégico, a transparência, a equidade e a prestação de contas devem ser características primárias de qualquer Direcção (Sá, 2012) tendo a comunicação institucional papel essencial neste domínio.

1.4.2.3. ORGANIZAÇÃO INTERNA

Como referia Scanlan (1979: 11),

o sucesso de uma organização depende principalmente da qualidade da administração existente dentro dela. Diz-se muitas vezes que a sobrevivência organizacional depende da administração efetiva e que o único ingrediente importante que distingue uma organização de maior sucesso de uma de menor sucesso é a sua capacidade em conseguir treinar e desenvolver um quadro administrativo competente. Isto é verdade para a organização pública ou privada, que visa ou não ao lucro,

tornando assim a gestão eficiente como factor crítico de sucesso para a existência de uma organização.

A comunicação interna tem como principais objectivos potenciar a adesão e o comprometimento, dos públicos internos às organizações, à estratégia definida por estas e gerir os conflitos internos (Rego, 1986; Devillard, 2001; Kunsch, 2003). Estes objectivos são tão mais importante quanto o lugar central que as organizações, nomeadamente as IPSS, ocupam na sociedade contemporânea e a imperiosa necessidade de sustentabilidade que enfrentam nos dias de hoje. A sustentabilidade no entanto está ainda longe de ser compreendida por parte dos públicos das organizações, incluindo os internos, cabendo à comunicação o papel de permitir que estes descodifiquem as mensagens que se pretendem passar. Se a sustentabilidade for considerada como um valor central tornará a organização mais forte com a percepção, também pelo público interno, que esta só continuará a existir com maior tolerância e respeito aos outros e às diversas questões da organização (Vilaça e Kunsch, 2012), levando esta percepção ao envolvimento dos *stakeholders* internos.

1.4.2.4. VISIBILIDADE E NOTORIEDADE

A comunicação, nas Organizações do Terceiro Sector, é fundamental para a sensibilização para o trabalho desenvolvido, para a informação aos beneficiários, para potenciar a procura pelos seus serviços, para a absorção de trabalho voluntário, para a captação de recursos, financeiros e materiais, para a visibilidade na comunicação social e outros média, para a criação de parcerias e melhoria de relacionamento com entidades públicas e outras organizações relevantes para a sua missão (Lisboa, 2005).

Tal como Viebig (2011) diz, não se pode negar a importância da comunicação nas organizações do Terceiro Sector. Estas organizações, tal como as do tecido empresarial precisam, por forma a manter a sua existência e potenciar o seu crescimento, da concepção reflectida e consequente implementação de um Plano de Comunicação Estratégico. Entre os impactos positivos da Comunicação nas organizações do Terceiro Sector destacam-se a valorização da marca como elemento aglutinador e preponderante para o crescimento da organização; o aumento da capacidade de mobilização com vista a promover acções concretas em função do bem comunitário; desenvolver a filosofia da organização não permitindo a perda da sua personalidade; e, por fim, adicionar um diferencial competitivo, com vista à conquista de novos beneficiários, adeptos da causa social, parcerias e angariação de recursos financeiros ou materiais. A comunicação é assim, para as organizações do Terceiro Sector, uma oportunidade única que agrega a Missão, os valores e a cultura, melhora a organização interna e potencia o seu trabalho, a sua visibilidade e notoriedade, e respectivo retorno.

A visibilidade e notoriedade deste tipo de organizações não pode estar dependente do WOM, tal como acontece muitas vezes, já que este, apesar de importante para muitas empresas e especialmente para as organizações do Terceiro Sector que muitas vezes por falta de capacidade ou recursos não têm outros métodos de publicidade, pode-se tornar ineficiente e até perigoso em determinadas circunstâncias (Viebig, 2005), pelo que uma organização independentemente do seu tipo, mas especialmente as do Terceiro Sector que muitas vezes não têm depois capacidade de influência e financeira para combater publicamente uma imagem passada negativa. Ou seja, a organização do Terceiro Sector não pode depender exclusivamente deste tipo de transmissão de informação, inicialmente interpessoal (WOM) e agora tecnologicamente massificada (eWOM), deixando nas mãos de outros, e a maior parte das vezes sem qualquer controlo, a comunicação da instituição.

Essencial para a visibilidade das organizações do Terceiro Sector é o trabalho junto da comunicação social. Tornar-se uma fonte confiável, com assuntos regulares e de interesse e que deem destaque ao trabalho realizado pela organização é importante para esta e para a comunicação social, já que “as fontes são as bases do jornalismo, sem elas não há notícia” (Silva e Santos, 2008: 23). Este tipo de visibilidade, com a comunicação social, tem especial interesse já que o trabalho deste tipo de organizações é, a maior parte das vezes, realizado junto da comunidade local, contribuindo para o seu desenvolvimento e melhoria (Peruzzo, 2005). Para tal é preciso que exista um quadro qualificado que mantenha e gira as informações sobre a organização, sabendo que público se pretende atingir e tendo em atenção que não sendo uma fonte preparada poderá comprometer a credibilidade tanto dos factos como da sua condição de referência em relação a determinadas matérias (Rego, 1986).

O planeamento e implementação de uma comunicação estratégica, pensada e direccionada para os vários *stakeholders*, cria e assegura visibilidade, confiança e credibilidade entre uma organização do Terceiro Sector e os públicos com os quais se relaciona. Este tipo de comunicação, com grande enfoque nas relações públicas e no diálogo, tem, segundo Volpi (*apud*. Lisboa, 2005: 651), como objectivos “substituir o preconceito pelo conceito, o isolamento pela integração e a animosidade pelo diálogo”, levando este a “mobilizar, envolver e estimular pessoas” (Lisboa, 2005: 651) e a conhecer as necessidades e exigências dos diversos *stakeholders*.

1.4.2.5. MARKETING SOCIAL

Para Blanco (Aaker e Joachimsthaler, 2007) em variados sectores para competir com sucesso no mercado existem factores essenciais, entre os quais, o reconhecimento da marca, as fortes associações, a qualidade percebida e a fidelidade dos clientes. Estes factores são fundamentais tanto em organizações de sectores produtivos como de

serviços. “Súmula de ciência e arte, a marca constitui um aspecto intangível, visceral, emotivo, pessoal e cultural de elaboração complexa” (*idem, ibidem*: 11) e existe na mente dos clientes, indo além do produto ou serviço em questão.

Já há muitos anos que se discute a dificuldade da promoção de causas sociais. Wiebe (1952) e Kotler e Zaltman (1971) afirmavam que os vendedores de mercadorias, como por exemplo sabonetes, são geralmente eficazes, ao contrário dos “vendedores”¹⁰ de causas sociais que são geralmente ineficazes. Por isso, um crescente número de organizações não comerciais começou a olhar para lógica do marketing no sentido de prossecução dos seus objectivos institucionais e promoção dos seus produtos e/ou serviços. No entanto há algumas diferenças importantes, já que, por exemplo, o marketing empresarial se centra nas necessidades e desejos dos compradores, levando a empresa a tentar criar produtos ou serviços bem concebidos e com preço aceitável que atinjam esse mercado. No caso das organizações do Terceiro Sector, foi estabelecido o conceito de Marketing Social que consistia no desenho, implementação e controlo de programas pensados para a potenciar a aceitação de ideias sociais e também para, nos casos de organizações com produtos ou serviços, ajudar no planeamento, estabelecimento de preço, distribuição, pesquisas de marketing e comunicação. Alves e Mainardes (2010: 90-91), apresentam-nos, Figura 6, um quadro resumo de definições de Social Marketing. Por exemplo, para Andreasen, citado pelas autoras, o Marketing Social é “a aplicação de tecnologias de marketing comercial à análise, planeamento, implementação e avaliação de programas desenhados para influenciar o comportamento voluntário do público-alvo, a fim de melhorar o seu bem-estar pessoal e o da sociedade”

¹⁰ Tradução livre do autor. No original, “*sellers*”, tem aspas dos autores no texto original

Authors	Definitions
Kotler and Zaltman (1971:5)	"Social marketing is the application of the ideas, processes and practices of the marketing discipline to improve conditions that determine and sustain personal, social and environmental health and well-being".
Lazer and Kelly (1973:4)	"Social marketing is concerned with the application of marketing knowledge, concepts, and techniques to enhance social as well as economic ends. It is also concerned with the analysis of the social consequences of marketing policies, decisions and activities."
Kotler and Roberto (1989:24)	Social marketing is "a social change management technology involving the design, implementation and control of programs aimed at increasing the acceptability of a social idea or practice in one or more groups of target adopters"
Andreasen (1993:1)	"Social marketing is the adaptation of commercial marketing technologies to the analysis, planning, execution and evaluation of programs designed to influence the behavior of target audiences in order to improve their physical and mental wellbeing and/or that of the society of which they are a part."
Andreasen (1995:7)	Social marketing is "the application of commercial marketing technologies to the analysis, planning, execution, and evaluation of programs designed to influence the voluntary behaviour of target audiences in order to improve their personal welfare and that of their society."
Maibach, Rothschild and Novelli (2002: 341)	Social marketing is "a means for creating voluntary exchange between a marketing organization and members of a target market based on the mutual fulfillment of self interest"
Andreasen (2002:296)	Social marketing is "the application of commercial marketing technologies to the analysis, planning, execution and evaluation of programs designed to influence the voluntary behaviour of target audiences in order to improve their personal welfare and that of their society."
Kotler, Roberto and Lee (2002:5)	Social marketing is "the use of marketing principles and techniques to influence a target audience to voluntarily accept, reject, modify, or abandon a behaviour for the benefit of individuals, groups or society as a whole".
Donovan and Henley (2003:11)	"Social marketing is the application of commercial marketing technologies to the analysis, executions and evaluation of programs designed to influence the voluntary or involuntary behaviour of target audiences in order to improve the welfare of individuals and society."
Hastings (2003:12)	"Social Marketing's most fundamental feature is that it takes learning from commerce . . . such as consumer orientation, mutually beneficial exchange, the need to focus on behaviour change and address the context as well as the individual."
Dann (2009:5)	Social marketing is "the adaptation and adoption of commercial marketing activities, institutions and processes as a means to induce behavioral change in a targeted audience on a temporary or permanent basis to achieve a social goal."
Social Marketing Institute	"Social marketing is the planning and implementation of programs designed to bring about social change using concepts from commercial marketing".
National social marketing centre	Social marketing is "the systematic application of marketing, alongside other concepts and techniques, to achieve specific behavioural goals, for a social good"

Figura 6: Quadro resumo de definições de Social Marketing (Alves et al, 2010)

Como se pode ver pelo quadro, a definição de Andreasen e a maioria das definições de vários autores ao longo das últimas quarenta décadas não diferem muito da ideia de que é possível aplicar os princípios e a lógica do marketing empresarial no campo social e isso já era evidente no início da década de 70 para Kotler e Zaltman (1971), que apontam que as causas sociais podem beneficiar do pensamento e planeamento de marketing, dada a sua necessidade de soluções inovadoras para atrair a atenção do público e o seu apoio. As necessidades e desejos do mercado, o desenvolvimento de produtos e serviços, a atribuição de preços, os canais e as técnicas de comunicação e promoção são mais do que essenciais, críticos, para as organizações de carácter social.

Uma diferença importante é que, normalmente, no marketing empresarial lida-se com opiniões e preferências superficiais enquanto no Marketing Social se lida com "crenças e

valores fundamentais”¹¹ (Kotler e Zaltman, 1971: 11), pelo que este Marketing Social tem de pesquisar mais intensamente os “*quid pro quos*” significativos para ganhar a aceitação das audiências em questão. Para além disso também tem, normalmente, de trabalhar em canais menos bem definidos e menos “pecuniariamente motivados”¹².

Para além disso a sustentabilidade deverá levar a organização a virar-se para fora, mudando a sua mensagem, e tentando conquistar apoiantes e agregar valor à marca ou imagem (Vilaça e Kunsch, 2012).

1.4.2.6. CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Não sendo a captação de recursos o objectivo final destas organizações, que pugnam pelo apoio e transformação da comunidade onde se inserem tendo em vista o desenvolvimento e coesão social, estas não atingirão a sua missão sem os recursos necessários para tal. A comunicação, de uma maneira ou de outra, “possui diversos usos nas organizações e estes têm sido descobertos também pelos veículos comunitários, organizações não-governamentais, associações etc., saindo de um espaço amador para outro mais estratégico” (Silva e Santos, 2008: 19). O papel da comunicação neste tipo de organizações é a maior parte das vezes de melhoria e inovação nos métodos de captação de recursos, sendo esta uma das grandes dificuldades do Terceiro Sector, dificuldade agravada em contextos de crise.

Viebig (2005) indicava que, com o crescimento do Terceiro Sector, a par da sua profissionalização, as técnicas de gestão modernas seriam cada vez mais necessárias e incorporadas na vida destas organizações. No Terceiro Sector “salvo exceções poucas entidades se interessam em trabalhar a comunicação visual” (*idem, ibidem*: 477) esquecendo-se que esta é um dos requisitos fundamentais para a captação de fundos para essas organizações sociais. Assim, para a captação de recursos, a comunicação pode ser uma grande aliada, compreendendo que a sustentabilidade necessita, para além dos factores económicos, de fidelidade à missão e valores e ao empenhamento com a comunidade envolvente. As organizações do Terceiro Sector, só com coerência e não se desvinculando dos ideais que defendem é que, com a comunicação, se poderão fortalecer (Silva e Santos, 2008).

O sucesso na captação de recursos está dependente das relações estabelecidas com doadores e potenciais clientes e beneficiários, tal como nos negócios comerciais (Silva e Santos, 2008). Para esta captação de recursos, por via das relações externas, torna-se então fundamental a visibilidade que “toda a organização, tanto do setor privado como

¹¹ Tradução livre do autor. No original “core beliefs and values” (Kotler e Zaltman, 1971: 11)

¹² Tradução livre do autor. No original “pecuniarily motivated” (Kotler e Zaltman, 1971: 11)

do Terceiro Sector” necessita para “se legitimar diante da sociedade, 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” (Soares e Ferraz, 2006 *apud* Silva e Santos, 2008: 19).

A comunicação, potenciando a visibilidade, é também importante na perspectiva de captação de recursos, financeiros ou materiais, de doadores individuais, já que nenhuma pessoa doa os seus pertences a organizações de finalidade obscura, que não divulguem informações que tornem evidente a importância destas para a comunidade e a correcta aplicação dos recursos na missão da organização. Tem então um importante papel, no marketing institucional, na consciencialização de potenciais doadores e divulgando as actividades relevantes da organização perante a sociedade (Viebig, 2005). Esta divulgação pode ser feita por meio de vídeos institucionais, Internet e Redes Sociais, panfletos informativos e brochuras, cartazes, boletins, etc., e deverá servir para quebrar barreiras — entre organização e sociedade — e consciencializar e motivar a participação de indivíduos, por meio de doação ou trabalho voluntário.

A comunicação serve então para aumentar a consciência externa sobre a organização, as actividades que desenvolve e os problemas da sociedade que pretende solucionar com a sua missão, e, ao mesmo tempo, garantir a sustentabilidade da mesma com a visibilidade alcançada para potenciais beneficiários e doadores. No entanto não deve ser esquecido que é essencial ter cuidado na linguagem utilizada, tornando-a compreensiva e atractiva para o público a que se destina.

1.5. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA O TERCEIRO SECTOR

Os gestores de organizações do Terceiro Sector devem tomar decisões estratégicas que potenciem a exposição trabalho destas instituições, interna e externamente, formalizando um Plano de Comunicação Estratégico, que leve em conta os diversos *stakeholders*, as necessárias mensagens a transmitir e uma comunicação visual homogénea. Alguns pontos essenciais que devem ser tidos em conta neste Plano:

- O Plano de Comunicação Organizacional deve estar em plena sintonia com a Estratégia da Organização;
- O planeamento deve ser abrangente e ter em conta as diferentes realidades, que defina as acções e mensagens dirigidas aos diferentes públicos-alvo;
- Elaboração de um Manual de Identidade Visual que, desde questões administrativas ao relacionamento externo, estabeleça as normas visuais para todos os elementos que dão personalidade e força à marca/organização: materiais

de papelaria (envelopes, cartões de visita, folhas tipo, carimbos), modelos administrativos e ofícios, fachada externa, placards internos, uniformes, Página de Internet e Redes Sociais, etc.. O objectivo básico deste Manual de Identidade Visual é o da consolidação da imagem institucional da marca na sociedade;

- A inscrição de novos sócios e a mobilização e envolvimento dos associados existentes por forma a fortalecer a organização
- Realização de acções de promoção da organização e materiais tais como panfletos, faixas, cartazes, brochuras, tendo em especial atenção à relação custo benefício, direccionado para potenciais beneficiários. Nos casos das organizações com possibilidade, a publicidade em meios de comunicação social e outros métodos também devem ser levados em conta;
- Criação de programas de comunicação, especialmente direccionados para a captação de recursos, financeiros e materiais, e trabalho voluntário.

Para além de planos para a captação de recursos e para o trabalho voluntário também devem ser pensados planos de comunicação direccionados para as parcerias com outras organizações são essenciais para as organizações do Terceiro Sector.

Parte essencial da estratégia, em acordo com Silva e Santos (2008), é não esquecer que, apesar da importância da Comunicação Organizacional para legitimação e visibilidade da Organização do Terceiro Sector, qualquer que seja a estratégia adoptada é fundamental que esta seja coerente com a missão e valores da organização, não actuando por questões de moda sem ter em consideração as questões sobre a realidade da instituição, dos seus públicos e da comunidade onde está integrada.

1.5.1. PLANEAMENTO

Não é possível que existam políticas de Comunicação Organizacional efectivas sem que exista um bom Planeamento da Comunicação Organizacional (Silva e Santos, 2008), “um processo complexo e abrangente” que “possui dimensões e características próprias, implica uma filosofia e políticas definidas e é direccionada por princípios gerais e específicos” e que não pode ser “solto” e isolado dos contextos”, estando “sempre vinculado a situações e a realidades da vida de pessoas, grupos e das mais diversas organizações e instituições da esfera pública e privada” (Kunsch, 2003: 204-205).

Este planeamento, estratégico, deve ser virado para o futuro, definindo o que se pretende alcançar e utilizando as ferramentas necessárias para tal, ao invés da simples solução de problemas imediatos da organização. O estabelecimento de metas e objectivos para a Comunicação Organizacional e os gastos que esta trará para a organização são importantes no planeamento estratégico da comunicação (Silva e Santos,

2008). Segundo Kunsch (2008) há quatro princípios que devem ser tidos em consideração para o Planeamento da Comunicação Organizacional: a contribuição para os objectivos, a função de precedência, a abrangência e a eficiência. Também a mesma autora refere que um planeamento estratégico nos dias de hoje não pode deixar de levar em conta a teoria de adaptação e inovação, com uma constante “preocupação com as incertezas e as mudanças sistêmicas e ambientais” (*idem*, 2003: 211). Se tivéssemos de resumir numa frase a importância dos Planeamentos para as organizações poderíamos utilizar a de Kunsch (2003) que indica que estes permitem “um redimensionamento contínuo de suas acções presentes e futuras” e “possibilita conduzir os esforços para objectivos pre-estabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis” (*idem, ibidem*: 216).

Assim, o passo prioritário para uma efectiva comunicação numa organização, independentemente da sua origem, é a composição de um Plano de Comunicação Organizacional que considere que esta não pode ser considerada uma parte isolada dentro da organização, visto que depende de outros departamentos para o seu desenvolvimento e implementação e do contexto ambiental. A Comunicação Organizacional deve tornar-se parte estratégica da organização e não apenas uma tarefa de apoio aos restantes departamentos (Silva e Santos, 2008). Para Rego (1986) também é importante o aperfeiçoamento profissional e envolvimento dos RH da organização e o desenvolvimento tecnológico.

Num momento de competitividade elevada e global a Comunicação Organizacional também deverá apoiar a análise de cenários e a descobrir factores que aumentem a vantagem competitiva, utilizando para tal um conhecimento mais profundo dos perfis sociais, demográficos e culturais e ainda comportamental dos públicos-alvo, e ajustando as mensagens de acordo com essa informação estratégica. O modelo de gestão das organizações deve garantir uma organização do processo de comunicação e que este é adaptado às mudanças e revisto e melhorado continuamente. “A comunicação deve ser tão ágil como eficiente, usando todos os meios disponíveis” (Bittencourt *et al.*, 2013: 5), transmitindo a missão, os valores e objectivos da organização, de forma a melhorar de maneira contínua a relação da organização com os diversos *stakeholders*. Uma cuidada gestão para os resultados, que una a missão e os valores da organização à sua actividade do dia-a-dia, também serve como instrumento de comunicação do desempenho, tanto interna como externamente (Viebig, 2005).

No presente, a gestão da informação e da comunicação de uma organização é baseada nas trocas entre esta e os seus *stakeholders*, trocas essas que visam mútuos benefícios e que requerem que os envolvidos na gestão da informação e comunicação de uma organização respondam de forma mais imediata, eficiente, criativa e uniforme. Uma Comunicação Organizacional estratégica e eficiente exige formação, baseada em

conceitos e conhecimentos fundamentais, flexibilidade para adaptação contínua à mudança ambiental da organização e da própria sociedade. (Bittencourt *et al.*, 2013).

Tal como para outros negócios e para outras áreas de intervenção, os planeamentos tático, com finalidade de otimizar uma área específica, visando uma situação desejada no futuro, e operacional, formalizando a implementação para alcançar os resultados específicos (Oliveira, 1993), são essenciais para a eficácia da Comunicação Organizacional. A par com a preocupação da comunicação interna, ou endocomunicação, as diversas fases do planeamento da comunicação institucional e de produto/serviço são essenciais para garantir a eficácia das mensagens transmitidas aos públicos-alvo e, conseqüentemente, para atingir os objectivos que a organização pretende alcançar.

Fundamental é que o planeamento da Comunicação não pode ser deixar de levar em conta o planeamento estratégico da organização, que, tal como Scanlan (1979) defende, “permite-nos enfrentar o amanhã incerto com alguma garantia de podermos atingir as nossas metas” (*idem, ibidem*: 47). O autor defende que a função de planeamento estratégico de uma organização pode ser dividida em quatro fases, que tendo em vista a eficiência devem completar-se e inter-relacionar-se:

1. Definição de metas e objectivos
2. Formulação de políticas para atingir as metas e objectivos definidos
3. Desenvolvimento de planos intermédios e de curto prazo para a implementação das políticas
4. Proposta de métodos detalhados para a implementação dos planos

Esta é assim uma visão integrada do planeamento, em que cada fase não deve ser isolada das restantes mas sim deve ser considerada como influenciadora das outras fases.

A reflexão e planeamento da Comunicação Organizacional de forma estratégica contribui para diferenciar as organizações, adicionando-lhes factores de relacionamento e vantagem competitiva (Kunsch, 1997). Para o planeamento da Comunicação Organizacional é fundamental que as mensagens a transmitir tenham em conta o receptor, os canais a utilizar e os ruídos que possam existir. Tem de ficar claro que a mensagem deve ser formulada de acordo com o público para não existir desperdício de informação e meios (Silva e Santos, 2008).

1.5.2. COMUNICAÇÃO VISUAL

A Comunicação Visual deve ser considerada como integrante de um sistema de comunicação global, tendo como objectivos informar, motivar e integrar os *stakeholders*, internos e externos, de qualquer organização do Terceiro Sector, e deve ser utilizada para destacar a diferenciação, ressaltando valores e virtudes e mitigando debilidades da organização, devendo ocupar lugar de destaque em qualquer organização de desenvolvimento social. Para promover ambientes mais participativos é necessário, num processo de planeamento global, a utilização estratégica de ferramentas de comunicação que traga visibilidade às intervenções sociais e políticas da organização (Viebig, 2005).

Segundo Uchelen (*apud* Viebig, 2005), o planeamento da Comunicação Visual tem também uma função psicológica, derivada da associação de ideias, processo idêntico à livre associação definida no ramo da psicologia (*e.g.*, quando um emissor diz azul a associação do receptor pode ser céu). A importância de conhecer o que as pessoas pensam para nos podermos aproximar delas e influenciá-las exige, do lado das organizações, que as informações e comunicação sejam precisas para potenciar um relacionamento essencial à organização, aos dirigentes, aos associados e aos consumidores e beneficiários. Produtos e serviços com uma imagem clara permitem ajudar os potenciais interessados a formar a opinião e a entender o valor associado para a tomada de decisão. É necessário perceber que, na construção de uma imagem homogénea, a Comunicação Visual deve ser um todo em que todos os destinatários são expostos às mesmas mensagens e impactos visuais, por forma a construir uma imagem sólida da organização. Rego (1986) acredita que o conjunto do nome, da marca e da imagem que a organização projecta é um dos seus mais valiosos activos e que o reforço da marca “fatalmente, a médio e longo prazos, redundará em ganhos para produtos e serviços” (*idem, ibidem*: 173).

A implementação da Comunicação Visual, utilizada para criar uma identidade visual adequada que considere a marca como valioso activo, é essencial. No entanto esta pode ser realizada, de forma gradual e progressiva, coerentemente com as necessidades e tendo em consideração os recursos disponíveis (Viebig, 2005). Esta implementação, de acordo com as capacidades da organização, é fundamental, dados os muitas vezes poucos recursos, humanos, financeiros e materiais e ainda a falta de cultura para uma actividade orientada para a comunicação das Organizações do Terceiro Sector.

1.5.3. COMUNICAÇÃO INTERNA

Como vimos anteriormente, os objectivos da comunicação interna são variados de acordo com os autores mas parece-nos as suas funções principais passam pela exposição, apresentação e transmissão de informação e ajudar à inclusão dos trabalhadores na realidade e objectivos da organização. No entanto estas funções não existem *per se*, sendo

necessário que a Comunicação Interna seja planeada, implementada e gerida de forma a atingir esses objectivos. O conteúdo, a forma e os canais da comunicação que são dirigidos aos públicos internos da organização devem ser estrategicamente pensados e não desenvolvidos de forma isolada. Acresce que a comunicação interna deve ter como pilares fundamentais a estratégia global da organização e a política de Comunicação Organizacional, devendo ser embebida dos valores fundamentais e cultura da organização. Este alinhamento estratégico leva a importantes contributos para a gestão e desenvolvimento da organização (Gomes *et al.*, 2011). Considerando que nas organizações existem e convivem pessoas únicas e singulares, em diversos aspectos (*e.g.*, económicos, sociais, culturais, hierárquicos), a comunicação interna deve levar em consideração essa dimensão humana das organizações e promover, de acordo com as diferenças em questão, uma coesão e potenciar a participação de todos, gerando assim o sentimento de pertença à organização em todos os seus trabalhadores. Também, a criação de um ambiente de envolvimento real, com a participação efectiva das pessoas nos processos e com o seu engajamento nas questões quotidianas, compromete-as, de forma positiva interna e externamente, levando o sentimento de pertença para fora do círculo da organização. O desenvolvimento sustentável, no âmbito organizacional, necessita que se promovam práticas e condutas que potenciem a reflexão, o debate e as deliberações. (Devillard, 2001; Vilaça e Kunsch, 2012).

Parece-nos que é hoje consensual a importância da comunicação interna para as organizações e que esta é um factor nuclear na política global de Comunicação Organizacional, pelo que é fundamental conceber planos e acções de comunicação interna estratégicos com vista a estimular a competitividade da organização. Para atingir este objectivo estratégico, tal como em Gomes *et al.* (2011), a Comunicação Interna não pode ser pensada isoladamente e deve levar em conta dois pilares estratégicos, críticos para o seu sucesso: a estratégia global da organização e a política de Comunicação Organizacional. Dado o principal público-alvo da Comunicação Interna, a estes dois pilares podemos ainda adicionar um terceiro: a política de gestão de RH. Dada a sua importância nas organizações, a gestão de RH poderá ser uma importante peça na engrenagem da comunicação interna, nomeadamente na comunicação de resultados e eventos (*e.g.*, promoções, resultados de performance, monitorização de satisfação e motivação).

Por fim, uma perspectiva interessante, especialmente dado o objecto de estudo deste trabalho, é a de David Snowden (*apud* Tapscott & Williams, 2008) que diz que se deve atirar fora alguns dos planos detalhados já que pensa que os verdadeiros líderes gerem o caos da forma que uma educadora do Jardim de Infância gere as suas crianças. Snowden diz que “professores experientes permitem um grau de liberdade no início de uma sessão, depois intervêm para estabilizar padrões desejáveis e destabilizar os indesejáveis”

e que “quando são muito inteligentes eles lançam as sementes para que os padrões que pretendem tenham mais probabilidades de emergir”¹³ (*idem, ibidem*: 296).

1.5.4. MARKETING

Kotler & Zaltman (1971), utilizando as ferramentas do marketing, originalmente pensadas e concebidas para organizações puramente comerciais, mostram que é possível traduzir os esforços das organizações de causas sociais em programas que suscitem o interesse necessário nos públicos-alvo. Para além da concepção dos produtos e serviços, de acordo com os seus objectivos sociais, a promoção, numa lógica de comunicação e persuasão também é importante, no sentido de familiarizar, tornar aceitável e desejável por parte das audiências em questão. Juntando tudo isto, o Marketing Social depende de um sistema de planeamento que integre os diversos processos. Assim, já nessa época, os autores propunham um Sistema, como se pode ver na Figura 7, em que a informação — económica, política, tecnológica, cultural e concorrencial — é recolhida do ambiente, de forma contínua, por algo que definem como “agência da mudança”, que se divide em tarefas de pesquisa/monitorização e planeamento. Com base nas informações e conhecimento são criados planos e mensagens que são enviados por canais para as diversas audiências. Os resultados de cada fase são constantemente monitorizados pela “agência da mudança”. Com base na informação ambiental mas também do retorno das fases posteriores, a “agência” estabelece os planos de curto e médio/longo prazo, adaptados de forma contínua ao contexto.

¹³ Tradução livre do autor. No original “Experienced teachers allow a degree of freedom at the start of a session, then intervene to stabilize desirable patterns and destabilize undesirable ones,”; “And when they are very clever, they seed the space so that the patterns they want are more likely to emerge” David Snowden (*apud* Tapscott e Williams, 2007: 296)

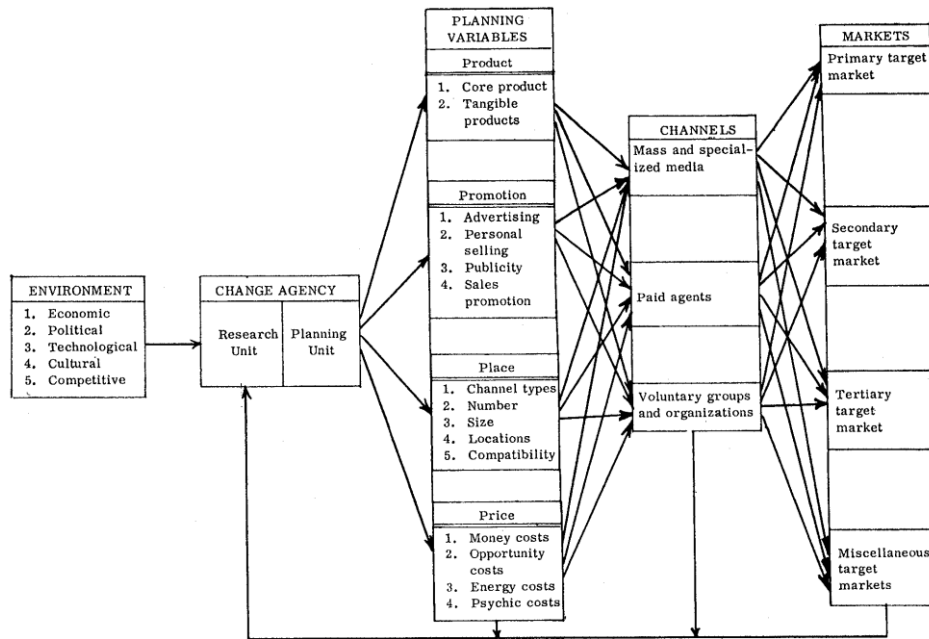


Figura 7: Sistema de Planejamento de Marketing Social (Kotler e Zaltman, 1971: 10)

Relativamente aos canais de comunicação, com especial relevância para as Redes Sociais, que à época do modelo de Kotler e Zaltman ainda não eram uma preocupação, as organizações devem ter especial atenção em relação a questões éticas, como a invasão de privacidade, a publicidade agressiva e o *spam*, entre outras questões legais e de “prospecção de dados”¹⁴ (Bolotaeva e Cata, 2011).

Para além das diversas plataformas e canais de comunicação já apontadas, há outros contributos para o marketing e a comunicação de uma organização, como por exemplo o tipo de produto e o seu preço, a roupa e o comportamento dos seus funcionários, a decoração do local e a identidade visual da empresa, ou seja, “todo o contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a organização” (Kotler e Keller, 2010: 533). Também na definição da estratégia de comunicação de uma Organização do Terceiro Sector é fundamental levar isto em consideração, dado que tudo serve para os beneficiários criarem associações à marca, sendo que estas podem ser positivas ou negativas. A questão do *brand equity* é especialmente interessante quando o produto ou serviço oferecido pela organização não tem grandes factores diferenciadores senão a marca. Para a construção do *brand equity* é necessário que sejam desenvolvidas acções que potenciem a familiaridade e consciencialização da marca e associações favoráveis, fortes e únicas (Keller, 1993).

¹⁴ Tradução livre do autor. No original “data mining” (Bolotaeva e Cata, 2011: 6)

1.5.5. INTERNET E REDES SOCIAIS

Como vimos, hoje, na sociedade contemporânea, com o poder e a velocidade de disseminação de informações, sobretudo graças às TICs, a comunicação assume uma importância estratégica nas organizações. Assim, com o surgimento e desenvolvimento das novas tecnologias da informação e da comunicação e da crescente expansão e importância das redes sociais na Internet (Bolotaeva e Cata, 2011), as organizações necessitam de se adaptar a modelos de gestão da comunicação que exigem a focalização para os esses novos desafios e oportunidades (Bittencourt *et al.*, 2013), sendo estes especialmente interessantes para as organizações do Terceiro Sector.

Para maximizar a eficiência destas já de si poderosas ferramentas, as organizações devem identificar utilizadores chave que são leais e podem influenciar as suas ligações próximas. Deixar estes utilizadores serem eles próprios os promotores da organização é benéfico já que normalmente os indivíduos dos mesmos círculos têm as mesmas atitudes, interesses e crenças o que faz com que estes interesses comuns facilitem a comunicação. Pessoas ligadas nas Redes Sociais normalmente tem interesses em comum e pessoas com os mesmos interesses normalmente adquirem os mesmos produtos e serviços. Utilizadores chave confiam na organização e isso encoraja-os a utilizar os seus serviços e produtos e a promovê-la, propagando as experiências positivas aos seus contactos próximos. Esta partilha de proximidade de experiências positivas desempenha um papel importante na criação de confiança e facilitação e manutenção de relações de longo termo (Jamalzadeh *et al.*, 2012).

1.5.6. EQUIPA DE COMUNICAÇÃO

Os que lidam com a comunicação no contexto organizacional não são meros transmissores de informações nem devem ser olhados dessa forma mas sim considerados “intérpretes da realidade organizacional e parceiros estratégicos na construção dessa realidade” (Sobreira, 2010: 150).

A política de Comunicação Organizacional define todo o desenho da estratégia de comunicação da organização e suas actividades e deve levar em conta a sua integração estratégica. Assim, os diversos tipos de comunicação devem ser pensados e vistos, de forma integrada, na política de Comunicação Organizacional e devem estar alinhados com a identidade da organização e os seus objectivos e ter em conta a diversidade de audiências expostas à comunicação. Quando isto não acontece temos como resultado uma comunicação incoerente que terá implicações, internas e externas, severas, entre elas a diminuição da eficiência e problemas de imagem e reputação (Gomes *et al.*, 2011). Nas questões internas deve-se ter em consideração a importância do trabalhador enquanto importante *stakeholder* da organização, pelo que o seu reconhecimento e discurso de valorização das pessoas permitirá que a comunicação interna vise também a

possibilidade da criação de um bom clima organizacional. A comunicação interna tem então o papel de apontar caminhos, levando à capacidade real de formar e transformar as pessoas, sejam os trabalhadores ou dirigentes. Este papel obriga a um cuidado constante relativamente à área, exigindo do planeamento uma definição clara do que é essencial para a organização (Vilaça e Kunsch, 2012). A criação de equipas de trabalho para apoiar e suscitar dinâmicas essenciais ao desenvolvimento e melhoria contínua do trabalho interno da organização (Devillard, 2001) é essencial também na área da comunicação.

Tendo estes factores em consideração, parece-nos fundamental, para a organização e para o sucesso da Comunicação Organizacional, a criação de uma Equipa de Comunicação, que planeie, implemente, avalie e adapte a Comunicação Organizacional, com o objectivo de alinhar as estratégias da organização e os seus discursos, levando a um posicionamento ideal perante os seus diversos *stakeholders*. Parece-nos que, como indica Taylor (2005), a Comunicação Organizacional deve ser trabalhada em departamentos da área. No entanto ela é híbrida e por isso está, normalmente, sob o domínio das áreas de Administração. Considerando estas questões mas também que as organizações do Terceiro Sector têm normalmente poucos recursos humanos especializados nas áreas da Comunicação, pensamos que a equipa de Comunicação deve ser, preferencialmente, constituída não só por elementos da área da comunicação, se os houver, mas também por elementos com responsabilidades de gestão e direcção e ainda outros funcionários de outras áreas. Com esta diversidade, não só hierárquica mas também funcional, será possível implementar e otimizar a comunicação da organização, alinhando estrategicamente os diversos objectivos da organização e os seus actores.

CAPÍTULO 2. QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO

Até aqui foi efectuada uma revisão de literatura, abrangente e multidisciplinar, que nos permite prosseguir, com bases teóricas sólidas, para a parte empírica do presente trabalho, o Estudo de Caso da Mondego – Associação de Intervenção Social, IPSS.

Pretende-se confirmar, com base nesse Estudo de Caso, a importância da Comunicação Organizacional, especificamente para pequenas organizações do Terceiro Sector. No caso concreto passa por analisar a vida duma pequena IPSS, sediada no concelho de Coimbra, para ilustrar os factores chave em que as organizações do género devem trabalhar de maneira a construir relações, sólidas e duradouras, com os seus *stakeholders*, fundamentais para o seu desenvolvimento e sustentabilidade. Após identificação do paradigma, objectivos gerais e específicos do trabalho e proposta do modelo de investigação são apresentadas as questões metodológicas

2.1. IDENTIFICAÇÃO DO PARADIGMA

Para este trabalho empírico necessitamos de apresentar um paradigma que sirva de modelo à prossecução do nosso estudo. Não nos parece suscitar dúvidas, pela revisão de literatura desenvolvida, que para organizações do mesmo género, com o mesmo tipo de respostas sociais, as que possuam e implementem políticas de Comunicação Organizacional serão mais capazes de atrair interessados, de desenvolver parcerias, de obter recursos e trabalho voluntário, entre outros. Ou seja serão mais capazes de se desenvolver e de lutar pela sua sustentabilidade.

Também pela revisão de literatura concluímos que a Comunicação Organizacional não é um mero somatório de dimensões e ferramentas comunicacionais. Ela deve sim, integrar, de forma estratégica e de acordo com a Visão, Missão e Valores da organização, as dimensões e ferramentas comunicacionais de forma a tornar-se um poderoso instrumento para fortalecer a organização e as suas respostas sociais, com o consequente aumento do desenvolvimento e coesão sociais, aqueles que devem ser o objectivo último de organizações do Terceiro Sector como as IPSS.

Parecem-nos então, para este tipo de organizações, existir diversos benefícios concretos da implementação, estratégica e integrada, de uma Comunicação Organizacional:

- Um maior alcance e eficácia na divulgação junto de potenciais interessados nas respostas sociais
- Melhoria das relações com os beneficiários existentes

- Melhoria das relações, mobilização e envolvimento dos seus associados
- Uma identidade e imagem uniformes e coesas, de acordo com a Visão, Missão e Valores da organização, que potencia a visibilidade e notoriedade
- Melhoria das relações com parceiros e outras entidades de relevante interesse, com vista ao desenvolvimento de protocolos para melhoria contínua do trabalho da organização e/ou redução de custos
- Obtenção de recursos, financeiros e materiais, e trabalho voluntário a partir da criação de programas específicos para tal
- Melhoria da organização interna, com a inclusão e integração dos funcionários, motivando e levando ao comprometimento destes com a organização

Segundo o paradigma apontado, a implementação, estratégica e integrada, da Comunicação Organizacional assenta em três dimensões interdependentes:

- Comunicação Institucional
- Marketing Social
- Endocomunicação

2.2. OBJECTIVOS GERAIS E OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

Com base na revisão da literatura e no paradigma apresentado, direccionamo-nos para o estudo de caso, centrando-nos no objecto do nosso estudo, a Mondego – Associação de Intervenção Social, IPSS.

O que se pretende com este estudo em termos gerais é verificar se efectivamente a existência ou inexistência de políticas e ferramentas para uma Comunicação Organizacional eficiente e de que maneira esta afecta positiva ou negativamente a vida das organizações do Terceiro Sector, nomeadamente das IPSS. Para tal, o estudo de caso desta IPSS do Concelho de Coimbra servirá de exemplo para essa análise.

Formulando o problema, o primeiro objectivo específico, pela análise do caso concreto da Mondego, é, após revisão da literatura e de acordo com o paradigma apontado, responder à seguinte questão central:

A IPSS Mondego dispõe de um plano e ferramentas que lhe permitam a eficiência da sua Comunicação Organizacional?

Para além da questão central sobre a eficiência ou ineficiência da Comunicação Organizacional também é objectivo deste trabalho responder a outra questão:

Como é que as características da Comunicação Organizacional podem afectar, positiva ou negativamente, a vida desta organização?

Também neste trabalho é proposto um Plano de Comunicação Organizacional, baseado na estratégia geral da organização em causa, que permita a esta aplicar métodos e ferramentas que melhorem a sua comunicação com os públicos internos e externos, com especial relevância para as relações com os beneficiários existentes e potenciais e para as ferramentas com consideráveis vantagens se tomarmos em conta o custo/benefício, nomeadamente a Internet e as Redes Sociais.

Após implementação de algumas medidas desse Plano pretende-se ainda responder à seguinte questão:

A utilização da Internet e das Redes Sociais, de acordo com o Plano proposto, tem efeitos no modo como as pessoas se relacionam com a IPSS Mondego e com o número de pessoas a que se chega?

Não estando à partida definidas metas concretas pela organização e considerando o pequeno intervalo de tempo entre a previsível implementação e a obtenção e discussão de resultados deste trabalho, pretende-se, considerando o número de funcionários (15), sócios (277) e beneficiários (74), saber se é possível atingir um público com pelo menos esse total (366) em menos de quatro meses após a criação da presença na Rede Social Facebook e se o número de visitas no Site é superior número de vagas abertas para o novo ano lectivo da instituição (74). Também se pretende perceber se a dinamização e inserção de conteúdos da Rede Social potencia o envolvimento dos beneficiários — pais e encarregados de educação — e de outros *stakeholders* da Mondego.

Por último, de acordo com as medidas já implementadas, e apesar do pequeno intervalo temporal entre a implementação de algumas medidas e a data de discussão de resultados, pretende-se saber se o Plano de Comunicação Organizacional proposto trás alguns dos benefícios apontados no paradigma:

- Um maior alcance na divulgação junto de potenciais interessados nas respostas sociais;
- Melhoria das relações com os beneficiários existentes;

- Melhoria das relações, mobilização e envolvimento dos seus associados;
- Uma identidade e imagem uniformes e coesas, de acordo com a Visão, Missão e Valores da organização, que potencia a visibilidade e notoriedade;
- Melhoria das relações com parceiros e outras entidades de relevante interesse, com vista ao desenvolvimento de protocolos para melhoria contínua do trabalho da organização e/ou redução de custos;
- Obtenção de recursos, financeiros e materiais, e trabalho voluntário a partir da criação de programas específicos para tal;
- Melhoria da organização interna, com a inclusão e integração dos funcionários, motivando e levando ao comprometimento destes com a organização.

2.3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Para definição de um modelo de investigação que permita analisar, avaliar e responder às questões colocadas, e de acordo com a revisão de literatura e as três dimensões interdependentes que indicámos anteriormente, apontam-se os que são a nosso ver factores críticos de sucesso (FCS) para a eficiência da Comunicação Organizacional, de acordo com as dimensões definidas:

- Comunicação Institucional
 - Estratégia da Organização e definição e publicação da Missão, Visão e Valores
 - Identidade
 - Relações com Sócios
 - Relações com Parceiros e outras entidades relevantes

- Marketing Social
 - Relações com os Beneficiários existentes
 - Divulgação e publicitação das respostas sociais por potenciais interessados
 - Eventos e experiências para visibilidade
 - Programas para obtenção de recursos e trabalho voluntário

- Endocomunicação
 - Política de comunicação interna
 - Reuniões regulares de acompanhamento
 - Placards e documentos informativos
 - Equipas e Grupos de Trabalho específicos
 - Mobilização e envolvência dos funcionários

Como se pode ver pelo Modelo de Investigação proposto, Figura 8, as dimensões da Comunicação Organizacional são interdependentes e dependem do Plano de

Comunicação Organizacional e da Estratégia da Organização. Cada uma das dimensões contribui para a eficiência da Comunicação Organizacional e esta traduz-se em benefícios para a organização como vimos na revisão de literatura.

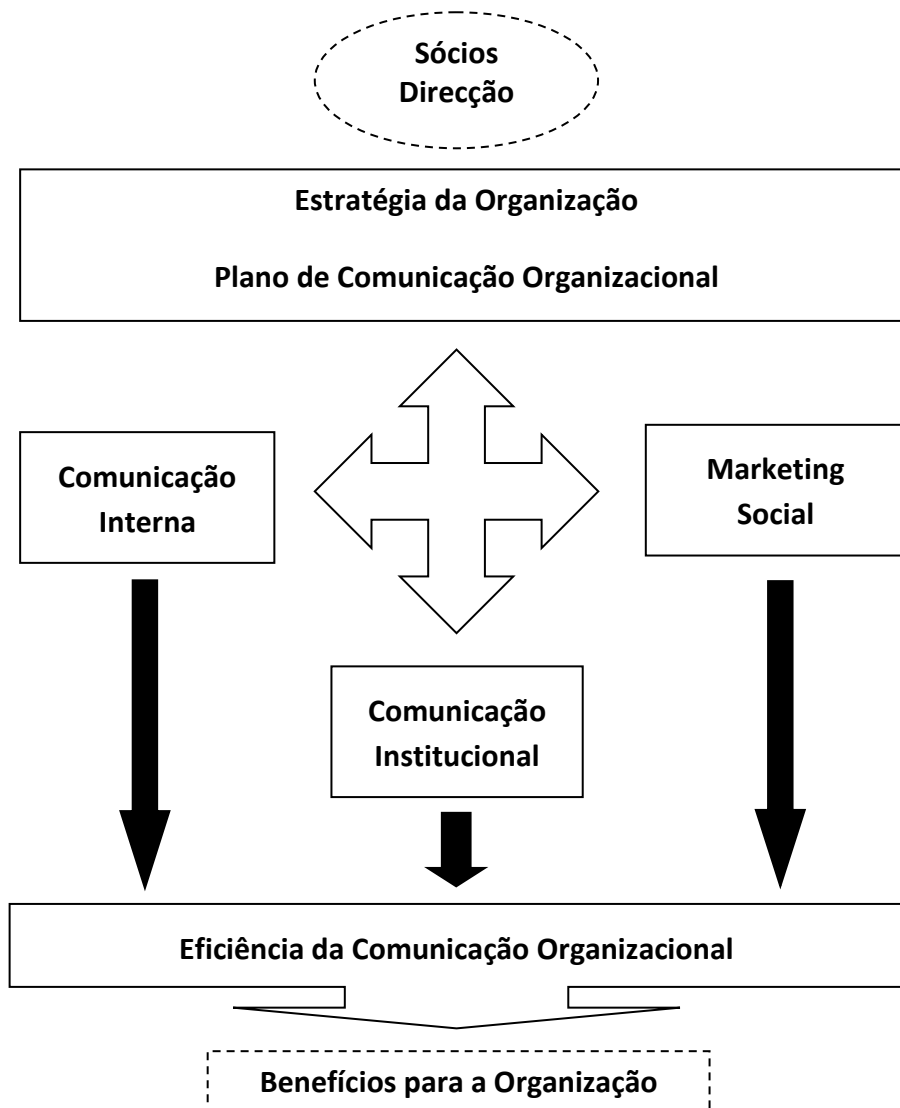


Figura 8: Modelo de Investigação

2.4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Na primeira abordagem a este trabalho, é necessário realizar revisão de literatura, multidisciplinar, que contextualize o tema e diversos conceitos envolvidos, dos quais se destacam: Terceiro Sector e Instituições Particulares de Solidariedade Social, Comunicação, clássica e Organizacional, Visibilidade e Notoriedade, WOM e eWOM, Comunicação Organizacional direcionada ao Terceiro Sector. Ainda na revisão de literatura, levantam-se alguns elementos para uma Estratégia de Comunicação para uma Organização do Terceiro Sector.

Após escolha do referencial teórico, procede-se a um estudo de caso para analisar uma realidade específica (Yin, 2009; Meirinhos e Osório, 2010) e para justificar, se necessário, a definição de uma estratégia e implementação de medidas tendo em vista a melhoria da Comunicação Organizacional e, conseqüentemente, da eficácia da organização objecto de estudo. O estudo de caso enquadrado numa abordagem qualitativa é frequentemente usado na área de estudos organizacionais, tendo em consideração a sua natureza de investigação específica e o conhecimento que se pretende alcançar. Para alguns autores existe ainda a possibilidade de generalização de estudos a partir do método (Cesar, 2005) Por exemplo, para Stake, citado pelo autor (*idem, ibidem*: 3), este método está “epistemologicamente em harmonia com a experiência daqueles que com ele estão envolvidos e, portanto, para essas pessoas constitui-se numa base natural para generalização. Isto é especialmente importante na área de ciências sociais onde os estudos estão fundamentados na relação entre a profundidade e tipo da experiência vivida, a expressão desta experiência e a compreensão da mesma” sendo esta fundamentada essencialmente em conhecimento tácito. Apesar disto para alguns autores essa generalização não é possível dado do carácter muito específico do estudo e a dificuldade de extrapolar os resultados (Coutinho e Chaves, 2002).

Relativamente à escolha do caso, como indica Cesar (2005: 4), “o caso é uma unidade de análise” que pode ser um indivíduo, um grupo ou uma organização (*idem, ibidem*; Meirinhos e Osório, 2010) “quando se pretende reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos desse objeto pesquisado (Mattar *apud* Cesar, 2005: 5)”. Sendo este um estudo de caso, empírico, baseado na observação e experiência vivida de uma realidade social e organizacional, o objecto de estudo, a Mondego, Associação de Intervenção Social, será uma pequena IPSS, com menos de duas dezenas de funcionários e oito dezenas de beneficiários, respostas sociais de Creche e Jardim de Infância e sediada no concelho e freguesia da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Santo António dos Olivais. Para além do critério espacial, “associado ao facto do investigador estar pessoalmente implicado no estudo” (Coutinho e Chaves, 2002: 225), acresce o critério de importância deste estudo dada a experiência e conhecimento tácito do autor,

enquanto sócio e dirigente da IPSS em questão. Relativamente à delimitação temporal, a pesquisa e observação reporta-se à situação existente, podendo, nos casos que se considere necessário, pesquisar e analisar algumas questões do período 2007-2012, referentes aos triénios dos dois últimos mandatos dos Órgãos Sociais da Associação, ou outros momentos passados que sejam importantes para a compreensão das questões que se colocam. O estudo de caso assentará no conhecimento tácito do autor e ainda em múltiplas fontes de evidência (Cesar, 2005; Meirinhos e Osório, 2010), “todas baseadas em relatos, documentos ou observações” (Cesar, 2005: 8) da realidade no local.

No caso concreto a análise será feita pelas ferramentas e materiais existentes, Estatutos e actas da Associação e Direcção, Planos de Actividades, Relatórios e Contas, Regulamentos internos, Projecto Educativo e outros documentos reservados e, ainda, em reuniões e conversas, formais e informais, com diversos *stakeholders*, especialmente dirigentes e ex-dirigentes, funcionários, beneficiários e ex-beneficiários e ainda alguns parceiros mais relevantes.

2.5. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DESTE ESTUDO

Para o estudo de caso, para além da pesquisa, baseada em método qualitativo da análise da realidade social e organizacional em causa, de acordo com os temas abordados, será também realizado o levantamento de alguns indicadores estatísticos — demográficos, socio-económicos e tecnológicos — relacionados com o tema e importantes para a análise do contexto em que a organização se insere e para a possível justificação de utilização de alguns meios de comunicação, específicos. Será ainda realizada uma análise de necessidades e um planeamento para uma fase de intervenção, que aponta objectivos estratégicos, mensagens e públicos-alvo, acções e meios, e, por fim, mecanismos de avaliação.

Esta metodologia específica, baseada num estudo de caso, foi escolhida porque “é uma investigação com características peculiares, pois incide intencionalmente sobre uma situação específica que se presume ser única ou especial, procurando descobrir o que há nela de mais fundamental e específico, compreendendo assim globalmente um determinado fenómeno ao qual o investigador atribui importância. Sendo o seu objectivo geral: explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar” (Araújo *et al.*, 2008).

Mais do que apenas explorar, descrever e explicar, com base num referencial teórico e num modelo de investigação, este trabalho tem como objectivo último transformar a realidade em causa e avaliar os efeitos da intervenção realizada, levando e avaliando da teoria à prática a Comunicação Organizacional para Organizações do Terceiro Sector.

CAPÍTULO 3. ESTUDO DE CASO – MONDEGO

Neste capítulo, com base no referencial teórico construído a partir da revisão de literatura pretende-se proceder à análise da realidade organizacional, com especial relevo para as questões da Comunicação mas analisando ainda outros factores que nos parecem contribuir para as questões da Comunicação Organizacional.

A metodologia de pesquisa tal como definido no capítulo anterior, Quadro conceptual e metodológico, assentará essencialmente em método qualitativo com base na análise da realidade, a partir de documentos e materiais existentes e em reuniões e conversas, formais e informais, com os diversos *stakeholders* da Associação, nomeadamente dirigentes e ex-dirigentes, sócios, funcionários, beneficiários e ex-beneficiários e ainda alguns parceiros que se considerem mais relevantes.

3.1. ENQUADRAMENTO DA ASSOCIAÇÃO

A Mondego - Associação de Intervenção Social (MAIS) é uma IPSS com quase duas décadas de existência. Fundada no dia 1 de Outubro de 1996, em Coimbra, a partir da Cooperativa de Construção e Habitação Mondego, CRL (CCHM), sendo registada como IPSS em 31 de Dezembro de 1999. Presta respostas sociais de creche e Jardim de Infância, tendo já acolhido mais de mil crianças, e situa-se na Rua Dom Luís da Cunha, Lote 20, funcionando na base, arrendada, de um edifício residencial, que foi adaptada ao fim que se destinava, apresentando uma área coberta de mais de 290 m².

A Mondego é uma Associação sem fins lucrativos, sem vínculos político-partidários e laica. Os seus valores assentam na igualdade, liberdade, fraternidade e solidariedade. Presta, desde a sua fundação, respostas sociais nas áreas de Creche e Jardim de Infância e, actualmente, como Instituição Particular de Solidariedade Social, de acordo com a legislação e protocolos de cooperação em vigor, tem o apoio da Segurança Social para a prossecução da sua missão, sendo a sua área geográfica de intervenção essencialmente o concelho de Coimbra mas também os concelhos contíguos, tal como estabelecido nos seus Estatutos.

A organização conta actualmente com 277 sócios efectivos sendo que estes o são, de acordo com os Estatutos da Associação, por inerência, por serem cooperadores da Cooperativa de Construção e Habitação Mondego, CRL.

Os Órgãos Sociais da Mondego, eleitos em Assembleia Geral de Sócios, totalizam doze elementos:

- Direcção: Presidente, Secretário, Tesoureiro e dois suplentes;
- Conselho Fiscal: Presidente e dois Vogais;
- Mesa da Assembleia Geral: Presidente e dois Secretários.

Nenhum dos elementos dos Órgãos Sociais é renumerado, apesar de essa situação estar prevista nos Estatutos, e estes Órgãos são maioritariamente constituídos por indivíduos que se encontram empregados. Esta é uma das características que sempre acompanhou a vida da Associação desde a sua constituição.

A 31 de Dezembro de 2013 a organização contava com quinze funcionárias efectivas tendo agora nos seus quadros, à data de redacção deste documento, menos uma funcionária. Destas funcionárias efectivas contam-se quatro educadoras, uma para cada sala de Creche e Jardim de Infância existente, e oito ajudantes de acção educativa, duas para cada dessas salas. Para além destas funcionárias, de responsabilidades pedagógicas e educativas, existe ainda uma funcionária de serviços de copa e apoios aos serviços gerais (*e.g.*, higiene e limpeza, tratamento de roupa) que presta ainda, por ausências, férias ou baixas, apoio às salas de Creche e Jardim de Infância. Por fim a Associação conta ainda com uma secretária administrativa, responsável pela maioria do atendimento ao público e pelos serviços administrativos, prestando apoio à Direcção e fornecendo facturas e outros documentos à empresa externa que presta serviços de contabilidade à Mondego. A partir de 2012, devido a uma situação de baixa de uma educadora, a Mondego recorreu ainda à contratação, primeiro em regime de substituição e posteriormente a prazo, de mais uma educadora, terminando este contrato a 31 de Agosto de 2013.

A Associação contrata ainda externamente, para além da empresa de Contabilidade, outros fornecedores e prestadores de serviços (*e.g.*, empresa de limpeza, empresa de refeições, fornecedores de produtos de higiene e limpeza, fornecedores de bens alimentares).

3.1.1. RESPOSTAS SOCIAIS

A MAIS presta, desde a sua fundação, duas respostas sociais: Creche e Jardim de Infância, também denominado de Pré-escolar, tendo actualmente no total das duas 74 vagas. A Creche é constituída por duas salas, para crianças de um e dois anos e para crianças de três e quatro anos. O pré-escolar também é composto por duas salas, para crianças de três e quatro anos e para crianças com mais de quatro e cinco.

Como elemento diferenciador, a instituição funciona num horário alargado, das 7h30 às 19h30, permitindo assim aos encarregados de educação o apoio necessário à conciliação

da sua vida familiar com a sua vida pessoal e profissional. Devido a este horário alargado a Associação, para além das regulares refeições, almoço e lanche, fornece ainda dois suplementos alimentares, de manhã e ao final da tarde, às crianças inscritas na sua Creche e Jardim de Infância.

Outro dos elementos diferenciadores da instituição é a composição das salas com uma educadora e duas ajudantes de acção educativa, ao contrário do mínimo exigido por lei, e comum nas instituições do género, uma educadora e uma ajudante de acção educativa. As sucessivas Direcções sempre defenderam a importância desta política, apesar dos custos acrescidos, tendo em vista o superior interesse das crianças.

3.1.2. PROTOCOLOS E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

A MAIS tem desde há alguns anos, para além dos protocolos legais com a Segurança Social e com o Ministério da Educação devidos às respostas sociais que presta, algumas relações institucionais.

3.1.2.1. COOPERATIVA MONDEGO

Podemos considerar a relação com a Cooperativa de Construção e Habitação Mondego, CRL (CCHM) de alguma forma umbilical, dado que a MAIS foi criada a partir dos cooperadores da Cooperativa Mondego. Para além disso, de acordo com os estatutos ainda em vigor os sócios da MAIS são, para além dos previstos mas não existentes sócios honorários, exclusivamente os sócios da Cooperativa Mondego, levando esta situação a que actualmente a Mondego não disponha de receitas de quotas e jóias, dado que estas contam como receitas da Cooperativa Mondego.

Acresce que as instalações que a Creche e o Jardim de Infância da MAIS ocupam (no Lote 20) e de outra base lado (Lote 21) que nunca chegou a ser adaptado e ocupado, são também propriedade da CCHM, pagando-se actualmente renda e condomínio das instalações do Lote 20 e condomínio da base do Lote 21. Dados os objectivos locais e de missão comuns, durante muitos anos a MAIS não pagou qualquer valor de renda à CCHM, tendo essa situação sido alterada no último triénio por imposição e devido a problemas de sustentabilidade económica e financeira da segunda.

Por fim, a MAIS, por atribuição da CCHM, dispõe ainda de uma sala nas instalações da última (Lote 23), sendo estatutariamente a sua sede oficial, para reuniões de Direcção e dos seus Órgãos Sociais e utiliza também, tal como a CCHM, o salão desta para as Assembleias Gerais de Sócios, sendo que as Assembleias ordinárias se realizam nos mesmos dias da CCHM dada a já referida sobreposição completa dos sócios de ambas.

3.1.2.2. INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Relativamente às suas respostas sociais de Creche e Jardim de Infância, a MAIS estabeleceu, já há alguns anos, um protocolo com a Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC), comprometendo-se a colaborar na realização de atividades integradas nas componentes de iniciação à prática profissional e de ensino supervisionado do curso de Educação Básica dessa Escola, tendo já acolhido estágios de mais de duas dezenas dos seus alunos. Nos últimos anos contam-se, três estágios por ano com dois estagiários cada, totalizando assim em seis anos os doze grupos de estágio e vinte e quatro alunos. A ESEC é sem dúvida a Instituição de Ensino com qual a Associação mais tem trabalhado, devido não só proximidade geográfica mas também interesse curricular.

Para além dos vinte e quatro alunos estagiários da ESEC, a MAIS acolheu ainda dois estágios do Curso Tecnológico de Acção Educativa da Escola Secundária Jaime Cortesão, e um estágio de uma aluna do Curso de Ciências da Educação da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FPCEUC).

Com a FPCEUC tem ainda sido realizado trabalho colaborativo, nomeadamente, alguns estudos e projectos, como foi o último caso, o projecto baseado no Modelo Curricular Escola Moderna, dirigido a Pais e Encarregados de Educação mas também às Educadoras da Mondego.

3.1.2.3. OUTRAS PARCERIAS E PROTOCOLOS

A MAIS realizou ainda, ao longo dos anos, outras parcerias, reflectidas ou não em protocolos, que ainda estão em vigor. Por exemplo, com a Liga dos Amigos dos Hospitais da Universidade de Coimbra (LAHUC), que possibilita à Associação condições especiais para o aluguer do auditório do Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra (Hospital da Universidade de Coimbra à data da realização do procolo) para a realização das suas festas de Natal ou outras. Para além da possível poupança no aluguer do auditório, a MAIS valoriza a sua vertente de solidariedade social com pedidos anuais de bens alimentares e roupas para entregar à LAHUC.

Tem ainda protocolos com a Fundação Beatriz Santos, inserido na contratualização de actividade de natação, e com a CASPAE para empréstimos em condições preferenciais dos meios de transporte que estas organizações dispõe.

Existem também algumas relações com outras entidades e profissionais que não estando formalizadas em documentos podem ser entendidas como parcerias, apesar de assentarem num regime de contratação, nomeadamente com a Academia de Música do Centro Norton de Matos, que participa nas Festas de Natal e fim de ano lectivo da Associação, e com professoras de Inglês e Ginástica. A Ginástica é paga pela Associação

para todas as crianças e a Música, o Inglês e a Natação são contratados individualmente pelos pais.

3.1.3. PERÍODO 2007-2012

Para além da análise anterior, resumo da vida e modo de organização da instituição e genericamente transversal a diversas Direcções, achamos importante uma análise mais aprofundada dos últimos mandatos, dadas a proximidade temporal e algumas questões de relevante interesse para o estudo em causa.

3.1.3.1. INSCRIÇÕES E RECEITAS

A MAIS tem um Protocolo de Cooperação com Segurança Social, de acordo com a legislação vigente para as IPSS. Este protocolo tem uma importância crítica para a Mondego já que, para além da chancela de conformidade das instalações e respostas sociais, corresponde a uma comparticipação financeira, revista anualmente por parte da Segurança Social, sendo esta de momento no valor de 174€/mês por criança, na resposta social Jardim de Infância, e 245,16€/mês por criança, na resposta social Creche. Estes valores dizem apenas respeito à comparticipação estatal, havendo ainda lugar à comparticipação familiar calculada, de acordo com as regras da Segurança Social, com base no rendimento do agregado familiar.

A MAIS teve durante muitos anos um número de pré-inscrições superior ao das suas vagas. Estas inscrições permitiam à MAIS, logo no período de inscrições, até ao fim da primeira quinzena de Maio, encerrar o processo de matrículas para a Creche e Jardim de Infância. No entanto, ao longo dos últimos anos, essas inscrições têm vindo a diminuir significativamente e no presente a MAIS tem tido dificuldades em preencher a totalidade das suas vagas. A 15 de Agosto de 2013, três meses após o fim do período regular de inscrições e apenas a duas semanas do começo do novo ano lectivo, a 2 de Setembro de 2013, a instituição tinha ainda quatro vagas por preencher no seu Jardim de Infância. Esta falta de inscrições traz problemas acrescidos à sustentabilidade económica da organização já que, para além das comparticipações cada vez menores das famílias dadas as condições económicas e sociais, o não preenchimento da vaga significa a falta da comparticipação familiar mas também a da Segurança Social, que, de acordo com o Protocolo de Cooperação, apenas participa considerando o número de inscritos e não de cobertura.

3.1.3.2. COMUNICAÇÃO E PUBLICIDADE

O orçamento para publicidade e divulgação tem sido consideravelmente estável ao longo dos últimos anos. O entendimento que as Direcções têm tido da comunicação, resume-se, geralmente, ao pagamento da publicação, institucional e obrigatória, das convocatórias

para as Assembleias Gerais de Sócios, em dois jornais da região tal como previsto nos Estatutos da Associação.

No período em análise, de 2007 a 2012, apesar de algumas diferenças entre alguns anos, os gastos em Publicidade e Propaganda nunca ultrapassaram os 0,25% do orçamento da Associação, como se pode verificar pela Tabela 1.

Ano	% relativamente aos custos operacionais da Associação
2007	0,11
2008	0,23
2009	0,12
2010	0,04
2011	0,03
2012	0,09

Tabela 1: Rácio de gastos em Publicidade e Propaganda - 2007-2012

Estes valores, consideravelmente baixos, denotam bem o desinteresse pela questão da publicidade para a Associação. No triénio 2010-2012 estes valores referem-se exclusivamente a Publicação nos jornais das convocatórias para Assembleias Gerais de Sócios, ordinárias e extraordinárias (e.g., Orçamentos, Relatório e Contas, Eleições e Revisão de Estatutos).

Ao longo dos anos houve outras despesas que estão relacionadas com a comunicação, como a instalação de *placards* luminosos exteriores, sinaléticas e *placards* interiores e uniformes de funcionárias, mas sempre foram consideradas pontualmente e não num âmbito estratégico mais alargado de comunicação e identidade, o que leva a algumas diferenças de imagem da marca/organização Mondego, não existindo harmonia e uniformidade entre eles, minimizando assim os efeitos pretendido.

Para além disso, até 2013 a Associação nunca investiu, tempo ou dinheiro, em qualquer Site Institucional, presença em Rede Social ou sequer panfleto informativo das suas respostas sociais.

3.1.3.3. RESULTADOS OPERACIONAIS

No último mandato, logo no início de 2010, a Mondego foi obrigada a deixar de realizar as refeições internamente. Por motivos legais, por falta de condições das instalações, foi obrigada a fechar a sua cozinha, passando a dispor apenas de serviço de copa para empratamentos e lanches. Este momento trouxe um impacto significativo à vida da Instituição. Por um lado deixou de ter um dos seus elementos diferenciadores, bastante apreciado por pais e encarregados de educação, e por outro trouxe um custo acrescido dada a necessidade de contratação externa das cinco a sete dezenas de refeições diárias

dadas pela Mondego. Para além de um custo maior a Mondego passou a ter duas funcionárias sem trabalho direcionado para a sua categoria profissional, de cozinha, para além de outra auxiliar que já dispunha para serviços gerais. Apesar de uma das funcionárias se ter ido embora pouco depois do encerramento da cozinha, a outra manteve-se em funções de copa, apesar de continuar com a categoria profissional e vencimento de cozinheira, durante os restantes três anos, só tendo ido embora já no início do presente mandado por acordo mútuo para a rescisão do contrato de trabalho justificado pela extinção do seu posto de trabalho e sua categoria profissional na Mondego já em 2010 por motivos que eram alheios a esta. Esta permanência durante três anos, com contratação externa das refeições diárias e com outra funcionária disponível para o serviço de copa, teve um impacto financeiro significativo nas contas da Instituição.

Por tudo o que apontamos, e dado que nos últimos anos o contexto económico e social se agravou e considerando a baixa dos índices de população e natalidade, a Mondego, que depende do número de inscrições de crianças e do valor das participações familiares, tem apresentado com regularidade resultados operacionais negativos (três dos últimos seis anos), tendo ainda apresentado resultados líquidos negativos em 2009 e 2012. Nos anos em que a Associação apresentou resultados operacionais negativos — 2009, 2011, e 2012 — estes não se reflectiram em cenários piores porque em anos anteriores existiram poupanças significativas que permitiram que o encaixe com juros de depósitos a prazo mitigasse esse resultado negativo referente à sua missão, as respostas sociais da Mondego. Ainda assim, com estes valores dos juros, em dois anos, 2009 e 2012, existiram mesmo resultados líquidos negativos. Se os resultados operacionais não bastassem, estes resultados líquidos deveriam servir de sério alerta à Associação.

3.1.3.4. ASSOCIAÇÃO

Pelo menos nas três últimas Assembleias Gerais de Sócios para eleição de Órgãos Sociais (mandatos 2007-2009, 2010-2012, 2013-2015) estes foram eleitos por menos de duas dezenas de sócios. Também as Assembleias Gerais de Sócios (ordinárias ou extraordinárias) não têm apresentado número de sócios superior a este. Assim, com valores de participação abaixo dos 8% dos sócios, denota-se uma clara falta de interesse e motivação da grande maioria dos destes, tendo isto reflexos negativos na vida da Associação.

3.1.4 CONTEXTO DEMOGRÁFICO, SOCIO-ECONÓMICO E TECNOLÓGICO

Tal como Kotler e Zaltman (1971) indicam no seu Sistema de Planeamento de Marketing Social, Figura 7, e também como indicado noutras áreas de Planeamento Estratégico das Organizações, é de extrema importância analisar e monitorizar de forma contínua o

ambiente para importantes desenvolvimentos que afectem as políticas e objectivos da Mondego.

No caso da Creche e Jardim de Infância, por exemplo, é consideravelmente relevante a monitorização de desenvolvimentos sociais, económicos e demográficos (*e.g.*, população, desemprego, rendimento das famílias, taxa de natalidade). Estes indicadores são também importantes, no caso de a Associação pretender alargar as suas respostas sociais, por exemplo com a abertura de um Centro de Dia ou a prestação de serviços de apoio domiciliário.

De acordo com parte da revisão bibliográfica e tendo em consideração a evolução tecnológica e a mudança da sociedade, e o contributo que algumas ferramentas comunicacionais podem dar, também nos parece relevante o levantamento e análise de alguns indicadores tecnológicos.

Esta análise de contexto não só é importante para algumas questões da Comunicação Organizacional como fundamental para a definição da Estratégia da Organização. No entanto consideramos que estes indicadores apesar de importantes para o suporte de algumas conclusões não são centrais para o trabalho em causa pelo que se remeteram estes indicadores estatísticos e breve análise para o APÊNDICE B.

3.2. MODELO DA ORGANIZAÇÃO / COMUNICAÇÃO

Em geral, a história da Associação pautou-se, ao longo dos anos, pela falta de competências técnicas e interesse na área da comunicação, quer por parte dos Órgãos Sociais como por parte das funcionárias, independentemente das suas tarefas e responsabilidades. Isto levou, na maior parte dos casos, a uma comunicação, externa e interna, frágil ou até inexistente em alguns campos.

3.2.1. COMUNICAÇÃO INTERNA

A organização, sendo relativamente pequena e trabalhando todos, funcionários e dirigentes, no mesmo espaço físico, sempre se pautou por fluxos de comunicação descendentes e ascendentes e também laterais e circulares. A informalidade sempre foi a principal característica da comunicação interna da Mondego, incluindo nos seus fluxos descendentes. Esta informalidade e a falta de formalização da maior parte das comunicações dão no entanto azo a dúvidas, contradições e excesso de comunicações transversais e circulares, levando muitas vezes para fora da organização interna mensagens não uniformes e até contraditórias, potenciando uma imagem negativa da organização e dando azo a um WOM prejudicial entre beneficiários.

Internamente outro dos problemas desta falta de comunicação mais formal são as dúvidas pessoais e as incertezas sobre os objectivos da Mondego e a consequente falta de alinhamento com a Estratégia da Instituição. Este tipo de comunicação, que leva às incertezas de objectivos e de regras, também leva a alguns atritos desnecessários, especialmente entre funcionárias mas também entre estas e os dirigentes da Associação. Estes atritos notam-se especialmente entre classes com alguns diferendos entre educadoras e ajudantes de acção educativa por alguma falta de comunicação formal sobre regras, objectivos e responsabilidades de cada actor no seio da organização, não existindo também regularmente uma mediação consistente por parte da Direcção.

Outro dos problemas, apontado por Scanlan (1979) como uma das “barreiras devidas à diferença de cargo e de autoridade” ou do “abrigo atrás do organograma” (*idem, ibidem*: 379), é que algumas questões não costumam ser comunicadas à Direcção, por parte das funcionárias, por falta de aproximação ou temor de consequências devidas a menor sensibilidade por parte do dirigente, limitando assim o conhecimento superior fundamental para a definição de estratégias e respostas da organização.

As deficiências na comunicação interna e de não integração em equipas com objectivos específicos para a Associação levam também à falta de motivação e comprometimento com esta por parte das funcionárias.

3.2.2. RELAÇÕES COM OS BENEFICIÁRIOS E INTERESSADOS

De acordo com as indicações fornecidas por diversos *stakeholders* da organização, a maioria dos beneficiários chega a esta por actuais ou antigos beneficiários das respostas sociais prestadas pela Mondego, sendo bem evidente a importância do WOM na história da Instituição. A proximidade, como seria de esperar, também é um factor relevante dadas as inscrições anuais de beneficiários com morada na zona da instituição, a Quinta da Maia, ou zonas adjacentes. Apesar dos factores diferenciadores apresentados no capítulo de Enquadramento da Associação, sendo estes claramente uma mais valia para a gestão da vida pessoal e profissional de pais e encarregados de educação, as sucessivas Direcções nunca se preocuparam em comunicar de forma pró-activa e eficaz estes elementos diferenciadores da sua Creche e Jardim de Infância.

Também a obtenção de informações era de alguma forma limitada pela inexistência de material que pudesse ser entregue aos interessados que se deslocavam às instalações para conhecer as respostas sociais. Até 2010 não existia sequer um documento resumo com as informações essenciais, sendo os beneficiários esclarecidos oralmente, presencial ou telefonicamente, pela secretária ou, na sua ausência, por elemento presente (que poderia ser da Direcção, a Directora Pedagógica, uma educadora ou ajudante de acção educativa). Para além dos esclarecimentos verbais também eram realizados, por solicitação via e-mail, não havendo também uma resposta tipo às questões dos interessados. A informação transmitida, dada a diversidade de fontes e canais e a não existência de uma definição para a política de comunicação, não era uniforme e às vezes era incompleta. Os interessados eram também remetidos para consulta dos Regulamentos Internos das respostas sociais, documentos com 16 páginas cada. Em 2010 foi criado um documento, impressão normal em folha A4, com um texto a ocupar a folha toda, com diversas informações sobre as respostas sociais, que passou a ser entregue aos interessados que solicitavam mais informações para além das orais já prestadas pelo elemento que as fazia.

Durante o ano lectivo, as relações com os beneficiários acontecem regularmente por parte das funcionárias da Mondego: Directora Pedagógica, Educadoras, Ajudantes de acção educativa e Secretária da Associação. No entanto não estão estabelecidas linhas orientadoras sobre esta comunicação, por parte das funcionárias, o que leva muitas vezes a uma comunicação não harmoniosa, não uniforme e coerente e até, em casos mais graves, contraditória. Estes problemas são especialmente relevantes no caso das educadoras e ajudantes de acção educativa mas também por parte do serviço de secretaria da Associação. Este caso, da secretaria, quer seja pela funcionária da área quer pelos membros dirigentes da Associação com essas responsabilidades, considerando as suas principais tarefas - administrativas - e não havendo competências específicas na área da comunicação e relações públicas, e considerando que a comunicação não está

objectivamente definida, leva a respostas diferentes para as mesmas questões, a uma imagem não uniforme (*e.g.*, email, ofícios, fax, comunicações com beneficiários e interessados, etc.) e falhas técnicas de comunicação. Outra questão a salientar é em relação aos materiais realizados pela Directora Pedagógica e equipas educativas, a ausência da imagem ou até o nome da Instituição na maior parte das informações, avisos e outros documentos, da responsabilidade destas, que são afixados ou entregues aos beneficiários.

Relativamente aos beneficiários das respostas sociais da MAIS, apesar de até à data de redacção deste documento não existir uma Associação formal destes (*e.g.*, Associação de Pais e Encarregados de Educação da Mondego) existe uma Comissão, informal, de Pais e Encarregados de Educação interessados que participam essencialmente na dinamização e apoio para a organização das Festas da Creche e Jardim de Infância (*e.g.*, Festa de Natal, Festa de fim de ano lectivo). Esta Comissão trabalha apenas com as educadoras e ajudantes de acção educativa, não se conhecendo até 2013 uma intervenção directa da Direcção nesta Comissão.

As relações dos Beneficiários com a Direcção foram de natureza diversa, existindo por parte daqueles diversas queixas de inexistência de comunicação e falta de interesse por parte desta. Dada a importância deste relacionamento, especialmente tendo em consideração a natureza das respostas sociais, dirigidas a crianças, é essencial o cuidado na interacção com os beneficiários. No entanto este não foi tido em consideração, e um problema pessoal de uma funcionária acabou por escalar e trazer prejuízos, de imagem mas também de inscrições e consequentemente financeiros, à Instituição. Para além de uma questão de gestão que não foi tratada em devido tempo, a falta de tacto e de comunicação pró-activa por parte da Direcção levou a que um problema natural das organizações atingisse uma proporção extremamente prejudicial à instituição, sendo que o WOM, negativo, foi um factor chave deste caso, levando a reuniões entre os pais e pedidos de esclarecimentos e reuniões à Direcção e levando uma imagem negativa para fora das fronteiras da organização. Casos como o vivido pelo autor, à época Vogal do Conselho Fiscal da Instituição, que soube da situação, em conversa informal, por uma beneficiária conhecida, ou como o de pais e mães que no contacto com a Associação para inscrição de novas crianças questionavam se no caso da sua criança seria ou não a referida educadora¹⁵ demonstram bem as proporções que a situação atingiu devido a não se terem tomado as medidas necessárias na altura certa e não se ter procedido, por parte dos elementos responsáveis, a uma comunicação célere e séria junto dos beneficiários para explicar de forma transparente o problema e minimizar os danos causados.

¹⁵ Por motivos de protecção da pessoa em causa e da Instituição e por não se achar relevante para o presente trabalho optou-se por não apresentar o seu nome

Apesar destes aspectos menos positivos nos últimos tempos, e das características históricas da Comunicação na Associação, os beneficiários sempre tiveram uma generalizada imagem positiva da Creche e Jardim de Infância da Mondego, reflectindo-se esta normalmente em WOM positivo.

3.2.3. RELAÇÕES COM OUTRAS ENTIDADES E PARCEIROS

Dada a proximidade, geográfica mas também considerando a origem da MAIS, criada a partir da Cooperativa Mondego, a relação com esta é geralmente informal e despoletada apenas por motivos concretos (*e.g.*, renda e condomínio das instalações da MAIS, Assembleias Gerais de Sócios, pedidos para utilização de salas e salão da Cooperativa ou ocupação de instalações para armazenamento de materiais). No entanto, dadas as perspectivas histórica, geográfica e de valores parece-nos bastante insuficiente esta existente relação informal, devendo-se aprofundar esta no sentido do trabalho local e colaborativo, e com a formalização em protocolo que preveja uma série de situações já existentes e outras que se considerem benéficas para ambas as instituições.

As relações com as entidades que tutelam as respostas sociais e outras de carácter inspeccionário (*e.g.*, Segurança Social, Ministério da Educação, Direcção-geral de Saúde, Autoridade para as Condições do Trabalho) têm tido apenas um carácter reactivo, quando estas despoletam as suas acções ordinárias, como no caso da Segurança Social, ou outras inspecções. Neste caso a Mondego tem um papel de alguma forma passivo, limitando-se a executar o pedido e a responder aos relatórios e inspecções efectuadas.

Os protocolos e parcerias realizados com Instituições de Ensino são importantes para as escolas - ESEC, FPCEUC e outras - mas também para a MAIS que vê assim reconhecida a sua importância no contexto em que actua, o de Educação Básica e Pré-Escolar no concelho de Coimbra. Para além disso também permite que as suas educadoras e restantes participantes no processo educativo tenham contacto com novas pessoas e realidades, teorias e práticas, valorizando assim o seu quadro de pessoal e projecto pedagógico. Porém, por um lado, nunca estes protocolos e parcerias foram divulgados publicamente, aumentando a visibilidade e notoriedade da MAIS, por outro, de momento a Parceria apenas funciona de forma unidireccional, quando as escolas solicitam a realização de estágios ou projectos junto da MAIS.

As relações com os restantes parceiros, fornecedores e prestadores de serviços limitam-se a uma comunicação informal, quando necessária, para definição de valores e horários do novo ano lectivo (no caso de parceiros que dão actividades extra-curriculares ou fornecem a instituição de alguma forma) ou para solicitar trabalhos extraordinários (como por exemplo no caso da serviços de manutenção de instalações e equipamentos). Esta falta de abertura e relações regulares leva a uma falta de conhecimento e, em alguns

casos, desconfiança, impedindo que se estabeleçam relações sólidas e benéficas para ambas as partes.

3.2.4. RELAÇÕES COM OS SÓCIOS

Excepto as Assembleias Gerais de Sócios, Ordinárias e Extraordinárias, e as respectivas convocatórias enviadas, a relação entre a Associação e os seus Sócios tem sido inexistente ao longo dos anos devido à ausência de uma comunicação pró-activa por parte da primeira mas também do desinteresse generalizado por parte dos segundos.

Esta falta de relacionamento tem levado a consequências graves para a Associação, como a falta de participação e interesse, visível nas Assembleias Gerais, Ordinárias e Extraordinárias - que não contam normalmente com mais de duas dezenas de associados - e ainda a dificuldade cada vez maior da realização de listas para os Órgãos Sociais da Instituição, obrigando a um revezamento regular dos sócios activos nos Órgãos Sociais para possibilitar a continuidade da vida da Mondego. Dado o número extremamente reduzido desses sócios interessados e participativos, o envelhecimento, desinteresse ou falta de disponibilidade tornam cada vez mais delicada a situação a médio prazo.

3.2.5. RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Para além do descrito anteriormente, para o caso de entidades, parceiros e sócios, não existe qualquer outro tipo de Comunicação Institucional por parte da Mondego, não havendo registos de relacionamento com a Comunicação Social ou com a comunidade local e sociedade em geral.

3.2.6. OUTROS COMENTÁRIOS

Não há registo, até Janeiro de 2013, das Direcções realizarem as suas reuniões com objectivos concretos e estratégicos na área da comunicação, sendo estas reuniões, de carácter obrigatório pelo menos uma vez por mês, essencialmente para discussão de assuntos emergentes, de gestão de recursos humanos ou questões operacionais, financeiras e administrativas inerentes e às respostas sociais existentes, Creche e Jardim de Infância.

A dificuldade na obtenção de alguns dados, como por exemplo o número exacto de crianças que já passaram pela Instituição, para além de denotar deficiências administrativas graves durante parte da vida inicial da Associação, também reflecte as dificuldades e desinteresse nas áreas da comunicação inerentes às diversas Direcções ao longo dos anos e a funcionárias, especialmente administrativas e sem preocupações a nível comunicacional, por falta de políticas definidas para tal.

3.3. PLANO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

Metaforicamente podemos afirmar que a Comunicação Organizacional funciona como a ponte entre a organização e os seus *stakeholders*, internos e externos. Daí que este plano pretenda servir, primeiro como uma ferramenta de análise do contexto da organização e ambiente envolvente, e, de acordo com isso, de linha orientadora para todas as comunicações, internas e externas, em relação aos públicos-alvo a atingir incluindo os objectivos estratégicos, as mensagens chave, as atribuições de responsabilidades e mecanismos de avaliação de eficácia necessários à sua implementação e melhoria contínua. A finalidade deste Plano, com base na revisão de literatura realizada e análise de enquadramento e da comunicação existente, é o de apoiar os objectivos estratégicos da organização e fornecer ferramentas para a eficiência da Comunicação Organizacional da Mondego, sempre com os princípios da melhoria contínua e adaptação necessária à realidade, dando especial atenção ao corrente contexto económico, social e tecnológico.

Dada a interdependência entre a Comunicação Organizacional e a Estratégia da Organização, foi realizado, ao longo do primeiro semestre de 2013, um documento de suporte, disponível no APÊNDICE A, para permitir a definição de uma estratégia de comunicação mais ampla, tendo em vista a eficiência da Comunicação Organizacional. Assim, o seguinte Plano é proposto com base na premissa de que o Plano Estratégico da Associação para o triénio 2013-2015 proposto será aprovado. De contrário, ou no caso de alterações significativas, este deverá ser revisto e reformulado.

3.3.1. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Na elaboração dos objectivos estratégicos gerais da Comunicação da Mondego, em linha com a Estratégia, devem ser considerados três vectores: a divulgação e informação, a sensibilização e participação e a harmonização e uniformidade.

- **Divulgação e Informação:** Consoante o público-alvo, o momento e o tipo de informação a difundir, a difusão de informação e divulgação pode ser activa ou reactiva (por pedido dos interessados).

Assim, de forma activa, a Mondego deve garantir o acesso de todos os públicos, internos e externos, à informação, através de uma difusão em tempo útil da informação referente à Associação, às suas respostas sociais, serviços, parcerias e actividades realizadas ou a realizar.

Por outro lado, de forma reactiva, deve garantir também a resposta a interpelações, por pedido dos interessados, sejam os beneficiários da Mondego, as entidades da

tutela e outras com que se relaciona, os seus associados, a comunidade educativa e académica ou a sociedade em geral.

- **Sensibilização e Participação:** Promover a sensibilização e participação de pais e encarregados de educação na vida da organização e, ainda, liderar debates públicos, na comunidade educativa, no meio académico e na sociedade em geral, sobre a importância das IPSS e da Mondego, efectuando eventos específicos para o efeito tendo em vista, essencialmente, a sensibilização do público e das instituições do concelho para questões relacionadas com a infância, a educação, a intervenção social e o associativismo, e ainda sobre a história e a importância da Associação Mondego no contexto local.

Para além disso, deve ser promovida também a sensibilização junto de instituições, organizações — públicas e privadas — e profissionais de diversas áreas no sentido do desenvolvimento das parcerias tendo em vista o trabalho voluntário e a criação de protocolos que melhorem a oferta e as condições da Associação e que permitam diminuir custos existentes. Também no âmbito da redução de custos, o contacto com fornecedores e prestadores de serviços já existentes deve ser realizado no sentido de se renegociarem os contratos.

Promover também a mobilização e participação de sócios, existentes e a inscrever, de forma a melhorar significativamente a relação com estes e a intervenção destes na vida da Associação.

- **Harmonização e Uniformidade:** Sendo a difusão activa ou reactiva é essencial que seja tida em conta a harmonia e uniformização da mensagem e imagem emitidas. Em última análise, para garantir isto, a comunicação deve ser gerida através de um ponto único de contacto.

A difusão activa de informação será feita, em prazos estabelecidos, pelos diversos meios ao dispor sendo que estes deverão ter uma imagem uniformizada, devendo existir um controlo dos conteúdos produzidos e publicados, tendo em vista a harmonização da comunicação para o exterior. Os formatos e tipos de comunicação devem levar em conta o público-alvo da mensagem.

No caso da difusão reactiva, no âmbito da resposta a interpelações de públicos internos ou externos, é crítica a uniformização da mensagem, não dando azo a respostas diferentes para questões iguais.

Objectivos Estratégicos Internos

Aos objectivos estratégicos gerais, dada a sua importância, devem-se acrescentar objectivos estratégicos específicos para a Comunicação Interna, tendo como eixos:

- **Divulgação e Informação:** Definição, alinhamento e acompanhamento dirigido a todos os dirigentes e funcionários da Mondego, traçando linhas orientadoras para as diversas tarefas da comunicação, bem como a definição da informação a divulgar e dos critérios de harmonização e uniformização da informação, precavendo dissonâncias na comunicação interna e da direccionada para o exterior.
- **Sensibilização, Discussão e Participação:** Promover a discussão e sensibilizar todos os dirigentes e funcionários da importância da comunicação no seio da organização. Criação de grupos de trabalho internos, tendo em consideração o necessário enquadramento institucional e competências especializadas para as diferentes áreas da Mondego. Divulgação das políticas de comunicação a todos os trabalhadores da casa, promovendo o espírito de contribuição, acompanhamento e envolvimento nesta tarefa tendo em vista os objectivos estratégicos da Associação.

3.3.2. PÚBLICOS-ALVO

Tendo em consideração os objectivos estratégicos internos e externos, a correcta identificação dos públicos-alvo é essencial para o sucesso da estratégia de comunicação. Para transmitir uma mensagem é fundamental saber quem são os destinatários e adaptar essa mensagem a estes. Devem reflectir-se essas mensagens, de acordo com os destinatários, o conteúdo, a periodicidade, a linguagem, as prioridades e, baseado nestes pontos, devem definir-se os suportes de comunicação para cada grupo. Assim, antes de definir as mensagens e os meios, foram considerados, de acordo com a análise dos *stakeholders*, dois tipos de grupos de públicos-alvo para o plano de comunicação, os internos e os externos, apresentando-os de seguida.

Internos

- Direcção da Mondego
- Directora Técnica e Pedagógica
- Secretária
- Educadoras de Infância
- Funcionárias
- Conselho Fiscal e Mesa da Assembleia Geral da MAIS

Externos

- Pais e Encarregados de Educação (actuais Beneficiários)
- Sócios da MAIS

- Segurança Social e Ministério da Educação
- FPCEUC, ESEC e outras escolas com ensino na área da educação de infância
- Outras entidades com que a Mondego se relaciona – fornecedores, prestadores de serviços, ...
- Outras IPSS e Creches e Jardins de Infância, públicos ou privados, do Concelho de Coimbra
- Comunicação Social Regional
- Comunidade local e Sociedade em geral

3.3.3. MENSAGENS CHAVE

Importa identificar mensagens chave para a comunicação, no sentido de potenciar a eficácia do plano de comunicação em linha com os objectivos estratégicos definidos.

Dadas as suas características, dando especial destaque à história e à missão solidária da Associação mas também à fraternidade e união que se pretende dos seus membros, funcionários, beneficiários e voluntários, a Mondego deve adoptar o lema «**Juntos somos MAIS!**».

Para além do seu Lema necessitam ser passadas, levando em conta a natureza da relação com o público-alvo, uma série de mensagens.

Institucional

- A Mondego é uma IPSS estratégica para o concelho de Coimbra, dando diversas respostas sociais nomeadamente na área da infância com a prestação de serviços de Creche e Jardim de Infância.
- A Mondego aposta num modelo de comunicação e informação transparente relativamente às suas actividades e contas e garante a informação aos sócios, aos beneficiários e à sociedade em geral
- A Mondego promove o desenvolvimento, a coesão e a solidariedade social no Concelho de Coimbra
- A Mondego enquadra nos seus valores as vertentes económicas, sociais, ambientais sociais e culturais.
- A Mondego, para a eficiente prossecução da sua Missão, pretende o estreito relacionamento e compatibilização com sócios, funcionários e beneficiários da Associação e ainda a aproximação à comunidade educativa e cidadãos do concelho de Coimbra

Dado o seu carácter solidário e de intervenção, de prossecução do desenvolvimento e coesão sociais, a Mondego deve associar à sua mensagem institucional o seu lema, «**Juntos somos MAIS!**»

Marketing

- Os serviços de Creche e Jardim de Infância da Mondego estão enquadrados nas orientações e políticas da Segurança Social e Ministério da Educação para as áreas da infância e pré-escolar.
- A Creche e o Jardim de Infância da Mondego promovem uma educação de infância baseada em princípios democráticos, éticos, de cooperação e solidariedade.
- A Mondego apresenta um horário alargado, das 7h30 às 19h30, e está aberta todo o ano, facilitando a conciliação da sua vida profissional e pessoal com a vida familiar.
- A Mondego aposta em equipas educativas qualificadas, compostas por uma educadora e duas ajudantes de acção educativa, no superior interesse da sua criança.
- A Mondego, para além das refeições regulares, almoço e lanche, fornece ainda à sua criança suplementos alimentares de manhã e ao fim do dia.
- A Mondego apresenta instalações e condições de referência e está localizada numa zona central do concelho de Coimbra, rodeada de equipamentos sociais, vias de acesso e transportes públicos.
- A Mondego aposta na criação e valorização de parcerias e protocolos com instituições e diversos profissionais, melhorando as respostas prestadas e aumentando a qualidade e número de actividades extra-curriculares.
- A Mondego acolhe regularmente estágios e projectos de Instituições de Ensino Superior, valorizando a educação e o trabalho colaborativo e melhorando continuamente o seu quadro de pessoal.

Nas mensagens de Marketing, em linha com o Lema da Associação e de acordo com a mensagem em causa, poderão ser usadas algumas *punchlines* como por exemplo: “Nós somos MAIS!”; “MAIS para a sua criança”; “MAIS educação, MAIS horários, MAIS actividades, MAIS alimentação”; “Somos MAIS, para si e para a sua criança”; “O que é que você quer MAIS?”.

Interno

- A Mondego aposta num modelo de gestão colaborativo onde a opinião de todas as funcionárias é valorizada

- A Mondego aposta na valorização contínua do seu quadro de funcionários, promovendo formação em diversas áreas
- A sustentabilidade económica da Mondego depende da participação e envolvimento de todas as funcionárias.

O lema da Mondego, “Juntos somos MAIS!”, é especialmente importante em termos de organização interna, sendo crítico passar a mensagem de que não há organização sem funcionárias e também não há funcionárias sem sustentabilidade da organização.

3.3.4. ACÇÕES ESTRATÉGICAS NO ÂMBITO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para atingir os objectivos propostos devem-se implementar diversas acções de forma integrada e estratégica.

Manual de Identidade Visual

Dada a importância da Comunicação Visual e da harmonia e uniformidade de imagem, a Mondego deve apostar na criação de um Manual de Identidade Visual que, desde questões internas e administrativas ao relacionamento externo e institucional, estabeleça as normas visuais para todos os elementos que dão personalidade à marca, entre outros, materiais de papelaria/secretaria, *placards* e sinalética interna, uniformes das funcionárias, fachada exterior das instalações, Página de Internet e Redes Sociais, *newsletters* e assinatura de *e-mails*. De salientar que todos os materiais, incluindo avisos e informações aos beneficiários, distribuídos ou afixados, deverão ter em consideração este Manual de Identidade Visual.

O objectivo primário deste Manual de Identidade Visual é o da consolidação da imagem institucional da MAIS na sociedade. Este manual deverá servir de ferramenta para as outras acções estratégicas propostas.

Relações com beneficiários

Dada a inexistência de profissionais da área da comunicação e a especificidade da comunicação em causa, por forma a garantir a uniformização e harmonização da mensagem e centralização da comunicação para os beneficiários, sobre as respostas sociais e no tratamento de questões derivadas do decurso do ano lectivo, esta deve ser realizada apenas pela Directora Pedagógica ou pela Direcção da Associação, exceptuando os casos em que a educadora ou ajudantes de sala esclarecerem acontecimentos normais da vida da criança na instituição.

Reuniões com *stakeholders*

O relacionamento e a proximidade são factores essenciais no trabalho da Mondego, pelo que esta deve promover, com a regularidade possível, reuniões com diversos *stakeholders*, internos e externos, da Associação:

- reuniões de Direcção com o intuito exclusivo de acompanhar o estado de implementação do Plano de Comunicação Organizacional
- reuniões sectoriais, de projecto, e gerais, para orientação e treino das equipas, envolvendo as funcionárias e capacitando-as para o processo de implementação do plano estratégico. Estas reuniões deverão ainda servir para monitorização e acompanhamento do processo de implementação do Plano traçado;
- reuniões individuais com as funcionárias para acompanhamento da sua situação pessoal e auscultação das suas opiniões e sugestões
- reuniões de acompanhamento das actividades e contas com os Órgãos Sociais da Associação
- reuniões com Parceiros/tutela, como a Segurança Social e Ministério da Educação, e RH da Creche e Jardim de Infância, para acompanhamento das actividades e perspectivas de melhoria contínua
- reuniões com parceiros/fornecedores/prestações de serviço tendo em vista a melhoria dos serviços prestados e protocolos existentes e/ou diminuição dos custos associados
- reuniões com Parceiros Educativos, já existentes e outros, no sentido de abraçar mais e diferentes tipos de estágios e projectos curriculares
- Assembleias Gerais de Sócios, ordinárias mas também extraordinárias, e até reuniões informais, no sentido de envolver mais sócios no trabalho e acompanhamento da Associação

Ferramentas e materiais de Comunicação

A Mondego deve ser responsável pela concepção de diversas ferramentas e materiais de comunicação.

- criação de Site, com informações Institucionais e das respostas sociais da organização
- criação de presença nas Redes Sociais, nomeadamente no *Facebook*
- publicações, panfletos e brochuras direccionados aos públicos-alvo: funcionários, sócios, beneficiários, parceiros e outras instituições
- divulgação pelos funcionários e sócios de resumos dos documentos estratégicos e decisões mais importantes das reuniões de Direcção
- disponibilização de quadros com avisos, decisões, boletins, sinalização
- realização de Notas de Imprensa e sua divulgação pela comunicação social do concelho

- produção de vídeo institucional e outros materiais audiovisuais/multimédia a disponibilizar no Site e Redes Sociais
- Dada a dispersão e falta de informação, para além das ferramentas e materiais de comunicação, a Mondego deve criar uma Base de Dados de contactos, de suporte às tarefas de Comunicação, que facilite e torne mais eficaz a comunicação com Beneficiários, Sócios e outros *stakeholders* da Instituição.

Programas de envolvimento

Dadas as suas características de organização do Terceiro Sector e a sua missão e objectivos estratégicos, a Mondego deve apostar na criação de programas, essencialmente virados para o exterior, com objectivos específicos:

- **Portas MAIS Abertas** – uma organização deste género deve apostar na abertura e transparência, virando-se para o exterior e possibilitando o conhecimento da organização e aumentando a sua visibilidade e notoriedade. Assim, deve ser implementado um programa que possibilite, no mínimo anualmente, um sábado de portas abertas à comunicação social e à comunidade em geral.
- **IRS MAIS Solidário** – dada a sua natureza, de IPSS, existe a possibilidade, com a autorização das Finanças, das pessoas atribuírem 0.5% da sua contribuição anual de IRS à instituição. Assim, deve ser despoletado o processo junto das Finanças e, em caso de autorização, implementado o programa, com um folheto informativo sobre o procedimento e a importância da contribuição para a missão da Mondego. Este programa deve ser divulgado, anualmente, nos meses das declarações de IRS e semanas antecedentes, e deve ter como públicos-alvo os dirigentes e funcionários, os beneficiários, os sócios e a comunidade local.
- **MAIS Sócios** – dadas as apontadas fragilidades relativamente aos sócios existentes, especialmente no que diz respeito ao acompanhamento e envolvimento da vida da Associação, deve ser lançado um programa que por um lado potencie a participação dos sócios existentes e por outro leve à inscrição de novos sócios. A inscrição de novos sócios deve ser dirigida, especialmente, a ex-Beneficiários que demonstraram ao longo dos anos o seu interesse e que participaram activamente na vida da Creche e Jardim de Infância enquanto as suas crianças lá permaneceram e até após a saída destas.
- **MAIS Amigo** – tal como visto na revisão da literatura, a captação de recursos é essencial para a sustentabilidade das Organizações do Terceiro Sector, especialmente em contextos de crise económica. Nesse sentido, este programa deve ser orientado para a captação de recursos, sejam eles financeiros ou materiais, e dirigido a sócios, beneficiários e comunidade local. Também, especialmente no caso da captação de recursos materiais, o programa deve ser

dirigido a empresas e organizações que possam de alguma forma contribuir para as necessidades da Mondego.

- **Voluntário é MAIS Solidário** – também, como visto anteriormente, o trabalho voluntário é um factor crítico para a prossecução da missão e a sustentabilidade das Organizações do Terceiro Sector. Assim deve ser criado um programa, dirigido a empresas, profissionais e público em geral, de forma a encontrar soluções de trabalho voluntário, essencialmente especializado, reforçando a qualidade, a oferta e os laços de solidariedade entre a Instituição e a sociedade.

Cada um destes programas deve ter material associado, como por exemplo um folheto com as informações importantes relativamente ao programa ou mensagens específicas a passar no Site e Redes Sociais. O folheto informativo do programa poderá ser distribuído de forma massiva mas também deverá servir para ir ao contacto com alguns destinatários que a Direcção considere de especial relevância para a Instituição.

Para os programas “IRS MAIS Solidário”, “MAIS Amigo” e “Voluntário é MAIS Solidário” poderão ser criados certificados simbólicos a entregar à pessoa/entidade que contribuiu.

Parcerias e Protocolos

A Comunicação, no âmbito das relações públicas da Mondego, deve servir de meio para a criação, manutenção e reforço de parcerias e protocolos com diversas entidades e profissionais do concelho de Coimbra:

- Com instituições do Ensino Superior:
 - das áreas da Educação, Pedagogia, Psicologia e Ciências da Educação (ESEC e FPCEUC), para reforço dos protocolos já existentes e criação de novas parcerias
 - com o ISMT¹⁶, DEIS-ISEC¹⁷, DEI-UC¹⁸, ou outras escolas das áreas de Multimédia e Engenharia Informática, para a criação de *software*, jogos e outros materiais didáticos (*e.g.*, vídeos e animações, sons)
 - com a FEUC¹⁹, para integração de estágios e projectos das áreas de Gestão, Comunicação e Marketing
- com uma Escola de Dança, ou outras actividades criativas, para garantir uma melhoria da oferta extra-curricular, destinada a todas as crianças
- com a Academia de Música do Centro Norton de Matos e a Fundação Beatriz Santos, para garantir o acesso a todas as crianças às actividades de Música e

¹⁶ Instituto Superior Miguel Torga

¹⁷ Departamento de Engenharia Informática e de Sistemas do Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

¹⁸ Departamento de Engenharia Informática da Universidade de Coimbra

¹⁹ Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Natação, ao contrário do modelo corrente de inscrição e pagamento individual por parte dos beneficiários

- com TVs regionais (*e.g.*, ESEC TV, TV AAC, *indies*) para a criação de vídeo institucional e outros

Actividades e eventos

- **Internos**
 - Formação e qualificação na área da Comunicação, para além da já existente nas áreas pedagógicas e educativas
 - Reuniões individuais, de grupo sectorial e de Direcção
 - Jantar, ou outra actividade, de fim de ano, da Direcção com as funcionárias
 - Actividades de *Team Building*
- **Externos**
 - Eventos públicos, promovidos pela Creche e Jardim de Infância da Mondego, para a comemoração institucional de datas específicas (*e.g.*, Festas de Natal e de Finalistas, Dia da Criança, Dia da Mondego, 25 de Abril, Dia da Árvore/Primavera).
 - Dinamização, com outras entidades, para a realização do Primeiro Encontro Regional de Creches e Jardins de Infância de IPSS de Coimbra, para seminários e *workshops* temáticos de:
 - Sustentabilidade
 - Governação
 - Modelos Curriculares e Projectos pedagógicos
 - Outros temas que se mostrem relevantes
 - Debates com a comunidade educativa e outras organizações do Concelho
 - Eventos de confraternização – Direcção / Sócios / Funcionários / Pais e Encarregados de Educação / Crianças
 - Não tendo sido objecto no âmbito deste estudo, poderão porém vir a ser estudadas e consideradas algumas actividades derivadas de técnicas de Marketing de Guerrilha, que poderão ter especial interesse na época de inscrições para o novo ano lectivo

Acompanhamento e Equipas de Projecto

Deve ser criado um Grupo Estratégico de Comunicação da MAIS (GECMAIS), para a gestão e monitorização da implementação global da estratégia de Comunicação Organizacional definida.

Para a gestão e comunicação relativa às respostas sociais existentes, deve existir um trabalho próximo entre a Direcção e a Directora Pedagógica da Instituição, por forma definir mensagens e uniformizar a comunicação para os beneficiários e potenciais interessados.

Devem ainda ser criadas equipas, de acordo com a disponibilidade e interesse, com membros da Direcção, funcionárias e profissionais externos voluntários, para estudar, implementar e coordenar os diversos projectos/eventos e actividades, como por exemplo um grupo para a manutenção da Rede Social, definindo e disponibilizando os conteúdos audiovisuais, ou um para a concepção e realização de um Debate Público com a Comunidade Educativa do Concelho. Para além da necessidade, devido à falta de RH, estas equipas deverão servir para mobilizar e integrar as funcionárias da organização na gestão desta.

Enquanto a Mondego não tiver nos seus quadros pessoal com competências na área da Comunicação, com especial relevância nas áreas de Relações Públicas e Marketing, estas matérias, coordenação global da Estratégia de Comunicação e direcção do GECMAIS, devem ser da exclusiva responsabilidade do Presidente da Direcção da Associação, enquanto representante institucional da Associação.

3.3.5. MEIOS DE COMUNICAÇÃO E SUAS FUNCIONALIDADES

Com base nos objectivos estratégicos, mensagens-chave e públicos identificados anteriormente, definem-se os seguintes meios de comunicação e interacção com os *stakeholders* da Mondego.

Plano de Comunicação

De acordo com a estratégia definida para a Associação e para a sua Comunicação Organizacional, deve ser formalizado e aprovado pela Direcção da Associação um documento único – o Plano de Comunicação da Mondego – baseado nessas estratégias e em todos os elementos críticos para a sua implementação, tendo em vista o salto qualitativo na Comunicação Organizacional da Mondego. Este plano, após aprovação, deve ser distribuído pelos Dirigentes e funcionárias com funções relevantes na área da comunicação, nomeadamente Directora Técnica e Pedagógica e funcionária da área da Secretaria. Deve ainda, em caso de particular interesse pela criação de grupos de trabalho específicos de comunicação, ser distribuído pelas funcionárias envolvidas.

Folhetos informativos e outros documentos

- Panfleto informativo resumo, a distribuir por todas as funcionárias, de acordo com Plano de Comunicação, com elementos críticos da Comunicação Organizacional da Associação

- Materiais publicitários (cartazes, flyers, brochuras...)
 - Panfletos informativos de apresentação aos interessados/beneficiários, com informações relevantes relativamente às respostas sociais de Creche e Jardim de Infância, ou outras que venham a ser prestadas pela Mondego;
 - Panfletos informativos institucionais, de apresentação a parceiros, existentes e potenciais, com informações relevantes sobre a Associação
 - Cartazes de actividades e eventos que a Associação venha a realizar
 - Brochura com história e imagens da vida da Associação e da sua Creche e Jardim de Infância

- *Newsletter* semestral – direccionada para Pais e Encarregados de Educação, com resumos de informações relevantes sobre a Creche e o Jardim de Infância, as suas actividades e agenda

- Boletim semestral – direccionado para os sócios da Associação, com informações relevantes sobre a vida da Associação

O e-mail deve ser considerado o meio de comunicação formal preferencial para Beneficiários, fornecedores, parceiros, sócios e outras entidades.

Web

- Página da Mondego
 - Página Institucional da Organização, com informações da Associação – como a sua história, estatutos e composição dos Órgãos Sociais – e das suas respostas sociais, nomeadamente características – logísticas, técnicas e pedagógicas – dos seus serviços de Creche e Jardim de Infância. A página deve ainda dispor de informações relevantes tais como a localização e todos os contactos da Associação (*e.g.*, morada, telefone, fax, telemóveis, endereço de correio electrónico, endereço de Facebook) e formulários *online* para pré-inscrições e contacto para sugestões/opiniões. Deve ainda dispor de áreas reservadas aos Sócios (para disponibilização de documentação da Associação, como Planos de Actividades, Balanços e Relatórios e Contas) e aos Beneficiários (para disponibilização de documentação relevante para estes, como por exemplo as ementas semanais e avisos da Direcção Técnica e Pedagógica).

- Redes Sociais (Facebook, Youtube, ...)

 - direccionadas para os pais e encarregados de educação, potenciando o eWOM e a viralidade deste tipo de comunicação. Informações e materiais de tipo públicos, complementando as informações disponíveis no Site Institucional, e conteúdos reservados a beneficiários, dadas as questões

de privacidade, especialmente relevantes no caso de instituições que trabalham com crianças. Ainda que com estas devidas precauções, a divulgação por estes meios de conteúdos textuais, visuais e audiovisuais, baseados em eventos, actividades e trabalhos das crianças da Creche e Jardim de Infância, são um importante meio de aproximação, colaboração e envolvimento com os pais e encarregados de educação.

No planeamento destas ferramentas não se deve esquecer que estas funcionam tanto para os públicos externos com para os internos, que podem, e devem, eles próprios ser um contributo importante para a gestão, dinamização e produção de conteúdos destas, e contribuindo também eles para o alargamento do público-alvo e criação de eWOM na rede.

Comunicação Social

- Comunicados de Imprensa
 - Divulgação sobre momentos importantes da vida da Associação, nomeadamente, entre outros, alterações nos seus Órgãos Sociais, alterações de estatutos, formalização de parcerias e protocolos, eventos e actividades relevantes
- Entrevistas
 - Aproximação aos Órgãos de comunicação, de âmbito local, no sentido da realização de entrevistas
- Publicidade
 - De acordo com as condições financeiras da Mondego, estudar a possibilidade de realizar publicidade nos Órgãos de comunicação social regional, como alguns jornais e revistas do concelho

3.3.6. MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA

Só se pode validar a eficácia dum plano de comunicação se se estabelecerem uma série de indicadores mensuráveis que permitam verificar os efeitos pretendidos da comunicação da Organização. Estes indicadores, divididos em duas categorias, para além da avaliação contínua e da análise do contexto, permitirão que se façam potenciais ajustes para aperfeiçoamento do actual plano estratégico.

Indicadores Físicos

Os indicadores físicos deverão servir para medir a produção de actividades de divulgação e comunicação:

- Número de documentos produzidos e distribuídos

- Número de notícias, documentos e outros conteúdos publicados no *site* e redes sociais
- Número de eventos promocionais promovidos
- Número de comunicados de imprensa produzidos
- Quantidade de material promocional criado e distribuído
- Número de reuniões tidas com *stakeholders*, internos e externos
- Número de sessões públicas realizadas

Indicadores de Resultado

Os indicadores de resultado deverão servir para medir os efeitos da realização das medidas de comunicação:

- Número de visitantes do *site* e Redes Sociais
- Número de utilizadores “amigos” no Facebook da Mondego
- Número máximo de pessoas atingidas pela comunicação realizada pelas Redes Sociais
- Número de questões/sugestões apresentadas pelo *site* /redes sociais
- Número de *emails* recebidos nos endereços afectos à comunicação
- Número de notícias referentes à Mondego na imprensa
- Número de participantes nos eventos promovidos pela organização
- Número de subscrições das Newsletters da Mondego
- Número de contactos incluídos na base de dados de contactos
- Número e taxa de pré-inscrições em cada ano lectivo
- Questão nas inscrições sobre meio de conhecimento da instituição
- Realização de inquéritos aos beneficiários sobre *site*/redes sociais/efeitos da comunicação
- Inquéritos sobre os eventos e actividades realizadas pela Mondego

3.3.7. CALENDÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO

A implementação desta Estratégia de Comunicação Organizacional será realizada em quatro fases sobrepostas, entre Janeiro de 2013 e Dezembro de 2015, período correspondente ao do mandato da presente Direcção

Fase 1 – Plano de Contingência

De Janeiro a Maio de 2013

Dada a aproximação do período de novas inscrições para a Creche e Jardim de Infância da Mondego, realizadas entre Abril e Maio, após a tomada de posse da nova Direcção, em Janeiro de 2013, tornava-se urgente a implementação de algumas medidas de contingência, não inseridas ainda num planeamento global e estratégico da Organização

mas necessárias por forma a mitigar os problemas, existentes até então, relativos à ausência de qualquer tipo de comunicação estratégica e integrada.

Tendo isso em consideração, na Fase 1, logo após a tomada de posse da nova Direcção foram feitos esforços para disponibilizar informação sobre a Associação e as suas respostas sociais de Creche e Jardim de Infância. Estes esforços traduziram-se na concepção de um panfleto informativo, sobre a Creche e Jardim de Infância, direccionado a pais e encarregados de educação e no início da implementação de uma presença na Internet, com o registo de um domínio, criação de página institucional e perfil de Facebook, tudo inexistente até então. A par disto foi também iniciado o processo orientado para a uniformização da mensagem e centralização da comunicação na Direcção da Associação e Directora Pedagógica.

Fase 2 – Análise, Planeamento e Aprovação

De Janeiro a Dezembro de 2013

A segunda fase começa, a par da primeira, de contingência, em Janeiro de 2013 e prolonga-se até ao fim do presente ano.

Tem como principais objectivos a análise do contexto ambiental, das características da comunicação da Organização e a realização de contactos com os *stakeholders*, internos e externos, da Organização, de forma a perceber a perspectiva destes relativamente à Mondego e para lhes dar conta de alguns dos objectivos estratégicos da Associação e de um novo modelo de Comunicação, tendo em vista a melhoria dos serviços prestados e também a sustentabilidade económica.

Com base na análise efectuada começa a ser realizado o planeamento base da Comunicação Organizacional para a Mondego. A partir de Setembro, o plano é avaliado, posto à discussão na Direcção da Associação e realizados os ajustes necessários. Esta fase termina no final do ano de 2013 após aprovação, da proposta por parte da Direcção, em Assembleia Geral Ordinária de Sócios da Mondego, do Plano Estratégico para os próximos anos e respectivo Plano de Comunicação.

Fase 3 – Formalização e implementação do Plano

De Janeiro de 2014 a Dezembro de 2015

No caso de aprovação dos Planos Estratégicos e de Comunicação, a partir do início de 2014 serão formalizados os documentos, de acordo com o definido no plano, e implementadas as acções e ferramentas previstas e necessárias.

Fase 4 – Avaliação e ajustamento

De Janeiro de 2013 a Dezembro de 2015

Tal como teoricamente se prova, os planeamentos, estratégico e de comunicação, devem ser avaliados e ajustados de forma contínua de forma a ter em consideração as mudanças do ambiente e a realizar os ajustes necessários devidos a imprevisibilidades ou falhas do plano.

Assim, a quarta fase, é transversal a todo o calendário de implementação, pelo que ocorre a par de todas as outras fases, de Janeiro de 2013 a Dezembro de 2015.

3.4. ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO

A 20 de Agosto de 2013, já tinham sido realizadas as seguintes tarefas, de acordo com a Estratégia de Comunicação proposta:

Ferramentas de comunicação

- Conceção, configuração e manutenção, pelo autor, da página criada na Rede Social Facebook (APÊNDICE C)
- Conceção do folheto informativo da Creche e Jardim de Infância da Mondego, pelo autor e com a colaboração de uma pessoa, em trabalho voluntário, na área do design (APÊNDICE C)
- Conceção e desenvolvimento do Site da Mondego, pelo autor e com a colaboração de uma pessoa, em trabalho voluntário, na área do *webdesign* (APÊNDICE C) – primeira versão de 15/março/2013
- Registo e configuração de domínio do site no DNS.pt - crechemondego.pt - e do alojamento
- Criação de conta de e-mail geral no novo domínio (geral@crechemondego.pt), para abandonar o registo sapo.pt

Parcerias e Protocolos

- Parceria com a Rede Ria, para alojamento gratuito do site institucional da Mondego
- Parceria com a Academia de Música, reflectida em assinatura de protocolo
- Parceria com a Escola de Dança Rita Grade, reflectida em assinatura de protocolo

- Protocolo com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro para a cedência de placas sinaléticas a utilizar nas instalações da Mondego
- Formalização do contrato com a empresa fornecedora das refeições diárias das crianças da Creche e Jardim de Infância da Mondego.

Reuniões e Mobilização

- Reuniões de Direcção em que se discutiram questões da Comunicação
- Reuniões individuais com todas as funcionárias da Mondego
- Reuniões com a Directora Pedagógica, para questões do ano corrente, e com a Educadora que passará a exercer a partir de Setembro de 2013, para análise planeamento do próximo ano lectivo (2013-2014)
- Reunião, de apresentação e esclarecimento de dúvidas, com os Pais e Encarregados de Educação em que estiveram presentes mais de cinco dezenas de pais e encarregados de educação
- Reuniões com diversos parceiros e outras entidades

Relações com a Comunicação Social

- Dois comunicados de imprensa – tomada dos novos Órgãos Sociais; Reunião de apresentação com os beneficiários

Outras actividades com importância para a comunicação

- Revisão e aprovação do Plano de Segurança Interno da Mondego – para além da extrema importância para a segurança dos utentes, funcionários e instalações, a aprovação do Plano de Segurança Interno da Mondego, e consequente implementação, será também um importante contributo em termos de divulgação da melhoria das condições existentes na Mondego, tendo especial interesse para os beneficiários
- Foi efectuado o requerimento à autoridade competente, para possibilidade de contributo à IPSS, na altura das declarações de impostos, de parte do IRS pago ao Estado. No entanto, não foi possível ainda para este ano, estando previsto já para o ano que vem, nas declarações do ano fiscal de 2013.

3.5. RESULTADOS DAS MEDIDAS IMPLEMENTADAS

Os dados constantes neste capítulo referem-se a medidas já implementadas do Plano de Comunicação Organizacional e refletem-se em resultados quantitativos, recolhidos até 20 de Agosto de 2013, de acordo com os indicadores físicos e de resultado definidos na fase de planeamento.

Indicadores físicos:

- Um panfleto informativo (150 cópias)
- 132 entradas na Rede Social Facebook
- Zero eventos promocionais promovidos
- Dois comunicados de imprensa produzidos e divulgados pela C.S.
- Não foi criado ou distribuído qualquer material promocional
- Mais de três dezenas de reuniões tidas com *stakeholders*, internos e externos
- Não foram realizadas sessões públicas

Indicadores de resultado:

- 477 visitas ao Site Institucional, das quais 369 do Distrito de Coimbra, sendo que destes 180 eram visitantes pela primeira vez e 189 visitantes que retornaram ao site após a primeira visita²⁰
- 182 “amigos” no Facebook da Mondego
- Atingiram-se, com uma única entrada, um máximo de 826 pessoas pela comunicação realizada pelas Redes Sociais²¹
- Foram recebidos dez contactos pela Rede Social
- 26 e-mails recebidos só no novo endereço geral@crechemondego.pt, sendo estes maioritariamente com propostas/pedidos (*e.g.* estágios, emprego, fornecedores) mas também alguns com pedidos de informações de interessados nas respostas sociais
- Não há conhecimento de terem saído notícias referentes à Mondego na imprensa
- Ficaram por preencher quatro vagas no Jardim de Infância da Mondego, sendo que diversas novas inscrições chegaram por meio da Rede Social ou site

Não sendo considerados indicadores foram ainda criadas ou reforçadas três parcerias: Rede Ria, Academia de Música do Centro Norton de Matos e Escola de Dança Rita Grade. Para além destas parcerias foram ainda conseguidos dois apoios em trabalho voluntário, para o *design* do Panfleto Informativo e *Webdesign* do Site.

²⁰ Dados obtidos a partir do Google Analytics

²¹ Dados obtidos pelos insights do módulo de gestão de página do Facebook

CAPÍTULO 4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS E INDICADORES

Para responder às questões levantadas no capítulo de Objectivos Gerais e Específicos do nosso Quadro Conceptual e para a discussão final de resultados e conclusões foram, para além da pesquisa qualitativa realizada, também analisados alguns indicadores de resultado para análise comparativa à situação inicial.

De acordo com a revisão de literatura, reflectida no nosso modelo de investigação (Figura 8), e estudo de caso efectuado na organização, analisamos de seguida as dimensões integradas e os factores críticos de sucesso para a eficiência da Comunicação Organizacional.

A inexistência de uma Estratégia para a organização e a sua respectiva formalização e a ausência de um Plano de Comunicação Organizacional Integrada são já factores relevantes de problemas para a eficiência desta.

Difícilmente sem estes instrumentos será possível a eficiência da Comunicação Organizacional de uma entidade como a do objecto de estudo. No entanto, procedemos para a análise das três dimensões apontadas e dos seus factores críticos:

▪ **Comunicação Institucional**

- Inexistência de estratégia definida, para além dos Planos de Actividades anuais (genéricos, pontuais e não cumpridos em alguns dos pontos), e inexistência de definição e publicação da Missão, Visão e Valores (*e.g.* em Site Institucional)
- Apesar de alguns materiais, estruturas e sinaléticas já serem baseados num símbolo/logotipo não há uma coerência em todos os documentos produzidos (sendo que muitos deles nem têm qualquer referência)
- Relações com Sócios praticamente inexistentes, resumindo-se à convocatória obrigatória para Assembleias Gerais de Sócios
- Relações com Parceiros e outras entidades relevantes também inexistentes ou insuficientes, limitando-se a respostas de forma reactiva a instituições da tutela ou discussão de questões operacionais (*e.g.*, definição de horários e valores com os prestadores de actividades extra-curriculares)

▪ **Marketing Social**

- As relações com os Beneficiários existentes são reduzidas e ineficientes, limitando-se a maior parte das vezes em conversas, informais, entre estes e as equipas educativas, a secretária administrativa ou dirigente

- Não existia a divulgação e publicitação das respostas sociais por potenciais interessados, nomeadamente com panfletos informativos, Site ou Rede Social, com informações relevantes, aspectos diferenciadores e contactos. Nos últimos três anos também não existiu qualquer publicidade em meios de comunicação social
 - Não foram realizados quaisquer eventos ou experiências para promover a visibilidade da organização
 - A Associação, apesar de ser uma Organização do Terceiro Sector, sem fins lucrativos, nunca teve algumas questões em mente pelo que nunca foram pensados e implementados programas para obtenção de recursos e trabalho voluntário
- **Endocomunicação**
- Não existe uma política definida e formalizada de comunicação interna
 - As reuniões de Direcção não têm uma preocupação com a comunicação e não existem reuniões de acompanhamento, individuais ou sectoriais com as funcionárias, limitando-se as relações essencialmente a conversas informais para esclarecimento de dúvidas ou resolução de problemas imediatos
 - Existe um placard e alguns documentos informativos, dirigidos a funcionárias, sendo no entanto estes, de acordo com a Direcção, essencialmente administrativos e realizados e divulgados pela Directora Técnica e Pedagógica
 - Não existem grupos de trabalho, para além das equipas educativas de sala e das educadoras, sendo estas dirigidas pelas educadoras / Directora Pedagógica
 - Não existe uma clara política de mobilização e envolvência das funcionárias na vida da organização, apesar da tentativa de transmissão informal, por parte da Direcção, da importância destas para a organização e reciprocamente da importância da subsistência da organização para elas

De acordo com isto, podemos afirmar que até Janeiro de 2013, para além da organização em questão não possuir um Plano, um Manual de Identidade Visual ou mesmo a definição de estratégias para a área, nem sequer dispunha de uma série de meios e ferramentas, essenciais a nosso ver para o seu trabalho (*e.g.*, panfleto informativo das suas respostas sociais; *site* com informações institucionais e também das respostas sociais; presença na Rede Social *Facebook* para aproximação aos beneficiários e interessados). A nosso ver, no período analisado, nunca existiu uma preocupação contínua e estratégica com as questões da comunicação e esta, interna e externamente (institucional ou de marketing), não estava alinhada e integrada, sendo, muitas vezes, não uniforme e, algumas vezes, até

contraditória, com efeitos prejudiciais, essencialmente nas relações com os beneficiários. De acordo com a revisão da literatura efectuada neste trabalho e com a pesquisa e análise descritiva efectuadas sobre a realidade da IPSS objecto de estudo, a MAIS, podemos concluir, dando resposta à nossa primeira questão, que existe uma clara inexistência de políticas e ferramentas de comunicação que visem a eficiência da Comunicação Organizacional.

Relativamente à segunda questão, podemos afirmar que na Mondego as características da Comunicação levada a efeito pela organização, para além de não dispor, no início de 2013, de plano ou ferramentas que lhe permitissem a sua integração e eficiência, trazia como principais pontos negativos, tal como apontado aprofundadamente no capítulo do Estudo de Caso, a dificuldade de chegar a uma série de potenciais interessados, dado que o conhecimento das respostas sociais da Mondego se dava apenas pelo livre-arbítrio de pais e encarregados de educação que procuram activamente diversas ofertas ou por aqueles que chegavam à instituição por WOM, essencialmente de beneficiários existentes ou ex-beneficiários, ou proximidade geográfica. Também as relações com estes e outros *stakeholders*, internos ou externos, são inexistentes ou ineficazes levando a alguns problemas concretos, apontados anteriormente (*e.g.* falta de relações com os beneficiários levando ao WOM negativo em casos de problemas ou incoerências na comunicação; falta de mobilização e comprometimento dos públicos internos, funcionárias e dirigentes; falta de relações e comunicação regulares com os sócios levando à falta de mobilização e participação destes na vida da Associação).

Para além disso, a ausência de uma preocupação consistente com a sustentabilidade e a consciencialização daquelas que devem ser algumas das ferramentas das Organizações do Terceiro Sector também levaram a que nunca fossem pensadas políticas e programas especialmente dirigidos para o trabalho voluntário ou para a captação de recursos, materiais ou financeiros. Também os contratos efectuados são maioritariamente numa base negocial de mercado, podendo e devendo, do ponto de vista do Terceiro Sector, ser renegociados numa base da responsabilidade social das empresas. A ausência destas perspectivas impede claramente o potencial benefício de poupança financeira que a IPSS podia alcançar.

Estes e outros elementos levantados ao longo deste Estudo de Caso têm ainda um claro reflexo na generalizada falta de visibilidade e notoriedade na sociedade em geral, sendo este mais um dos pontos negativos que advêm da falta de eficiência da Comunicação Organizacional na organização objecto de estudo.

Para além da resposta às duas questões centrais já respondidas, outro dos objectivos deste trabalho era perceber se a implementação de algumas medidas, apesar do pequeno intervalo de tempo entre essa implementação e a obtenção e discussão de resultados

traria no imediato alguns resultados consideráveis, nomeadamente em número de pessoas atingidas com a Rede Social Facebook e visitas no Site Institucional.

Assim, em menos de quatro meses, a página da Mondego na Rede Social Facebook, conseguiu obter 182 “amigos”, tendo atingido, em diversas entradas, para cima de 700 indivíduos utilizadores da Rede, sendo o máximo atingido, com uma só entrada, de 826 indivíduos. Considerando o número total de sócios (277), funcionários (15) e beneficiários (74), não se conseguiu atingir o total desse valor (366) tal como definido. No entanto se considerarmos o número de pessoas atingidas, esse valor foi largamente ultrapassado. Um factor relevante neste caso é que não foi feita uma divulgação formal e activa da presença da Mondego na Rede Social, especialmente para os sócios, pelo que a maioria dos indivíduos chegaram por WOM (maioritariamente eWOM na própria Rede Social).

Relativamente ao Site Institucional, desde a sua publicação até à data de obtenção de resultados, este teve, como referido atrás, 477 visitas, das quais 369 do Distrito de Coimbra, sendo que destas 180 eram visitantes pela primeira vez e 189 visitantes que retornaram ao site após a primeira visita. Para além disso, como se pode ver na figura seguinte, obtida pelo Google Analytics, há um claro pico em Março, na altura da divulgação, pelo Facebook, do novo site e uma maior audiência nos meses de Abril e Maio, época das inscrições nas respostas sociais da Associação, notando-se o posterior declínio de visitas.

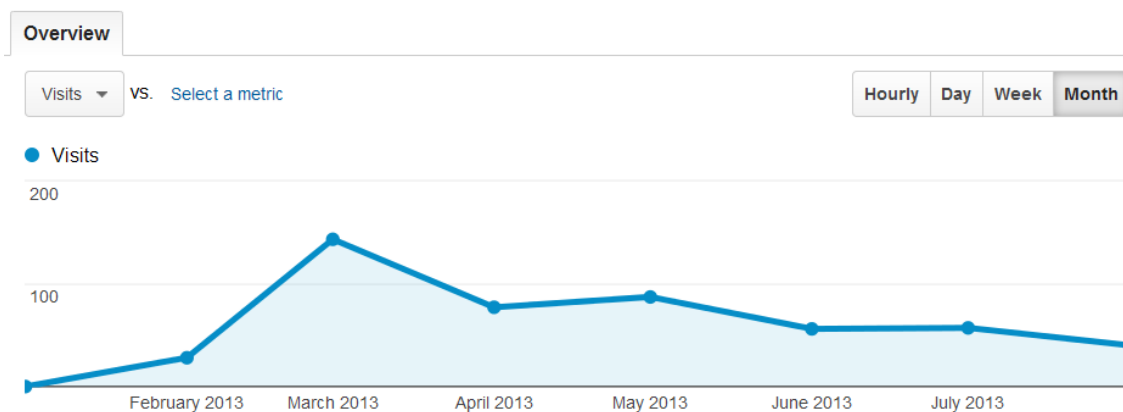


Figura 9: Visitas ao Site Institucional da Mondego [Google Analytics]

Não tendo os valores apontados inicialmente para teste sido baseados em qualquer comprovada teoria científica, nem sendo possível tirar grandes conclusões, é no entanto de salientar, como apesar de tudo os valores indiciam, a importância que estas ferramentas têm para a Comunicação, especialmente em Organizações do Terceiro Sector e IPSS sem outros meios de publicitação das suas respostas sociais, não deixando assim, exclusivamente ao WOM, não controlado e não necessariamente positivo, essa tarefa.

Por último, propôs-se ainda saber se das medidas já implementadas do Plano de Comunicação Organizacional proposto advieram alguns dos benefícios apontados no paradigma conceptual:

- Tal com visto em cima, de acordo com os “amigos”, visitas e público atingidos pela Rede Social e Site, existe sem dúvida um maior alcance na divulgação junto de potenciais interessados nas respostas sociais
- Apesar de só ter existido uma Reunião Geral com Pais e Encarregados de Educação, na altura de apresentação de elementos e propostas da nova Direcção, foi já visível a aproximação e melhoria das relações com os beneficiários existentes, dadas as informações prestadas por estes e as questões levantadas, levando mesmo alguns destes a salientar positivamente a existência daquela reunião, ao contrário do desinteresse de anos anteriores. Para além disso, foi também possível reforçar laços com beneficiários que já se envolviam nas questões da Creche e Jardim de Infância e até lançar as bases para futuras parcerias e para a dinamização da Associação de Pais e Encarregados de Educação. Para além da reunião também a Rede Social Facebook permitiu uma aproximação aos beneficiários, com centenas de interações entre estes e a Mondego (*e.g.*, *likes*, comentários, disponibilização de conteúdos para a página, questões e propostas realizadas)
- Não foram implementadas até à data de redacção deste documento quaisquer políticas ou ferramentas direccionadas especificamente para melhoria das relações, mobilização e envolvimento dos seus associados. No entanto, por análise, não exaustiva e ao longo dos meses, da actividade no Facebook percebe-se já que este público também foi atingido por esta ferramenta.
- Ainda não existe uma identidade e imagem uniformes e coesas na totalidade da Comunicação da organização. No entanto, na concepção e desenvolvimento de algumas ferramentas e materiais, já têm sido tidas em consideração essas preocupações (*e.g.*, panfleto informativo, Site, Facebook, alguns materiais internos e distribuídos aos beneficiários, notas de imprensa realizadas). No entanto, não sendo ainda transversal a todos os meios e ferramentas de comunicação e dado que ainda não existem Visão, Missão e Valores da organização definidos e publicados, não é possível avaliar a melhoria da imagem, visibilidade e notoriedade.
- Foram tidas várias reuniões com Parceiros e Prestadores de Serviço no sentido de desenvolvimento de protocolos e renegociação de contratos, que tiveram já como efeitos a redução de custos, a melhoria dos serviços prestados e a criação de

protocolos que permitem melhorar a oferta extra-curricular para as crianças das respostas sociais existentes.

- Não foram ainda implementadas políticas ou ferramentas para a obtenção de recursos, financeiros e materiais. No entanto, apesar de ainda não existirem estas políticas e ferramentas, foi já possível, a partir de relações institucionais, obter, junto de uma empresa, alojamento gratuito para o Site da Mondego e, junto de outra, preços reduzidos para a impressão do panfleto informativo. Para além disso ainda foi possível obter trabalho voluntário para o *design* do panfleto e *webdesign* do Site.
- Logo no início do último mandato existiram, por parte do Presidente da Direcção, reuniões individuais com todas as funcionárias numa perspectiva de transmitir algumas informações sobre os objectivos da nova Direcção e para obter informações destas, sugestões de melhoria e reclamações. Foram realizadas mais algumas reuniões, regulares com a Directora Pedagógica, e pontuais com algumas funcionárias, ao longo dos meses. No entanto, dado ainda não estarem definidas políticas e materiais de comunicação interna, estas reuniões não se reflectiram numa melhoria visível da organização interna, com a inclusão e integração dos funcionários, motivando e levando ao comprometimento destes.

Estes efeitos apesar de ainda não muito relevantes, dado o pequeno intervalo de tempo entre a implementação e a obtenção de resultados, já apresentam alguns indicadores que comprovam a importância da comunicação para o caso específico da Mondego, uma IPSS com respostas sociais na área da infância.

Em relação à melhoria da eficiência da Comunicação Organizacional, dada a não implementação de todo o Plano proposto não é ainda possível analisar em profundidade os benefícios daí advindos. No entanto, com este Estudo de Caso, ficou comprovado, de acordo com a revisão de literatura, os efeitos prejudiciais da não eficiência da Comunicação Organizacional nas Organizações do Terceiro Sector.

CONCLUSÃO

No contexto económico e social da actualidade é cada vez mais importante a existência das Organizações do Terceiro Sector, resultado da iniciativa de indivíduos ou grupos que se associam para implementar projectos e serviços de relevante interesse público. No entanto este crescimento do Terceiro Sector terá de ser feito com organizações que, mantendo os seus ideais e compromissos de missão, encarem o desafio da sustentabilidade como prioritário e fundamental para o prosseguimento dos seus projectos e prossecução dos seus objectivos. Esta sustentabilidade implica o investimento adequado dos recursos financeiros, a qualificação e capacitação de pessoas que compõem a organização, Órgãos Sociais e quadro de funcionários, a oferta de serviços de qualidade e a comunicação estratégica, informando de forma transparente e estabelecendo um relacionamento de proximidade e confiança com todos os *stakeholders*. Uma efectiva política de comunicação torna-se essencial para a continuidade e sustentabilidade deste tipo de organizações. Metaforicamente podemos afirmar que a Comunicação Organizacional funciona como uma ponte única, com várias vias, entre a organização e os seus *stakeholders*.

Salientamos que a bibliografia existente à data da realização deste trabalho, extensa em cada um dos conceitos, é um pouco mais limitada no que se refere especificamente à associação entre os diversos conceitos de Comunicação e Gestão e as Organizações do Terceiro Sector, tendo em especial consideração as IPSS em Portugal, pelo que a intenção deste trabalho é também permitir a gestores de organizações do género e outros interessados terem ao seu dispor, num único documento, um conjunto de informações essenciais sobre conceitos de gestão e comunicação aplicados a este sector. A comunicação estratégica direccionada para organizações do Terceiro Sector, com forte aposta nas comunicações baseadas em sites Web e Redes Sociais, não tem ainda uma extensa base bibliográfica, pelo que, também por aí, se achou necessário aprofundar o tema.

A Mondego – Associação de Intervenção Social (MAIS) era, à data de início deste trabalho, uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) com respostas sociais nas áreas de Creche e Jardim de Infância. A Associação com quase duas décadas de existência já acolheu mais de um milhar de crianças nas suas instalações, sitas na Rua Dom Luís da Cunha. No início de Janeiro de 2013 tomaram posse, para o triénio 2013-2015, os novos Órgãos Sociais da Associação. Nessa data, a Associação não dispunha de qualquer Plano de Comunicação nem contava com página de Internet, domínio registado, presença em qualquer rede social ou sequer panfleto informativo a distribuir por interessados que se deslocassem às instalações. Os interessados eram assim esclarecidos verbalmente e, para

mais informações, remetidos para a consulta dos Regulamentos das respostas sociais, Creche e Jardim de Infância, apenas disponíveis localmente. Remotamente os interessados podiam contactar a associação por telefone, *fax* e *e-mail*, sendo que este último era um registo no prestador de serviços de e-mail *sapo.pt*.

Tanto para pais e encarregados de educação como para sócios da MAIS não existia qualquer documento ou referência de informação consolidada, para além dos Regulamentos e Projecto Pedagógico, para pais e encarregados, e os Estatutos da Associação e documentação distribuída nas Assembleias Gerais, para os sócios (*e.g.* Plano de Actividades e Orçamento, Relatório e Contas). A comunicação era a maior parte das vezes realizada pela secretária administrativa, de forma não uniforme, mas também por elementos da Direcção, Educadoras e Ajudantes de Acção Educativa, não havendo a maior parte das vezes uma resposta homogénea e centralizada. Não existiam também outros tipos de materiais (*e.g.*, publicitários, informativos) direccionados a diferentes *stakeholders* e a imagem dos materiais produzidos, essencialmente administrativos e direccionados a beneficiários, não é a maior parte das vezes uniforme.

Coloca-se frequentemente a questão se a Comunicação será um investimento ou apenas um gasto, de dinheiro e tempo, muitas vezes desnecessário. A gestão de uma Organização passa hoje, em grande medida, por uma correcta aplicação de um plano de comunicação direccionado a todos os seus *stakeholders*, pessoas ou outras entidades com interesses legítimos na organização, que dependem ou são afectados pelas decisões e acções levadas a cabo por esta. “Comunicação é relacionamento” (Vilaça e Kunsch, 2012: 7). Torna-se assim fundamental que as pessoas, internas e externas, percebam quem somos, donde vimos, onde estamos, o que fazemos e o que queremos. Para tal, para além de uma Visão e uma Missão bem definidas, é indispensável, para as Organizações do Terceiro Sector, procederem a uma comunicação eficaz tendo em consideração a história da organização, os seus valores e os factores diferenciadores das suas respostas sociais.

Com este estudo foi possível verificar a realidade existente numa Organização do Terceiro Sector, a IPSS Mondego, e comprovar, com base na revisão de literatura, os efeitos prejudiciais da falta de um planeamento e implementação de uma Comunicação Organizacional Integrada e Estratégica. Para além dessa análise, realizada à situação existente até ao início de 2013, foi também possível intervir, com a implementação de algumas medidas de um Plano de Comunicação Organizacional dirigido à Instituição e analisar alguns dos possíveis benefícios dessa implementação. Relativamente aos efeitos de algumas medidas implementadas desde Janeiro, nomeadamente o Site, Facebook e panfleto informativo, apesar de já se apresentarem alguns indicadores que comprovam a importância da comunicação para o caso específico da Mondego, uma IPSS com respostas sociais na área da infância, pensamos que seria positivo um estudo mais aprofundado

sobre os diversos efeitos da implementação destas medidas, nomeadamente número de beneficiários, de interessados e de sócios a que chega e relevância para estes.

Também não nos parece que possam ser já tiradas grandes conclusões relativamente à melhoria da eficiência da Comunicação Organizacional, dado que, para além de muitas medidas ainda não terem sido efetivamente implementadas, o intervalo de tempo não nos parece suficiente para tirar conclusões efectivas. Parece-nos que alguns indicadores dão mostras de possíveis melhorias em alguns pontos da comunicação da organização. No entanto não nos permitem extrapolar para a existência de uma Comunicação Organizacional — estratégica e integrada — eficiente. Até porque poderão sempre ser consideradas, apesar dos benefícios pontuais, como medidas isoladas e descontextualizadas.

Assim pensamos, sobre as acções implementadas e outras acções estratégicas reflectidas e apontadas no plano de comunicação neste trabalho, que poderão existir outros estudos, de raiz qualitativa mas também quantitativa, de Comunicação Organizacional centrados nos efeitos da comunicação institucional e endocomunicação. Também em relação às questões de marketing social, publicidade e relações com os beneficiários poderão ser realizados estudos mais significativos, dado que, não sendo o objectivo primário deste trabalho, não foram realizados estudos quantitativos com validade científica nem o intervalo de tempo desde a sua implementação nos parece suficiente para tirar conclusões mais alargadas. Pensamos ainda que outro estudo com base no mesmo quadro conceptual e método de investigação deste poderá ter interesse de realizar dentro dois anos, para avaliar, com intervalo de tempo necessário, os impactos do Plano de Comunicação Organizacional proposto.

Por fim, uma das possíveis limitações específicas apontadas a este trabalho, dada a sua metodologia de caso de estudo, método qualitativo, essencialmente descritivo, em que a unidade de análise é apenas uma organização, é, segundo Coutinho e Chaves (2002), a potencial não generalização do caso dada a especificidade e a característica irrepetível do mesmo. Apesar de não se poder provar a generalização, dadas muitas das características comuns das IPSS como a Mondego, tudo nos leva a crer que a Comunicação Organizacional não é actualmente uma preocupação corrente nas pequenas organizações do Terceiro Sector, parecendo-nos no entanto que um estudo, de raiz quantitativa, com base em inquéritos realizados às IPSS do Concelho, poderá vir comprovar essa generalização.

Esperamos com este trabalho, para além da aprendizagem e consolidação pessoal de conhecimentos, ter tido a oportunidade de contribuir, senão para o universo geral deste tipo de organizações, pelo menos para o caso particular da Mondego, Associação de Intervenção Social, IPSS.

LISTA DAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, David (1996), *Building Strong*. New York: The Free Press.
- Aaker, David; Joachimsthaler, Erich (2007) *Liderança de Marca*. Lisboa: João Quina Edições.
- Almeida, Vasco (2010) *Governança, Instituições e Terceiro Sector- As Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Tese de doutoramento em Economia. Universidade de Coimbra.
- Alves, Helena; Mainardes, Emerson Wagner (2010) "Regulation and Best Practices in Public and Nonprofit Marketing" in *9th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing Proceedings*. Bucareste, Roménia 10-11 Junho de 2010. Bucareste: Editura Economica
- Bitti, Pio R.; Zani, Bruna (1993) *A comunicação como processo social*. Lisboa: Estampa.
- Cloutier, Jean (1975) *A era de EMEREC ou a comunicação audio-scripto-visual na hora dos self-media*. Lisboa: ITE.
- Correia, Maria J. B. C. A. (2011) *O Empreendedorismo Social e as Estratégias de Comunicação do Terceiro Sector- Estudo de caso APPACDM Coimbra*. Dissertação de mestrado em Marketing. Universidade de Coimbra.
- Correia, Mário D. (Ed.) (1991) *Nova Enciclopédia Portuguesa (vol. 6)*. Lisboa: Ediclube.
- Cortimiglia, Marcelo N.; Ghezzi, Antonio; Renga, Filippo (2011) "Mobile Applications and Their Delivery Platforms" *IT Pro*.
- Coutinho, Clara P.; Chaves, José H. (2002) "O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal" *Revista Portuguesa de Educação*. 15 (1), 221-244.
- Devillard, Olivier (2001) *A dinâmica das equipas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Diaz Bordenave, Juan E. (1982) *O que é comunicação*. São Paulo: Brasiliense.
- Domingos, Ana M.; Barradas, Helena; Rainha, Helena; Neves, Isabel P. (1986) *A teoria de Bernstein em Sociologia da Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Dondis, Donis (2003) *A sintaxe da linguagem visual*. São Paulo: Martins Fontes.
- Ferreira, Sílvia (2009) "A invenção estratégica do Terceiro Sector como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual" *Revista Crítica de Ciências Sociais*. 84, 169-192.
- Freeman, R. Edward (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freixo, Manuel J. V. (2006) *Teorias e Modelos de Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gomes, Daniel R.; Fernandes, Joana L.; Sobreira, Rosa M. C. (2011) "Promoting a path for organizational competitiveness: the role of internal communication" *Exedra*. Número temático Comunicação nas Organizações, 55-77.

Jamalzadeh, Morteza; Behravan, N.; Espahbodi, S.; Masoudi, R. (2012) "An Empirical Analysis of Online Social Network Determinants towards Business Prosperity" *Business and Economics Journal*. 2012 (BEJ-57), 1-10.

Keller, Kevin L. (1993) "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity" *Journal of Marketing*. 57 (1), 1-22.

Kotler, Philip; Keller, Kevin L. (2010) *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, Philip; Zaltman, Gerald (1971) "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change" *Journal of Marketing*. 35 (3), 3-12.

Kunsch, Margarida M. K. (1997) *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na Comunicação Organizacional*. São Paulo: Summus.

Kunsch, Margarida (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulos: Summus.

Kunsch, Margarida (2008) *Gestão Estratégica em Comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Laranjeiro, Luísa P. G. (2012) *O impacto dos social media nas dimensões do brand equity e na intenção de compra da marca - um estudo exploratório*. Dissertação Mestrado em Marketing Relacional. Instituto Politécnico de Leiria.

Lica, Liviu (2010) "Mobile and Social: Ten Best Practices for Designing Mobile Applications" *Informatica Economica*. 14(3), 60-74.

Lisboa, Wellington T. (2005) "Relações Públicas nas Organizações Beneficentes: um caminho para o desenvolvimento. Projecto Piloto: Associação do Centro comunitário do Dique – Universidade Aberta" In *IV SOPCOM - Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Aveiro, Portugal 20-21 de Outubro de 2005.

Magalhães, Graça M. P. G. S. M. (2003). *Modelo de Colaboração Jardim de Infância/Família*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. Universidade de Coimbra.

Mayr, Ernst (2000) "Darwin's Influence on Modern Thought" *Scientific American*. 283 (1) 78-83.

Meirinhos, Manuel; Osório, António (2010) "O estudo de caso como estratégia de investigação em educação" *EduSe r- Revista de educação*. 2 (2), 49-65.

Nassar, Paulo (2008) "Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional" in Kunsch, Margarida (org.) *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 61-75.

Oliveira, Djalma (1993) *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. São Paulo : Editora Atlas.

Otter, Martine (2002) "EMEREC- Petit traité de communication à l'heure des technologies numériques" *La lettre d'ADELI*. 47, 21-27.

Peruzzo, Cicilia M. K. (2005) "Mídia regional e local: aspectos conceituais e tendências" *Revista Comunicação & Sociedade*. 26 (43) 67-84.

- Portugal (2005) *Constituição da República Portuguesa*. Coimbra: Almedina.
- Quintão, Carlota (2004) "Terceiro Sector-elementos para referenciação teórica e conceptual" in *V Congresso Português de Sociologia- Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*. Braga, Portugal 12-15 maio de 2004. Braga: Universidade do Minho.
- Rego, Francisco G. T. (1986) *Comunicação empresarial/ Comunicação institucional- Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planeamento e técnicas*. São Paulo: Summus Editorial.
- Ruão, Teresa (2004) "O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: um século de investigação" In *III SOPCOM VI LUSOCOM e II Ibérico – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação*. Covilhã, Portugal 21-24 Abril de 2004. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Santos, José R. (1992) *Comunicação*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Santos, Larissa C. (2008) "O Papel Da Comunicação Na Gestão Estratégica Das Organizações" In *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Natal, Brasil 2-6 de Setembro de 2008.
- Scanlan, Burt K. (1979) *Princípios de Administração e Comportamento Organizacional*. São Paulo : Atlas.
- Sobreira, Rosa M. C. (2011) "Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações" *Exedra*. Número temático Comunicação nas Organizações, 139-162.
- Tapscott, Don; Williams, Anthony D. (2007) *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*. New York: Penguin Group.
- Taylor, James R. (2005). "Comunicação organizacional: uma ciência híbrida" *Estudos- Revista Semestral do Curso de Jornalismo e Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo*. 6, 9-16.
- Thompson, John (2008) "A nova visibilidade" *Matrizes. Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo*. 2, 15-38.
- Viebig, Mariléa C. (2005) "Comunicação visual nas organizações do terceiro setor: dimensões conceituais e estratégicas" In *III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO– Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação*. Covilhã, Portugal 21-24 Abril de 2004. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Vilaça, Wilma P.T.; Kunsch, Margarida, M. K. (2012) "A Comunicação Interna e a Gestão da Sustentabilidade: a Fenomenologia Escava os Discursos dos Directores da Fiat" In *XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Fortaleza, Brasil 3-7 de Setembro de 2012.
- Wiebe, G. D. (1952) "Merchandising Commodities and Citizenship on Television" *Public Opinion Quarterly*. 15, 679-691.
- Yin, Robert K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: Sage Publications.
- Yoo, Boonghee; Donthu, Naveen; Lee, Sungho (2000) "An examination of selected marketing mix and brand equity" *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28 (2), 195-211.

WEBGRAFIA

Araújo, Cidália; Pinto, Emília M. F.; Lopes, José; Nogueira, Luís; Pinto, Ricardo (2008) "Estudo de Caso" *Universidade do Minho*, <http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html> [14 de Março de 2013].

Bittencourt, Luís; Nogueira, José; Avelar, Ediana (2013) "Gestão e qualidade na Comunicação Corporativa", <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bittencourt-nogueira-avelar-2013-gestao-qualidade.pdf> [17 de março de 2013].

Bolotaeva, Victoria; Cata, Teuta (2009) "Marketing Opportunities with Social Networks" *Journal of Internet Social Networking and Virtual Communities*, <http://www.ibimapublishing.com/journals/JISNVC/2011/409860/409860.pdf> [17 de Dezembro de 2013].

Cesar, Ana M. (2005) "Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração" *REMAC Revista Eletrônica Mackenzie de Casos*, http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf [28 de maio de 2013].

Infopédia (2013) "comunicação". <http://www.infopedia.pt/pesquisa-global/comunica%C3%A7%C3%A3o> [5 de Janeiro de 2013].

Perles, João B. (2007) ""Comunicação: conceitos, fundamentos e história"", <http://www.bocc.ubi.pt/pag/perles-joaocomunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf> [2 de fevereiro de 2013].

Reputation Institute (2013) "Reputation Institute" <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/the-reprtrak-system> [3 de maio de 2013].

Sá, Patrícia (2012) "Apresentação Instrumentos de Comunicação Empresarial Estratégica", *UCSEBRAE Fundação Getulio Vargas, online*, www.slideshare.net/patsario [12 de março de 2013].

Silva, Maiara S.; Santos, Adriana C. O. (2008) "Comunicação Organizacional e Terceiro Setor: um Olhar Sobre a Comunicação Externa do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins", <http://www.bocc.ubi.pt/pag/silva-santos-comunicacao-organizacional-e-terceiro-sector.pdf> [22 de Fevereiro de 2013].

APÊNDICE A – ESTRATÉGIA MONDEGO 2013-2015

A Estratégia apresentada é indicativa dado que carece de parecer da actual Direcção e aprovação dos Sócios da Associação. No entanto dada a comprovada interdependência entre a Estratégia e a Comunicação Organizacional foi realizado este documento de suporte ao restante trabalho. No entanto este não é um documento fechado e poderá até apresentar algumas incoerências.

Uma política de desenvolvimento global, que defina todas as linhas estratégicas para o desenvolvimento da organização, baseada nos fundamentos da sua visão, missão e valores, na análise do ambiente envolvente e com a pesquisa de oportunidades e maneiras de ganhar valor frente aos concorrentes, maximiza a eficiência da organização. Com a definição desta estratégia global cada um dos sub-sistemas da organização (*e.g.*, financeiro, RH, marketing) terá como base de trabalho linhas orientadoras fundamentais, tal como os responsáveis da Comunicação terão definidos a estratégia e *inputs* necessários para a prossecução dos seus objectivos (Gomes *et al.*, 2011).

Os sócios e sucessivos Órgãos Sociais – Mesa da Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Direcção – nunca se preocuparam em realizar e oficializar um Planeamento Estratégico, a médio e longo prazo, que possa dar continuidade e sustentabilidade à Associação para a prossecução, com uma Visão no horizonte, da sua Missão e respectivas respostas sociais. No entanto, todos os anos, até ao final de Novembro, é aprovado, em Assembleia Geral Ordinária, o Plano de Actividades para o ano seguinte, uma folha A4 com medidas genéricas ou pontuais que não assentam numa Estratégia e que muitas vezes não são cumpridas por anos consecutivos (*e.g.*, criação da Associação de Pais).

Também por isso, a Comunicação Organizacional é, internamente, insuficiente e, externamente, inexistente, dificultando ainda mais o trabalho da Mondego no que a estes campos diz respeito. No caso do planeamento estratégico, por exemplo, nunca se procedeu a uma definição clara da Missão e Visão da organização, sendo que esta definição é fundamental para a apresentação das organizações e para os públicos, externos e internos, perceberem quem é, o que faz e para onde quer ir essa organização.

Os Estatutos da Associação, revistos e aprovados pela última vez em Assembleia Geral de Sócios Extraordinária, em Junho de 2012, apontam os seus objectivos, desde a fundação da associação:

Artigo 3º - *Para realização dos seus objetivos, a Instituição propõe-se criar e manter:*

No aspeto social

Criar equipamentos ou adaptar os existentes tendentes ao convívio de jovens, Berçário, Creche, Jardim de Infância, Centro de dia para idosos, apoio domiciliário, Lar para Idosos, apoio e integração de deficientes, Internato para Jovens, centros de convívio etc.

No aspeto desportivo

Proporcionar condições para a prática de atividades desportivas, de educação física e jogos com a componente lúdica preponderante.

No aspeto recreativo e cultural

Criar condições para o recreio e a cultura sejam acessíveis ao maior número de pessoas, através da promoção de espetáculos de teatro e cinema e a criação de grupos de vocação teatral, coral, e musical e de divulgação e jogos e práticas tradicionais. Criar bibliotecas, sala de música, salas de estudos e diversos ateliers ligados aos trabalhos manuais, informática, pintura e os que se vierem a considerar úteis para conseguir os objetivos propostos.

Apesar do compromisso, assumido estatutariamente, destes diversos objectivos, a Associação limitou-se, desde a sua fundação até hoje, à criação e manutenção de equipamentos para prestação de respostas sociais nas áreas de Creche e Jardim de Infância.

Assim, considerando que existe uma interdependência clara da Comunicação Organizacional com a Estratégia de uma Organização, e considerando ainda a inexistência formal desta no caso concreto da Mondego, para além dos Estatutos da Associação e o Plano de Actividades aprovado para o ano de 2013, propõe-se neste capítulo uma Estratégia, para o triénio 2013-2015, de acordo com a história, a missão, os documentos existentes e discussões em Assembleias de Sócios e reuniões de Direcção com diversos *stakeholders*.

A.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A Missão da MAIS é a prestação de respostas sociais de qualidade no concelho de Coimbra. De momento a MAIS presta serviços na área da infância, tendo Creche e Jardim de Infância.

Dadas as suas características de IPSS e os seus objectivos, previstos nos seus Estatutos, a Mondego – Associação de Intervenção Social deve ter como Visão constituir-se como uma Instituição de referência, na área do desenvolvimento e coesão sociais, no concelho de Coimbra.

Entre os valores da Associação, contam-se a igualdade, a liberdade, a fraternidade e solidariedade. Para além destes valores, a Mondego pauta-se por uma acção sem vínculos político-partidários ou religiosos.

A.2. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Sendo fundamental, para a comunicação, ter um planeamento estratégico definido, e considerando a inexistência deste, se consideram-se como objectivos estratégicos (que poderão ir para além de 2015):

- a curto prazo, a criação de acções de comunicação, interna e externa, que garanta a consolidação e harmonização dos recursos organizacionais – humanos, financeiros e materiais; a uniformização da imagem e mensagem transmitida; garantir o relacionamento e proximidade com os *stakeholders* externos da Associação; a dinamização da Associação de Pais e Encarregados de Educação; e a criação de um Conselho Consultivo para a Creche e Jardim de Infância da Mondego
- a médio prazo, o estudo e possível implementação de novas respostas sociais nomeadamente com a criação de um centro de dia e a prestação de serviços de apoio domiciliário. Este objectivo, apesar de carecer de um estudo aprofundado e uma análise de mercado, é já suportado em alguns indicadores demográficos e socio-económicos disponíveis
- a longo prazo, a dinamização para a criação de uma estrutura regional de apoio às IPSS e a participação em projectos de fundos comunitários e outros apoios nacionais

No curto e médio prazo torna-se assim essencial informar e estimular os *stakeholders* políticos (sócios da Mondego, Segurança Social, Ministério da Educação); conquistar a confiança e envolver os funcionários e os beneficiários — pais e encarregados de educação; garantir a qualidade nos serviços prestados, nomeadamente projecto curricular, pedagógico e actividades extra-curriculares da Creche e Jardim de Infância; promover institucionalmente a organização, garantir a notoriedade e visibilidade na opinião pública; assegurar a ausência de conflitos e promover a proximidade e diálogo; criar e manter parcerias e protocolos para apoio às actividades da organização; estudo para a criação de uma nova identidade visual que tenha em consideração a estratégia apontada e não apenas os serviços de Creche e Jardim de Infância. Dados os potenciais custos e tempo envolvidos, no caso de não se arranjam parcerias e trabalho voluntário, esta poderá ser pensada e implementada por fases (*e.g.*, logo, estacionário, marketing, sinalética exterior, ...).

A.3. OBJECTIVOS OPERACIONAIS

De acordo com a missão e a visão da organização e os objectivos estratégicos apontados, e ainda outros referentes ao histórico de actividades e necessidades, propõe-se os seguintes objectivos operacionais:

Instalações, Equipamentos e Segurança

A existência de um Plano de Segurança Interno e implementação de Medidas de Autoprotecção, aprovados pelo Comando Distrital de Operações de Socorro de Coimbra, é, para além de legalmente exigido, um elemento essencial, dadas as características das respostas sociais da Mondego.

Também a realização das obras necessárias constantes dos relatórios da Direcção-Geral de Saúde são fundamentais para a conformidade e prossecução da missão da Associação.

Por fim, a manutenção e a melhoria contínua no que diz respeito às instalações, aos equipamentos e materiais devem ser objectivos operacionais a ter sempre em consideração.

Organização interna

A organização interna é fundamental para a eficiente prossecução da missão e objectivos da Mondego. Assim a relação da Direcção com as funcionárias deverá ser de grande proximidade, estabelecendo de forma transparente e eficaz as regras e os objectivos da organização.

Para além disso, a formação e qualificação do quadro de pessoal e envolvimento deste em objectivos da Associação é também fundamental tendo em vista o comprometimento destes e a melhoria contínua das respostas prestadas.

Modelo Colaborativo

Continuando a colaboração com a Segurança Social e o Ministério da Educação, em linha com os estatutos das IPSS e as respostas sociais de Creche e Jardim de Infância, a MAIS deverá melhorar e aprofundar as suas relações institucionais e promover o desenvolvimento de outras parcerias e melhorar as existentes, não se limitando a uma postura reactiva como acontece actualmente.

Nesse campo, a melhoria das relações com os beneficiários e uma procura contínua da qualidade, na Creche e Jardim de Infância, deverão levar a MAIS a dois objectivos críticos: a criação de um Conselho Consultivo para a Qualidade, onde representante destes possa ter assento, e a dinamização para a criação da Associação de Pais e Encarregados de Educação da Mondego.

- **Associação de Pais e Encarregados de Educação**

Diversos estudos apontam para a importância de situações de colaboração entre a escola e a família, que se apresenta com maior eficiência no sector pré-escolar, mas a falta de envolvimento de pais e encarregados de educação e a sua baixa

participação em processos decisórios continua a ser uma realidade em Portugal apesar da sua importância para a educação e o desenvolvimento saudável e feliz das suas crianças (Magalhães, 2003). Silva (*apud* Magalhães, 2003) indica que os estudos de caso, de uma forma geral, apontam a importância da promoção de um modelo participativo entre a escola e a família.

Neste sentido, e tal com previsto nos Planos de Actividades aprovados ao longo dos anos nas Assembleias Gerais de Sócios, para além de outro tipo de relações com os beneficiários é fundamental dinamizar a criação de uma Associação de Pais e Encarregados de Educação da Mondego.

▪ **Conselho Consultivo para a Qualidade**

Aproveitar as parcerias já existentes, nomeadamente com a Escola Superior de Educação e a Faculdade Psicologia e Ciências de Educação da Universidade de Coimbra, e a criação de outras, como por exemplo com o Hospital Pediátrico de Coimbra, para a criação de um Conselho Consultivo, a reunir trimestralmente, com profissionais de diversas áreas, para acompanhamento, validação e melhoria contínua das respostas sociais de Creche e Jardim de Infância da Mondego.

Para além de profissionais da área da Educação Pré-Escolar e Pedagogia, Psicologia e Ciências da Educação, a presença de profissionais ligados à área da saúde e da higiene e segurança no trabalho também seria uma mais valia para a Mondego.

Rede Social e outros

A Mondego nunca se associou a nenhuma rede de instituições do seu género. Assim, o estudo e possível entrada em redes como a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) ou, no âmbito local, a Rede Social do Concelho de Coimbra, poderia constituir-se como um importante contributo no potencial desenvolvimento da Associação, na melhoria das respostas sociais existentes e na implementação de novas respostas sociais.

A Rede Social de Coimbra é uma das muitas a nível nacional que foram criadas a partir do Programa Rede Social, criado pelo Decreto Lei Resolução nº 197/97 de 18 de Novembro, destinado a autarquias e entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos. A Rede Social, baseada numa adesão livre por parte das organizações, é “um fórum de articulação e congregação de esforços”²² e pretende-se com esta “fomentar a formação de uma consciência colectiva dos problemas sociais e contribuir para a activação dos

²²Legislação Portuguesa - Resolução nº 197/97 de 18 de Novembro, disponível em <http://www.dre.pt>

meios e agentes de resposta e para a optimização possível dos meios de acção nos locais”²³ tendo em vista a atenuação da pobreza e exclusão e a promoção do desenvolvimento e coesão sociais. Assim, com esta conjugação de esforços no seio da comunidade, será possível o estabelecimento das prioridades e de parcerias que permitam um planeamento integrado e integrador desse esforço colectivo no território em causa. Igualdade, consenso e consertação de esforços dos diferentes agentes na prossecução do desenvolvimento social local é então o objectivo da Rede Social.

Por seu lado, a CNIS, de âmbito nacional, agrega as IPSS que a desejem integrar. Num contexto de escassos recursos, humanos e financeiros, que muitas vezes dificulta o acompanhamento de uma legislação extensa, e regularmente alterada, a CNIS permite às IPSS que se associem terem à disposição uma série de informação e apoio jurídico e fiscal. Também, pelo seu âmbito nacional e número e diversidade de IPSS associadas, a CNIS é um importante fórum para discussão dos problemas que os seus membros enfrentam e valioso interlocutor junto de entidades como a Segurança Social ou o Ministério que a tutela. Na Figura 10, de acordo com o gráfico disponível no site da CNIS²⁴, consultado em Agosto de 2013, podemos ver o número de IPSS filiadas por distrito.

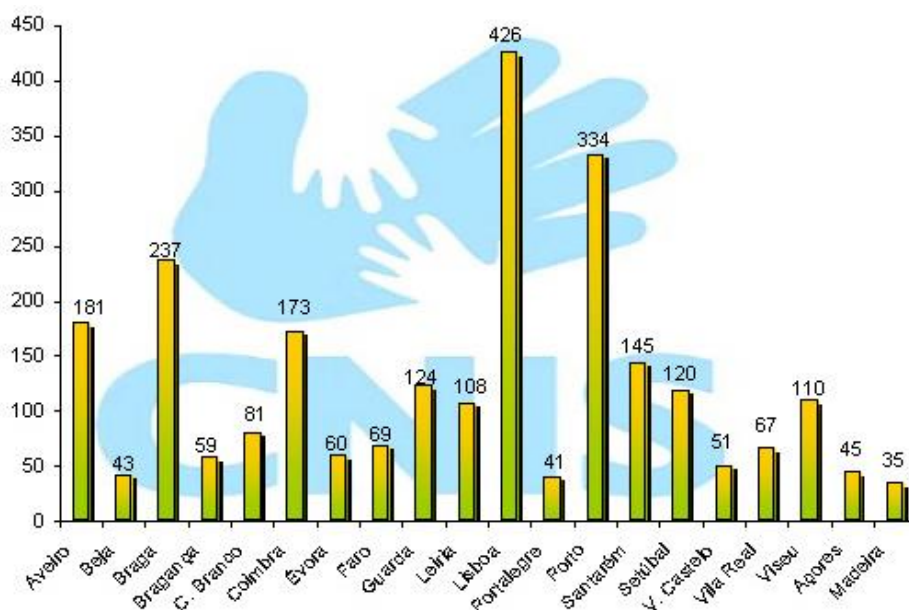


Figura 10: Número de IPSS filiadas por distrito na CNIS

Modelo Financeiro

A Mondego deve trabalhar para o desenvolvimento de parcerias e protocolos de forma a melhorar a qualidade da sua oferta e das suas respostas sociais mas também no sentido

²³ Em http://www.cm-coimbra.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=951&Itemid=192

²⁴ Disponível em http://novo.cnis.pt/index.php?ToDo=read_page_2&what=240

de equilibrar economicamente a Associação. Assim, o contacto com os fornecedores e prestadores de serviços existentes no âmbito da redução das despesas correntes deve ser um primeiro passo para esse equilíbrio económico. Devem ainda ser formalizados alguns contratos, apenas verbais, no sentido de garantir requisitos de qualidade e eficiência, por modo a melhorar a qualidade das respostas prestadas à Associação e ainda para proteger a instituição no caso de falha do fornecedor ou prestador de serviço.

Num âmbito mais abrangente de revisão de Estatutos, a Mondego devia também potenciar a adesão de um novo tipo de sócios efectivos, que não os de inerência da Cooperativa Mondego, de forma a ter adicionalmente como receitas da Instituição as jóias e quotas destes novos sócios.

A.4. PLANO ESTRATÉGICO - ESQUEMA

De acordo com o desenvolvido neste capítulo da Estratégia para o triénio 2013-2015 realizou-se um Esquema resumo do Plano Estratégico para a Mondego, Figura 11, que, com parecer positivo da Direcção da Associação, deverá ser apresentado e discutido com os sócios na próxima Assembleia Geral de Sócios Ordinária, realizada até ao final de Novembro de 2013 para aprovação do Plano de Actividades de 2014.

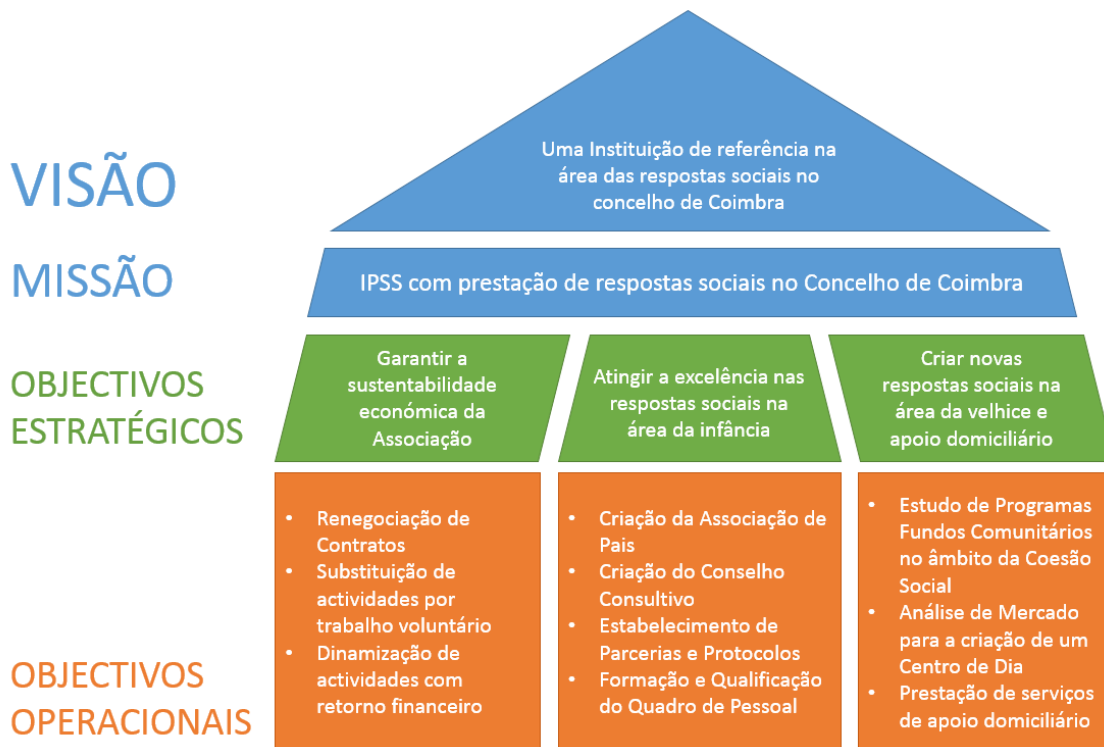


Figura 11: Plano Estratégico MAIS 2013-2015

APÊNDICE B – INDICADORES AUXILIARES RELEVANTES PARA O ESTUDO

Neste apêndice juntamos alguns dados quantitativos que nos parecem relevantes e que foram utilizados como complemento à análise efectuada no Capítulo 2 – Estudo de Caso – e Apêndice A – Estratégia Mondego 2013-2015. São assim apresentados, neste Apêndice, alguns dos indicadores demográficos, socio-económicos e tecnológicos de contexto.

B.1. INDICADORES DEMOGRÁFICOS, SOCIO-ECONÓMICOS E TECNOLÓGICOS

Com base em fontes oficiais, procedeu-se a uma breve análise da situação económica, social e tecnológica do ambiente envolvente. Os dados e as tabelas com indicadores demográficos e socio-económicos presentes neste capítulo têm como fontes o Instituto Nacional de Estatística²⁵, a Carta Social da Segurança Social²⁶ e o DataCentro da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro²⁷. Os dados serviram de suporte a uma análise, qualitativa mas não exaustiva, sobre factores que podem influenciar, positiva ou negativamente, a Mondego e a suas respostas sociais, existentes ou a existir. Consideramos estes dados, como outros serão, relevantes para a estratégia e, conseqüentemente, para um planeamento da Comunicação Organizacional.

Dada a localização e abrangência geográfica da organização em estudo, para esta análise, pareceu-nos fundamental a obtenção de dados estatísticos relevantes do concelho de Coimbra, e em alguns casos específicos da NUT III, Baixo Mondego, onde o concelho está inserido e que inclui vários concelhos contíguos.

²⁵ <http://www.ine.pt>

²⁶ <http://www.cartasocial.pt>

²⁷ <http://datacentro.ccdrc.pt>

B.1.1. INDICADORES DEMOGRÁFICOS

Anos	População residente (nº)			
	Portugal	Centro	Baixo Mondego	Coimbra
2012	10.487.289	2.298.938	326.364	139.151
2011	10.542.398	2.316.169	329.755	141.360
2010	10.572.721	2.331.642	332.906	143.589
2009	10.573.479	2.337.787	334.189	144.301
2008	10.563.014	2.341.807	335.171	144.932
2007	10.553.339	2.345.981	336.152	145.544
2006	10.532.588	2.348.308	337.067	146.060
2005	10.511.988	2.350.150	337.971	146.638
2004	10.494.672	2.352.891	338.737	147.154
2003	10.473.050	2.354.349	339.425	147.594
2002	10.444.592	2.355.304	340.105	148.022
2001	10.394.669	2.351.652	340.233	148.272
2000	10.330.774	2.344.671	339.904	148.247

Tabela 2: População residente

Anos	Taxa de crescimento efetivo (%)			
	Portugal	Centro	Baixo Mondego	Coimbra
2012	-0,52	-0,75	-1,03	-1,57
2011	-0,29	-0,67	-0,95	-1,56
2010	-0,01	-0,26	-0,38	-0,49
2009	0,10	-0,17	-0,29	-0,44
2008	0,09	-0,18	-0,29	-0,42
2007	0,20	-0,10	-0,27	-0,35
2006	0,20	-0,08	-0,27	-0,39
2005	0,16	-0,12	-0,23	-0,35
2004	0,21	-0,06	-0,20	-0,30
2003	0,27	-0,04	-0,20	-0,29
2002	0,48	0,16	-0,04	-0,17
2001	0,62	0,30	0,10	0,02
2000	0,79	0,68	0,48	0,48

Tabela 3: Taxa de crescimento efetivo

Taxa bruta de natalidade (%)			
Portugal	Centro	Baixo Mondego	Coimbra
8,5	7,5	7,5	8
9,2	7,9	8,2	8,5
9,6	8,2	8,1	8,2
9,4	8,1	8	7,9
9,9	8,6	8,3	8,2
9,7	8,5	8,1	8,3
10	8,9	8,4	8,2
10,4	9,2	8,7	8,2
10,4	9,3	8,9	8,7
10,8	9,5	8,9	9
11	9,7	9,1	9,1
10,9	9,5	8,8	9,3
11,7	10,3	9,6	9,8

Tabela 4: Taxa bruta de natalidade

Idade média da mãe ao nascimento do primeiro filho			
Portugal	Centro	Baixo Mondego	Coimbra
29,5	29,8	30,4	n.d.
29,2	29,5	30,4	n.d.
28,9	29	29,8	n.d.
28,6	28,8	29,8	n.d.
28,4	28,6	29,4	n.d.
28,2	28,4	28,7	n.d.
28,1	28,1	28,8	n.d.
27,8	27,8	28,4	n.d.
27,5	27,6	28,2	n.d.
27,4	27,3	28,1	n.d.
27	27	27,7	n.d.
26,8	26,7	27,1	n.d.
26,5	26,5	27,1	n.d.

Tabela 5: Idade média da mãe ao nascimento do primeiro filho

Anos	Índice de envelhecimento			
	Portugal	Centro	Baixo Mondego	Coimbra
	N.º	N.º	N.º	N.º
2012	131,1	164,5	177,1	169,7
2011	127,6	160,7	172,9	164,9
2010	123,9	155,7	167,7	159,4
2009	119,3	149,5	160,3	152,1
2008	116,4	146,5	156,7	147,3
2007	113,8	143,8	153,2	142,5
2006	111,5	141,3	150,3	137,7
2005	109,3	138,8	147,1	133,3
2004	107,6	136,9	143,8	128,6
2003	105,5	134,3	140,8	124,5
2002	104	132,3	138,3	121,5
2001	102,6	130,5	136,5	119,6
2000	100,6	127,8	133,2	117

Tabela 6: Índice de envelhecimento

Período	Esperança de vida à nascença			
	Continente	Centro	Baixo Mondego	Coimbra
2009 - 2011	79,66	79,90	79,77	n.d.
2008 - 2010	79,38	79,59	79,69	n.d.
2007 - 2009	79,17	79,35	79,66	n.d.
2006 - 2008	78,90	79,11	79,56	n.d.
2005 - 2007	78,65	78,93	79,37	n.d.
2004 - 2006	78,34	78,65	78,96	n.d.

Tabela 7: Esperança de vida à nascença

B.1.2. INDICADORES SOCIO-ECONÓMICOS

Anos	Taxa de desemprego (%) ²⁸			
	Portugal	Centro	Baixo Mondego	Coimbra
2012	15,7	12	x	x
2011	12,7	10,3	x	x
2010	10,8	7,7	x	x
2009	9,5	6,9	x	x
2008	7,6	5,4	x	x
2007	8	5,6	x	x
2006	7,7	5,5	x	x
2005	7,6	5,2	x	x
2004	6,7	4,3	x	x
2003	6,3	3,6	x	x
2002	5	3,1	x	x
2001	4	2,8	x	x
2000	3,9	2,2	x	x

Tabela 8: Taxa de desemprego

Anos	Pensionistas da Segurança Social por 1000 habitantes em idade potencialmente ativa (nº)			
	Portugal	Centro	Baixo Mondego	Coimbra
2012	338,4	375,4	358,1	330,6
2011	332,2	369,2	350,3	318,7
2010	327,1	363,4	341,7	306,6
2009	324,2	360,5	338,2	301,5
2008	320,9	357,3	333,6	295,6
2007	318,0	354,5	331,7	290,6
2006	314,7	351,7	329,1	286,6
2005	312,0	347,9	324,2	281,2
2004	307,6	344,4	319,2	274,4

Tabela 9: Pensionistas da Seg. Social por 1000 habitantes em idade potencialmente ativa

Anos	Taxa de cobertura das respostas sociais para idosos (centros de dia, lares de idosos e serviço de apoio domiciliário)			
	Portugal	Centro	Baixo Mondego	Coimbra
2012	x	x	13,5248013	9,96
2011	x	16,4682	14,1287	11,35
2010	x	16	x	11,00
2009	x	x	x	x
2008	x	x	x	x

Tabela 10: Taxa de cobertura das respostas sociais para idosos

²⁸ Quebra de série em 2011

Anos	Taxa de utilização das respostas sociais para idosos (centros de dia, lares de idosos e serviço de apoio domiciliário) (%)			
	Portugal	Centro	Baixo Mondego	Coimbra
2012	x	x	x	x
2011	x	82,9876	83,5252	86,25
2010	x	83	x	83,00
2009	x	x	x	x
2008	x	x	x	x

Tabela 11: Taxa de utilização das respostas sociais para idosos

Anos	Taxa de utilização das creches (%)			
	Portugal	Centro	Baixo Mondego	Coimbra
2012	x	x	x	x
2011	x	83,9552	86,5798	94,3218
2010	x	85	x	92
2009	x	x	x	x
2008	x	x	x	x

Tabela 12: Taxa de utilização das creches

De acordo com a Carta Social da Segurança Social²⁹, existem no Concelho de Coimbra 48 equipamentos para a Resposta Social Creche, totalizando uma capacidade instalada de 1938 utentes. No entanto, segundo a mesma fonte, estes equipamentos sociais têm apenas 1753 utentes, donde existem cerca 10% de vagas neste tipo de instituições.

Anos	Taxa bruta de pré-escolarização			
	Portugal	Centro	Baixo Mondego	Coimbra
2011/2012	x	97,0	95,6	101,9
2010 / 2011	87,4	93,4	94,2	104,1
2009 / 2010	85	91,4	91,1	103,2
2008 / 2009	83,4	92,7	92,3	100,4
2007 / 2008	79,8	92	90,9	93,5
2006 / 2007	78,5	90,6	89,3	91,4
2005 / 2006	78,6	90,5	89,2	93,3
2004 / 2005	78,3	89,5	87,1	89,4

Tabela 13: Taxa bruta de pré-escolarização

Anos	Alunos do pré-escolar (nº)			
	Portugal	Centro	Baixo Mondego	Coimbra
2011/2012	272.547	56.792	7.603	x
2010 / 2011	x	58.441	7.810	x
2009 / 2010	x	58.870	7.836	x
2008 / 2009	x	61.046	8.061	x
2007 / 2008	x	61.555	8.082	x
2006 / 2007	x	61.063	7.899	x
2005 / 2006	x	61.117	7.846	x

²⁹ Carta Social da Segurança Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento, Ministério da Solidariedade e Segurança Social, consultada pela última vez em Agosto de 2013, disponível em http://www.cartasocial.pt/resultados_pesquisageral.php?filtrar=hidden&cod_distrito=06&cod_concelho=03&cod_freguesia=0&cod_area=1&cod_valencia=1103&nome=&localpostal=&temCert=false

2004 / 2005	x	60.841	7.745	x
-------------	---	--------	-------	---

Tabela 14: Alunos do pré-escolar

B.1.3. INDICADORES TECNOLÓGICOS

A importância da Internet e das Redes Sociais é tanto maior quanto a taxa de penetração destas.

Como se pode ver, na Figura 12, pelos dados estatísticos do site Internet World Stats, na Europa esta taxa já ultrapassa os 60% da população e no continente norte-americano chega mesmo a níveis perto dos 80%. Outra informação relevante prende-se com as elevadíssimas taxas de crescimento no período 2000-2012 em todos as regiões do mundo.

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS June 30, 2012						
World Regions	Population (2012 Est.)	Internet Users Dec. 31, 2000	Internet Users Latest Data	Penetration (% Population)	Growth 2000-2012	Users % of Table
Africa	1,073,380,925	4,514,400	167,335,676	15.6 %	3,606.7 %	7.0 %
Asia	3,922,066,987	114,304,000	1,076,681,059	27.5 %	841.9 %	44.8 %
Europe	820,918,446	105,096,093	518,512,109	63.2 %	393.4 %	21.5 %
Middle East	223,608,203	3,284,800	90,000,465	40.2 %	2,639.9 %	3.7 %
North America	348,280,154	108,096,800	273,785,413	78.6 %	153.3 %	11.4 %
Latin America / Caribbean	593,688,638	18,068,919	254,915,745	42.9 %	1,310.8 %	10.6 %
Oceania / Australia	35,903,569	7,620,480	24,287,919	67.6 %	218.7 %	1.0 %
WORLD TOTAL	7,017,846,922	360,985,492	2,405,518,376	34.3 %	566.4 %	100.0 %

NOTES: (1) Internet Usage and World Population Statistics are for June 30, 2012. (2) CLICK on each world region name for detailed regional usage information. (3) Demographic (Population) numbers are based on data from the [US Census Bureau](#) and local census agencies. (4) Internet usage information comes from data published by [Nielsen Online](#), by the [International Telecommunications Union](#), by [GfK](#), local ICT Regulators and other reliable sources. (5) For definitions, disclaimers, navigation help and methodology, please refer to the [Site Surfing Guide](#). (6) Information in this site may be cited, giving the due credit to [www.internetworldstats.com](#). Copyright © 2001 - 2013, Miniwatts Marketing Group. All rights reserved worldwide.

Figura 12: Estatísticas de utilização de Internet, consulta em Agosto/2013

Também, pelo mesmo site, a Figura 13 mostra-nos informações importantes nomeadamente as taxas estimadas da penetração da Internet, em Junho de 2012, e de utilizadores do Facebook, em Dezembro de 2012.

 PORTUGAL
PT - 10,781,459 population (2012) - Country Area: 92,391 sq km
Capital city: Lisbon - population 475,353 (2012)
5,950,449 Internet users on June 30, 2012, 55.2% penetration, per IWS.
4,663,060 Facebook subscribers on Dec 31, 2012, 43.3% penetration rate.
23.21 Mbps Broadband download speed on June 2013, per Ookla.

Figura 13: Estatísticas de utilização de Internet em Portugal, consulta em Agosto/2013

Por outro lado, o site DNS.pt, responsável apenas pelos domínios PT, apresenta-nos os dados referentes a esses domínios, nomeadamente o número de registos por ano e o número de domínios activos. Estes dados englobam os domínios de organizações mas também os pessoais. No entanto é de salientar que estes dados apenas incluem os domínios PT pelo que pessoas ou organizações portuguesas com domínios de outra natureza (e.g.: COM, ORG, NET e, entre outros, todos os domínios de País). Nas empresas, é particularmente visível o crescimento verificado em Portugal no registo de domínios ativos (.pt), sendo de 15,28 domínios por 1000 habitantes em 2011. Também pelo DNS.pt podemos ver que desde 2010 houve um aumento significativo de registos no Distrito de Coimbra: 8142 (2010), 9473 (2011), 12399 (2012), 13705 (2013).

A nível nacional existem alguns dados estatísticos³⁰ relevantes da relação da Sociedade com as Tecnologias de Informação:

Anos	Utilização de computador por grupo etário							Utilização de Internet por grupo etário						
	Total	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	Total	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74
2002	27,4	55,2	40,2	27,6	19,5	8,1	2,6	19,4	42,8	30,2	17,8	11,7	4,3	1,3
2003	36,2	71,2	50,6	35,5	28,2	§	§	25,7	56,0	37,3	22,3	18,2	7,0	§
2004	37,2	72,7	53,9	38,1	29,2	12,6	4,0	29,3	63,7	42,5	29,5	20,3	8,3	§
2005	39,6	78,1	57,4	42,4	29,5	14,7	3,5	32,0	70,0	46,2	33,6	21,1	9,8	2,3
2006	42,5	82,7	63,2	44,4	32,1	16,7	4,4	35,6	75,2	53,9	36,3	24,0	12,1	3,0
2007	45,8	89,8	66,0	49,1	33,2	21,5	5,7	39,6	84,8	58,4	40,5	26,0	16,7	4,0
2008	45,9	89,6	74,0	53,3	34,8	23,2	6,1	41,9	87,4	69,5	47,3	30,5	18,7	5,2
2009	51,4	92,2	82,4	59,6	41,3	26,9	8,1	46,5	88,1	77,1	53,3	36,0	21,4	6,6
2010	55,4	94,0	82,1	66,9	46,7	32,0	12,7	51,1	89,3	79,2	62,4	40,6	27,7	10,4
2011	58,2	95,0	85,2	72,9	50,5	31,3	13,9	55,3	92,7	82,1	70,6	45,7	28,3	12,5
2012	62,4	97,1	91,0	76,8	55,5	35,5	17,0	60,3	96,8	89,6	74,3	52,2	32,7	16,4

Figura 14: Indivíduos que utilizam computador e Internet

(em % do total de indivíduos: por grupo etário)

Como se pode verificar as taxas de indivíduos que utilizam computador (62,4%) e Internet (60,3%) são em média elevadas e ultrapassam os 90% se só se tiver em consideração os dois primeiros escalões etários, indivíduos dos 16 aos 34 anos.

³⁰ Dados INE/PORDATA, disponível em <http://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Sociedade+de+Informacao+e+Telecomunicacoes-92>, consultado pela última vez em Agosto/2013

Proporção - %

Anos	% empresas que utilizam computador	% empresas com ligação à Internet	% empresas com presença na Internet
2003	81,6	70,0	25,8
2004	91,9	77,5	30,0
2005	91,0	81,5	37,1
2006	94,6	83,1	35,5
2007	95,1	89,8	42,4
2008	96,0	91,8	46,6
2009	±95,3	±92,7	±47,3
2010	97,2	94,1	52,1
2011	97,5	95,0	53,7
2012	98,1	95,4	51,8

Figura 15: Empresas com 10 e mais pessoas que utilizam computador, com Internet e presença(%)

Anos	Escalaão de pessoal ao serviço				
	Total	< 10	10-49	50-249	250+
2003	11,3	7,3	22,2	43,2	69,0
2004	10,8	5,9	24,9	50,5	76,4
2005	15,1	9,1	33,4	55,9	76,4
2006	15,1	10,6	31,0	57,3	85,2
2007	19,1	13,8	37,9	66,0	87,0
2008	21,5	16,2	42,4	68,8	92,2
2009	±21,4	±16,2	±42,9	±71,0	±94,0
2010	23,0	17,2	47,9	75,3	93,9
2011	23,9	18,4	49,3	78,1	96,5
2012	28,5	21,1	47,2	76,2	96,1

Figura 16: Empresas com presença na Internet em % do total de empresas
(por escalaão de pessoal ao serviço)

Anos	Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço por sector de actividade económica								
	Total	Indústrias transformadoras	Construção	Comércio por grosso e a retalho...	Alojamento, restauração e similares	Transportes e armazenagem	Actividades financeiras e de seguros	Actividades imobiliárias	Outras actividades de serviços
2003	25,8	18,8	19,7	26,0	74,2	29,0	70,3	48,5	50,5
2004	30,0	32,0	14,8	26,6	59,4	35,4	83,8	47,0	90,3
2005	37,1	39,6	15,4	37,6	74,8	46,2	49,8	60,5	70,5
2006	35,5	33,0	17,0	38,1	84,1	§	82,9	53,6	§
2007	42,4	36,9	30,6	44,6	86,5	60,3	86,4	60,1	§
2008	46,6	46,6	21,3	49,7	86,9	48,6	89,6	79,0	84,6
2009	±47,3	±41,8	±29,4	±56,7	±41,7	±56,6	±100,0	±74,9	±//
2010	52,1	48,3	36,7	60,5	44,9	53,2	95,7	73,2	87,0
2011	53,7	54,8	36,6	58,3	41,6	§	94,9	78,8	92,4
2012	51,8	50,7	33,4	51,8	50,0	56,9	95,3	95,0	95,2

Figura 17: Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço com presença na Internet
(em % do total de empresas: por sector de actividade económica)

Anos	Agregados domésticos privados		
	Com computador	Com ligação à Internet em casa	Com ligação à Internet através de banda larga
2002	26,9	15,1	x
2003	38,6	21,7	7,9
2004	41,3	26,2	12,3
2005	42,5	31,5	19,7
2006	45,6	35,2	24,0
2007	48,3	39,6	30,4
2008	49,8	46,0	39,3
2009	56,0	47,9	46,2
2010	59,5	53,7	50,3
2011	63,7	58,0	56,6
2012	66,1	61,0	59,7

Figura 18: Agregados domésticos com computador e ligação à Internet

Outros dados que nos parecem relevantes são os infra, obtidos do relatório da Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, “A Sociedade de Informação em Portugal 2011”:

Utilizadores de Internet por frequência de utilização (%)	
	2011
Todos ou quase todos os dias	75
Pelo menos uma vez por semana (mas não todos os dias)	17
Pelo menos uma vez por mês (mas não todas as semanas)	6
Menos de uma vez por mês	2

Fonte: INE, Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação pelas Famílias.

Figura 19: Utilizadores de internet por frequência de utilização

Utilizadores de Internet por actividades realizadas(%)	
	2011
Pesquisar informação de bens e serviços	75
Pesquisar informação sobre saúde	66
Ler / download jornais / revistas online	58
Ouvir rádio / ver TV	48
Jogar / download jogos, imagens, música	42
Download de software	41

Fonte(s): INE, Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação pelas Famílias.

Figura 20: Utilizadores de internet por actividades realizadas

Como se pode ver, para além das elevadas taxas de penetração e utilização, os utilizadores utilizam a internet essencialmente para pesquisar informação de bens e serviços.

APÊNDICE C – MATERIAIS REALIZADOS

C.1. PANFLETO INFORMATIVO PARA CRECHE E JARDIM DE INFÂNCIA

mondego
ASSOCIAÇÃO DE INTERVENÇÃO SOCIAL, I.P.S.S.
CRECHE E JARDIM DE INFÂNCIA

Mais

- educadoras ✓
- atividades ✓
- alimentações ✓
- horários ✓

para a sua criança

- Uma educadora de infância mais duas ajudantes de ação educativa por sala
- Atividades extra curriculares (ginástica, música, inglês, natação)
- Almoço, lanche e suplementos de manhã e de tarde.
- Parque infantil ao ar livre

* para mais informações consulte o regulamento em vigor

Inscrições na primeira quinzena de maio

Mais

Aberto todo o ano

Horários de funcionamento de 2ª a 6ª:

- das 7:30h às 19:30h

Directora pedagógica:

- das 9h às 17h

Educadoras:

- das 9h às 16:30h

Secretaria:

- das 9h às 17:30h

Visite-nos

MABE - Mondego, Associação de Intervenção Social, IPSS
R. D. Leite de Castro, s/n, 3050-902 Coimbra
NIF: 503 704 458
www.crechemondego.pt e-mail: geral@crechemondego.pt
www.facebook.com/crechemondego
Tf: 964 119 464 / 910 082 862 / 937 603 112
Telef. & Fax: 239 705 705

Figura 21: Panfleto informativo para Creche e Jardim de Infância da Mondego

C.2. REDE SOCIAL FACEBOOK

mondego
ASSOCIAÇÃO DE INTERVENÇÃO SOCIAL, I.P.S.S.

Mondego - Creche e Jardim de Infância
181 likes · 2 talking about this · 9 were here

Education
IPSS com respostas sociais na área da infância (Creche e Jardim de Infância)

About Photos Likes Map

Figura 22: Rede Social Facebook, exemplo 1

C.3. SITE INSTITUCIONAL



Figura 23: Site da Mondego, ecrã principal

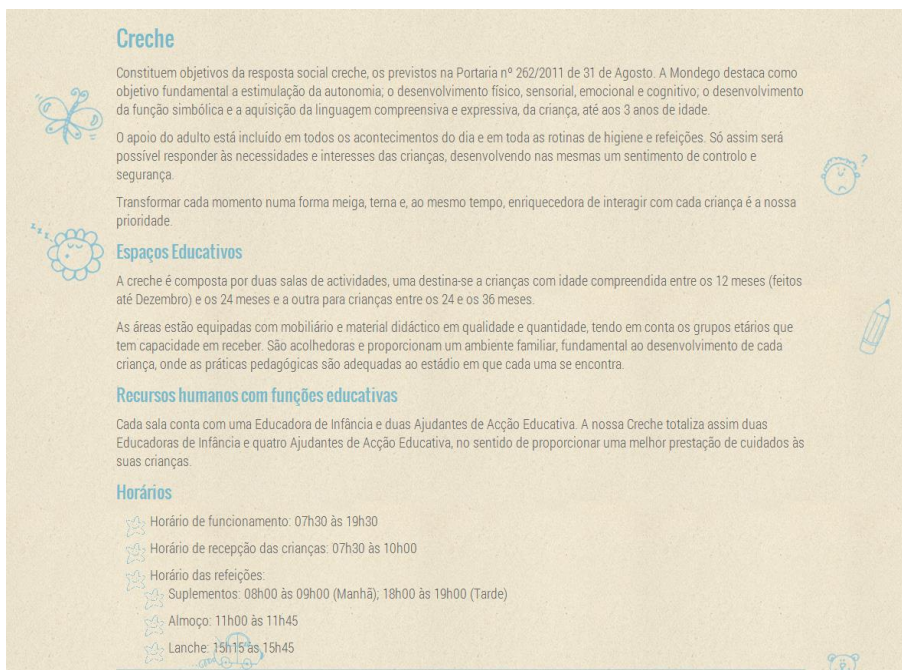


Figura 24: Site da Mondego, exemplo 1

Projecto educativo

A Mondego, Associação de Intervenção Social considerou pertinente desenvolver um Projeto Educativo denominado "Pequenos Artistas, Grandes Obras", durante o triénio 2012/2014.

Tal opção justifica-se pela necessidade de dar ênfase tanto à educação pela arte, como aos valores sócio-morais, pois serão os nossos pequenos artistas a pintar o futuro de grandes obras, enriquecidas por habilidades sociais e morais, como o respeito, a partilha, a amizade e a cooperação. Porque, acreditamos que "a arte deve constituir a base da educação" (Herbert Read), importa proporcionar à criança um currículo organizado, equilibrado e debruçado na cultura geral, onde todos os domínios, ARTES, LETRAS E CIÊNCIAS, estão em igualdade e convergência educacional.

A rota está traçada com destino ao sucesso individual de cada criança, tendo sempre presente aprendizagens que os tornem cidadãos críticos, ativos e cooperantes. Centrar-nos-emos em "cultivar a vida da mente da criança (...) o termo mente engloba não só os conhecimentos e capacidades, mas também a sensibilidade emocional, moral e estética" (Katz e Chard, 1997). Neste contexto enquadram-se novas abordagens educativas e novos modelos pedagógicos que permitem maximizar todas as vertentes que envolvem o processo educativo.

É nosso propósito alcançar com plenitude uma abordagem experiencial que tem como centro de ação a criança e as suas vivências e que assenta nos seguintes pilares:

- ✿ Enriquecimento do meio/estimulação
- ✿ Diálogo experiencial/sensibilidade
- ✿ Livre iniciativa da criança/autonomia

E, porque se verifica uma maior identificação entre a Abordagem experiencial e o Modelo Curricular – Movimento da Escola Moderna, a equipa educativa começa a dar os primeiros passos na sua aplicação. O Modelo Curricular MEM – Movimento da Escola Moderna – baseia-se em princípios democráticos, éticos e de cooperação, como tal pressupõe:

- ✿ A iniciação às práticas democráticas
- ✿ A reinstalação dos valores e das significações sociais
- ✿ A reconstrução cooperada da cultura

Na Mondego, Associação de Intervenção Social a equipa educativa e as crianças trabalham em conjunto para criar um contexto educativo rico em conhecimento e valores sócio-morais, onde acreditamos na integração de todos e valorizamos interações e partilhas que delas surgem.

a escola surge, assim, não como fiel depositário de respostas, mas como impulsionadora de perguntas, não como uma cúpula do saber, mas antes como a perscrutadora da verdade, não como a detentora do conhecimento hegemónico, mas sim como a indagadora do saber conhecido. A escola converte-se, pois, no caminho, não no fim. (Miguel Santos Guerra, 2000)

Figura 25: Site da Mondego, exemplo 2

Recursos Humanos

A nossa equipa é constituída por quatro educadoras de infância, formadas na Escola Superior de Educação de Coimbra, nove ajudantes de acção educativa e uma administrativa.

Contamos com uma educadora e duas ajudantes de acção educativa em cada sala, desde os 12 meses até aos 6 anos, e ainda com uma ajudante de acção educativa de apoio.

A Mondego realizou ainda Protocolos, nomeadamente com a Escola Superior de Educação de Coimbra, para o acolhimento de estágios curriculares que enriquecem, com a sua jovialidade e novas ideias, a equipa educativa.

A nossa equipa além de dotar de uma atitude profissional, empenhada e experiente, tem também forte motivação para aprender, o que possibilita constantes adaptações e mudanças, que nos permite fazer mais e melhor, sempre no superior interesse da criança.

Figura 26: Site da Mondego, exemplo 3

C.4. OUTROS MATERIAIS REALIZADOS

Foram ainda realizadas e divulgadas para a comunicação social de Coimbra duas notas de imprensa no início do ano, aquando da tomada de posse da nova Direcção, para apresentação e divulgação de alguns objectivos e modos de acção desta, e da primeira Reunião de apresentação aos beneficiários que contou com mais de 50 pais e encarregados de educação. No entanto, que tenhamos conhecimento, não saiu qualquer notícia nos meios de comunicação social sobre esses assuntos.