

Maria João Baía Cabral Antunes Correia

O Empreendedorismo Social e as Estratégias de Comunicação das
Instituições do Terceiro Sector

Setembro 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Dissertação de Mestrado em Marketing

O Empreendedorismo Social e as Estratégias de Comunicação do Terceiro Sector

Estudo de Caso APPACDM Coimbra

Maria João Baía Cabral Antunes Correia
Orientador: Professor Doutor Filipe Almeida
Coimbra, Setembro de 2011

Agradecimentos

A viagem começada no último ano pelos caminhos do Empreendedorismo Social e pela APPACDM de Coimbra ensinou-me várias coisas – sobre o mundo e sobre mim própria. Ensinou-me que devemos ver aquilo que nos rodeia sobre outro prisma e que temos o dever de nos envolvermos o mais que pudermos na nossa comunidade, quer a local, quer a global. Há muito por fazer e cada vez menos recursos para aplicar, restando, por vezes, a imaginação humana para aplicar na resolução dos problemas. É necessário ser criativo e ver para além daquilo que nos é ensinado. Devo a elaboração desta tese a várias pessoas – em primeiro lugar à minha família, pelo apoio e pela paciência. Aos meus amigos, por alguns cafés adiados devido ao volume de trabalho e ao meu orientador de tese – o Dr. Filipe Almeida, pela sua disponibilidade e ajuda. Um agradecimento muito especial à Dr. Helena Albuquerque, responsável pela APPACDM de Coimbra, pelo interesse demonstrado por esta dissertação e pela sua disponibilidade. À Dr. Ana Isabel Cruz, pela sua ajuda no processo das entrevistas e na apresentação da instituição. Aos outros entrevistados pela sua disponibilidade e tempo despendido.

Um muito obrigada a todos,

Maria João Correia

Resumo

O empreendedorismo social afirma-se, no século XXI, como uma resposta aos problemas sociais, em especial para as instituições do terceiro sector. A escassez de recursos e a evolução do modelo de Estado Social em Portugal impõem a necessidade de novas soluções e mudanças nestas instituições, frequentemente desprovidas de uma visão estratégica na sua gestão. A comunicação integrada poderá ser uma das respostas para este sector oferecendo vantagens e contribuindo para a sua profissionalização. O objectivo desta dissertação é encontrar soluções para os problemas comunicacionais das instituições do terceiro sector. Recorreu-se ao estudo de caso de uma instituição de Coimbra – a APPACDM. Foram feitas entrevistas em profundidade a vários membros da instituição para aferir quais os principais problemas relativamente à comunicação que esta estabelece com os seus públicos (internos e externos). A nível externo existe falta de notoriedade da instituição e de envolvimento da comunidade com a mesma; a nível interno detectou-se uma comunicação ineficaz entre a instituição e as famílias dos utentes. Assim, poderá ser benéfica uma mudança na imagem institucional da instituição, tornando-a mais positiva e dinâmica.

Palavras-Chave: Empreendedorismo Social; Terceiro Sector; Gestão Estratégica; Comunicação Integrada

Abstract

Social entrepreneurship has become one of the answers to social issues we face in the 21st century, in particular for charitable institutions. The increasing lack of resources and the evolution the Welfare State model in Portugal demands new solutions and changes in these institutions, which don't have a strategic management vision yet. Integrated communication could be a solution to the charitable institutions (the third sector). This type of strategic communication offers several advantages to these institutions, contributing to the professionalization of a more efficient and rigorous

management. The main purpose of this thesis is trying to find some solutions to several communication problems that the third sector faces nowadays. A case study has been done, using an institution from Coimbra – the APPACDM, which helps people which suffer from mental disabilities and also their families. Several members of the APPACDM have been interviewed to find out, which are the institution's main internal and external communication problems. The main conclusions that can be retained are: there is a lack of notoriety when it comes to the APPACDM's image and there is also a lack of commitment between the institution and the community. Internally, the communication flow between the family members and the institution is not very effective. Therefore, APPACDM Coimbra could benefit from a change in its corporative image.

Keywords: Social Entrepreneurship; Third Sector; Strategic Management; Communication

Índice

Agradecimentos – 2

Resumo – 3

1. Introdução – 7

2. Revisão de Literatura – 10

2.1. O Empreendedorismo Social- 10

2.1.1. Missão e Impacto – 10

2.1.2. Inovação e Replicabilidade/Escalabilidade - 13

2.1.3. Sustentabilidade - 14

2.2. O Terceiro Sector - 15

2.2.1. O Terceiro Sector e o Emprego - 21

2.3. As Empresas Sociais - 22

2.3.1. Definições de Empresas Sociais - 24

2.4. A Importância de Comunicação - 26

2.4.1. A Implementação da Comunicação no Terceiro Sector - 27

2.4.2. A Comunicação Institucional - 30

2.4.2.1. Instrumentos da Comunicação Institucional - 32

2.4.3. As Relações Públicas e o Terceiro Sector - 38

2.4.4. O Conceito de Relações Públicas - 39

2.4.5. As Relações Públicas e a Opinião Pública - 42

2.4.6. Os Meios das Relações Públicas - 43

2.4.7. Os Tipos de Comunicação nas Relações Públicas - 44

3. Metodologia - 48

3.1. A Selecção da Amostra - 49

3.2. A Recolha de Dados - 50

3.3. Os Roteiros das Entrevistas da APPACDM de Coimbra - 51

4. A Análise de Dados - 54

4.1. Principais Resultados - 56

5. Um Plano de Relações Públicas para a APPACDM de Coimbra - 57
5.1. Caracterização da organização - 57
5.1.1. A APPACDM de Coimbra - 58
5.1.1.1. História - 58
5.1.1.2. Missão, Visão e Valores - 58
5.1.1.3. Práticas da Instituição - 60
5.1.1.4. Recursos da APPACDM Coimbra (Valências) - 61
5.2. Análise do Meio Envolvente - 71
5.2.1. Análise SWOT - 71
5.2.2. Análise PESTE - 72
5.2.3. Análise da Concorrência - 73
5.3. Identificação dos objectivos de negócio e de comunicação - 75
5.4. Identificação dos públicos-alvo - 77
5.5. Determinação dos eixos fundamentais de comunicação e das mensagens - 78
5.6. Proposta de acções e iniciativas a desenvolver - 78
5.7. Acompanhamento e implementação - 81
5.8. Calendarização e orçamentação das acções - 81
5.9. Avaliação dos resultados - 81
6. Conclusão - 83
7. Bibliografia - 85
8. Anexos – Transcrições das Entrevistas APPACDM Coimbra e lista HUMANITAS - 89

1. Introdução

Como é que as capacidades para os negócios e para a gestão podem ser utilizadas para fins sociais – por exemplo, como é que as entidades sem fins lucrativos podem realizar actividades lucrativas para gerar receitas? (Bornstein, 2007 p.27).

O empreendedorismo social está a passar a instituir-se como uma vocação e uma área de pesquisa predominante, não apenas nos Estados Unidos, Canadá e Europa, mas também de forma crescente na Ásia, África e na América Latina. O crescimento do empreendedorismo social pode ser encarado como a vanguarda de um desenvolvimento notável que ocorreu por todo o mundo nas últimas três décadas: o surgimento de milhões de novas organizações de cidadania (Bornstein, 2007 p. 30).

Historicamente, estas organizações têm vindo a ser definidas como organizações não lucrativas ou não governamentais. Actualmente, passaram a ser vistas como organizações que constituem um novo “sector”, a que têm sido dados vários nomes: o “sector independente”, o “sector não lucrativo”, o “terceiro sector”, ou o termo “sector da cidadania”. Segundo Bornstein (2007) um estudo feito pela agencia governamental Johns Hopkins nos E.U.A revelou que, entre 1990 e 1995, o emprego neste sector cresceu duas vezes e meia mais rapidamente do que a economia em geral. O autor que refere ainda que este sector foi considerado por Peter Drucker como a principal indústria americana em expansão. Apesar das instituições do terceiro sector estarem longe de serem recentes, a mobilização de cidadãos a nível mundial é nova em vários aspectos – está a ocorrer a uma escala nunca vista; as instituições são globalmente mais diversas e dispersas do que no passado; cada vez mais se encontram instituições que passam das soluções parciais e de curto prazo para abordagens sistémicas dos problemas; as instituições estão menos ligadas à Igreja e ao Estado em relação aos últimos trinta anos e, na verdade, exercem uma pressão considerável sobre os governos estando cada vez mais a fazer parcerias com empresas, instituições académicas e governos, criando novos mercados e segmentos de actividade de impacto social híbrido, acumulando uma diversidade de experiências para a resolução dos problemas e alterando a forma como os governos funcionam (Bornstein, 2007 p. 32). O autor

revela ainda que Peter Drecker considera que os empreendedores sociais alteram a capacidade de actuação da sociedade.

A escassez de recursos tornou-se, nos últimos tempos, a questão central das instituições do terceiro sector. A optimização dos meios disponíveis e a procura do máximo impacto possível da intervenção devem ser preocupações permanentes destas organizações. A boa resposta a esta exigência depende de estruturas adequadas, de técnicos qualificados, de colaboradores devidamente motivados e da capacidade de adaptação da própria instituição à mudança. Por essa razão, os responsáveis pelas instituições do terceiro sector têm de dedicar ao problema da própria qualificação a mesma atenção que dedicam ao desenvolvimento dos próprios programas e projectos (Vilar, 2010).

Num mundo cada vez mais tecnológico e numa sociedade em constante mutação, ter uma boa ideia e uma forte motivação individual ou grupal não é suficiente. Por outro lado, por mais importante, valioso e meritório que seja o voluntariado, o terceiro sector não pode apenas estruturar-se e desenvolver-se com base em boas vontades. Torna-se então necessário contribuir para uma postura profissional, sublinhando o nexo de causalidade existente entre a capacidade destas instituições (recursos materiais, humanos) e o seu respectivo impacto social. O sucesso deste esforço depende da habilidade de unir o conhecimento com a execução, o saber e o saber fazer, a conjugação da formação individual com a melhoria organizacional, especialmente quando a dimensão e a complexidade dos problemas assim o exigem (Vilar, 2010). Para além dos conhecimentos e das competências individuais das pessoas que trabalham na área, é também necessário desenvolver a capacidade da instituição como um todo, promover a disseminação das boas práticas e dos instrumentos de gestão entre todas as instituições do sector, bem como favorecer as condições para um diálogo mais eficaz com os restantes sectores – o público e o privado (Vilar, 2010).

O objectivo deste trabalho é tentar perceber como comunicam as instituições do terceiro sector, sendo este o problema do objecto de estudo. As perguntas às quais se pretende responder com a pesquisa empírica são:

→As empresas do Terceiro Sector comunicam com os seus públicos?

→Investem em comunicação?

→Quanto investem?

→Que tipo de investimento fazem?

→Estas instituições têm algum tipo de conhecimento sobre comunicação e sobre marketing?

→Como perspectivam a comunicação no seu âmbito mais alargado?

→Que benefícios vêm na comunicação?

2. Revisão de Literatura

2.1. O Empreendedorismo Social

2.1.1. Missão e Impacto

“ A força mais poderosa do mundo é uma grande ideia de transformação de paradigma – se estiver nas mãos de um empreendedor de ambição equivalente.”

Bill Drayton – CEO e fundador da Ashoka – Empreendedores Sociais

Na linguagem comum, a ideia de empreendedorismo está frequentemente associada à criação de negócios privados lucrativos, ou seja, a uma actividade económica de mercado. Todavia, a concepção de empreendedorismo é mais lata e mais complexa do que esta sugestão refere.

O empreendedorismo é um tema tradicionalmente desenvolvido no seio das disciplinas da economia e da gestão ambiental e, na sua origem, está efectivamente associado à ideia de criação de valor e de produtividade, no sentido da optimização de recursos e de eficiência económica em benefício da criação de valor. Ao longo do tempo, outras ideias foram sendo também desenvolvidas no âmbito deste conceito. No início do século XX, Joseph Schumpeter desenvolveu uma ideia que permanece central no conceito de empreendedorismo até à actualidade – a de inovação. Nos anos 80 do século XX, Peter Drucker introduz uma outra ideia também central para a concepção actual do empreendedorismo – a de oportunidade.

É possível destacar pelo menos três ideias centrais para o empreendedorismo – a criação de valor, a inovação e a capacidade de aproveitamento de oportunidades de criação de actividade económica. A promoção do empreendedorismo teve um forte impulso nos últimos trinta anos no contexto de profundas alterações no mercado de trabalho, constituindo-se como um instrumento das políticas económicas, de estímulo à criação de emprego e de auto-emprego, bem como de promoção de dinâmicas de desenvolvimento local.

A designação de empreendedorismo social é mais recente, datando sobretudo dos anos noventa do século XX. Poder-se-á afirmar que actualmente se encontra em emergência, em resultado designadamente do desenvolvimento da investigação sobre as empresas sociais e sobre o terceiro sector, também designado frequentemente de Economia Social, não configurando ainda uma problemática específica nas ciências sociais.

O empreendedorismo social é, assim, um tema que tem vindo a emergir como sequência do desenvolvimento e afirmação do terceiro sector e das empresas sociais em particular. As potencialidades atribuídas ao empreendedorismo social e ao terceiro sector enquadram-se no âmbito de três grandes problemáticas:

- A luta contra a pobreza e a exclusão social;
- O emprego e a inserção sócio-profissional;
- O desenvolvimento local e sustentável.

O tema do empreendedorismo social apresenta um elevado potencial de afirmação como instrumento de inovação em domínios tais como a luta contra a pobreza, a exclusão social e o desemprego, criando soluções para necessidades sociais diversas que não obtêm resposta por parte dos serviços públicos ou do mercado privado lucrativo. O empreendedorismo social é um tema embrionário nas ciências sociais. Advém de uma associação entre o tradicional tema do empreendedorismo, desenvolvido no seio da economia e da gestão empresarial, e o recente tema das empresas sociais, emergente no quadro das problemáticas do terceiro sector frequentemente também designado por Economia Social.

Segundo o IES – Instituto do Empreendedorismo Social, esta é uma abordagem inovadora com o objectivo de melhor resolver problemas sociais, com uma clara missão social, sustentável, passível de ser replicada em outros contextos e com capacidade de produzir impacto social em larga escala (2007).

De acordo com G. Dees, no artigo “Social Entrepreneurship is about Innovation and Impact, Not Income” (2003) deve-se abraçar uma definição de empreendedorismo social que foque na inovação e no impacto, pois só assim se consegue assegurar que os objectivos sociais estão a ser levados a sério no processo empreendedor. No sector social, adoptar uma missão social é, de acordo com Dees (2003), o elemento primário

do empreendedorismo social, o que o distingue do empreendedor comum. Tal significa existir para criar uma mudança e melhorias sociais que nunca podem ser reduzidas à criação de benefícios privados.

Seguindo a linha de Dees (2003) é através do empreendedorismo social que as causas dos problemas são atacadas e não simplesmente os seus sintomas, através de acções que têm potencial de estimular melhorias globais, independentemente da área específica de actuação. Portanto, o grande foco numa iniciativa de empreendedorismo é a transformação social que as suas actividades prevêm e permitem, sendo o impacto social um elemento de avaliação primordial. E se falamos em transformação social não podemos deixar de analisar o facto de que essa transformação só ocorre através e com um grupo de pessoas que acredita em determinados (novos) conceitos e valores e age a partir destes. O agir é essencial e ter as ferramentas para o fazer fundamental. Bornstein (2007) refere que os empreendedores sociais trabalham de forma a obterem mudanças em vez de as imporem, o que implica desenvolver as capacidades humanas em detrimento da criação de relações de dependência.

O movimento do *empowerment* é consequência de uma evolução nas concepções de autonomia e responsabilidade dos indivíduos, e de uma maior consciência dos mecanismos de discriminação e exclusão que se geram na sociedade. O caminho histórico que alimentou este conceito visa a libertação dos indivíduos relativamente a estruturas, conjunturas e práticas culturais e sociais que se revelam injustas, opressivas e discriminatórias, através de um processo de reflexão sobre a realidade da vida humana (Pinto, 2001, p.247). É uma abordagem ao problema que ultrapassa a tentação de atitudes paternalistas, de protecção excessiva e de tomadas de decisão unilaterais por parte dos profissionais e remete para o processo de “consciencialização” que, segundo Freire (2005), “é a tomada de consciência das contradições da realidade em que as pessoas vivem, para interromper a reprodução social das estruturas opressoras. Só a prática da liberdade pode levar a essa consciencialização e a enfrentar a necessidade de mudança social e a aceitação do papel de cada pessoa nesse processo.” Complementando com a definição de Wallerstein (1992):“ O empowerment é um processo de actuação social que promove a participação das pessoas, organizações e comunidades e que vai de encontro aos objectivos de maior controlo individual e comunitário, à maior eficácia política, à melhor qualidade de vida comunitária e à melhor justiça social.

De acordo com a Skoll Foundation (2010), o impacto ou a mudança sistémica são uma e a mesma coisa, ocorrendo quando um objectivo ou resultado é alcançado e a sua consequência é a eliminação da causa de um problema ou a alteração de programas, políticas, fluxos de financiamentos e/ou serviços que reduzem o impacto negativo do problema numa perspectiva de longo-prazo. É importante também a dimensão de produção de impacto nos beneficiários directos e indirectos, através da produção de externalidades positivas, consequentes da eliminação ou diminuição do impacto negativo do problema abordado.

2.1.2. Inovação e Replicabilidade/Escalabilidade

Segundo, Schumpeter (2008), a inovação é um factor determinante do acto de empreender, sendo possível distinguir cinco tipos de inovação:

- i) introdução de novos produtos no mercado ou de produtos já existentes mas melhorados;
- ii) novos métodos de produção;
- iii) abertura de novos mercados;
- iv) utilização de novas fontes de matérias-primas;
- v) surgimento de novas formas de organização de uma industria.

É também importante entender que a inovação deverá estar associada sempre à criação de uma mais valia para o cliente. Nas palavras de Curt Carlson e Bill Willmot (2006), “ a inovação é o processo de criação e colocação no mercado de mais-valias para o cliente. Enquanto isso não acontece, pode-se ter inventado alguma coisa mas que ainda não será inovação”. Cruzando as várias características do empreendedorismo social torna-se fundamental sublinhar que a inovação deve poder ser aplicada fora do contexto local específico, pois só assim se garante a criação de valor social em grande escala. Introduzimos assim, os conceitos de replicabilidade e escalabilidade que, segundo Dees (2004), representam duas estratégias diferentes para alargar o impacto produzido por uma iniciativa, em extensão geográfica e número de pessoas a alcançar.

A escalabilidade está relacionada com o crescimento organizacional, possível em três dimensões: modelo organizacional (estrutura que mobiliza pessoas e recursos para servir determinada missão); programa (conjunto integrado de acções que servem um fim específico); princípios (directrizes e valores sobre como servir um fim).

Os mecanismos de propagação de qualquer uma destas três dimensões variam de acordo com a presença forte de uma coordenação central, ou não, e a quantidade e qualidade de recursos necessários para a sua concretização, podendo ganhar várias formas: simples disseminação (fornecimento de informação e prestação de algum apoio técnico); afiliação (relação formal entre duas ou mais partes de uma rede que pode ir da simples coligação entre duas organizações com objectivos comuns a um modelo de franchise) e ramificação (branching – criação de organizações locais através de uma organização central). Por sua vez, a replicabilidade está relacionada com a capacidade de duplicação da iniciativa num outro local ou contexto social e contempla, também, várias dimensões: da transferência de práticas e metodologia à “clonagem” da cultura de uma organização.

2.1.3. Sustentabilidade

Num estudo do Instituto de Comunicação e Desenvolvimento, “O Desafio da Sustentabilidade Financeira e suas implicações no Papel Social das Organizações da Sociedade Civil”, a capacidade de ser um empreendimento sustentável, que se pode manter mais ou menos constante ou estável, por um longo período está intimamente ligado a três factores distintos, segundo Perônico (2003): a sustentabilidade técnica, no que respeita às metodologias de trabalho, qualificação dos recursos humanos, qualidade do trabalho feito e capacidade de aprendizado da instituição e o desenvolvimento institucional; a sustentabilidade política, que é a inserção da organização não governamental em espaços políticos que aumentem a capacidade da sociedade civil exercer um controle social sobre políticas públicas e as acções do Estado e a sustentabilidade financeira, que significa ter os recursos financeiros necessários para continuar a desenvolver a sua missão.

O IES – Instituto do Empreendedorismo Social conduziu um estudo de mercado em 2009 para aferir quais as principais necessidades dos empreendedores sociais um pouco por todo o mundo. Conclui que a principal necessidade, indicada por quase 40% dos inquiridos, relaciona-se com o financiamento, logo seguida do acesso a meios de medição de impacto e a importância de atingir a sustentabilidade.

Os empreendedores sociais criam empresas baseadas numa clara missão social, não vivem à custa de mecenato ou de subsídios, utilizam ferramentas de gestão para formar e gerir os seus negócios sociais. Mas, por outro lado, os empreendedores sociais portugueses conseguem obter fundos através dos seus associados ou apoios públicos (autarquias, Estado ou fundos europeus). Em vários casos constroem serviços e produtos que interagem com o mercado (Miguel Alves Martins – director do IES)

2.2. O Terceiro Sector

O Conceito de Terceiro Sector

O conceito de terceiro sector terá sido usado pela primeira vez nos anos oitenta, nos Estados Unidos, por vários autores como Eltzioni, Levitt e Nielsob. Na Europa generalizou-se com Douglas, Reese, Reichard e Ronge (Lopes, 2009).

Constituíram-se duas tradições de análise em relação ao terceiro sector – uma francófona, que analisa o conjunto das organizações como um sector de economia social, com uma ética específica – que lhe permite a capacidade de mobilizar o trabalho voluntário – e cujas raízes assentam, em grande parte, nos movimentos associativos do século XIX; e uma tradição norte-americana, cuja a orientação principal é a explicação da formação e do comportamento das organizações não lucrativas com base na análise microeconómica da afectação de recursos, onde sobressaem os fracassos de acordos institucionais (de mercado e do Estado) como explicação essencial para o desenvolvimento das organizações não lucrativas (Barros et al, 1997). O conceito de terceiro sector refere-se a uma realidade que embora não

sendo pública, também não é integralmente privada, no sentido tradicional do termo. Entre o sector público e o sector privado existe um outro sector – um sector intermédio. Ou seja, uma terceira força social, política e economicamente independente, que medeia ou se encontra situada algures entre as duas forças tradicionais – a pública e capitalista (o mercado) – constituída por “organismos da economia social” que podem encontrar o seu lugar como “intermediários” entre as “empresas” e a Administração Pública surgindo, assim, como um “terceiro sector”, como um espaço articulador do público e do capitalista privado, ou como uma “terceira alternativa” situada entre o mercado e o Estado, que se rege por lógicas diferentes das do Estado e das do Mercado, mas que visa combinar o melhor de ambos – a eficiência e a habilidade do mundo do fazer ou da gestão com o interesse público, a responsabilidade e a planificação do Estado (Lopes, 2009). O que está em causa é o enquadramento teórico-conceitual de uma realidade intermédia, isto é, de um espaço social situado algures entre a sociedade civil e o Estado.

Segundo a definição “estrutural-operativa” sugerida pelo programa organizado pela Universidade Johns Hopkins, em 1990, fazem parte do sector não lucrativo ou do terceiro sector as organizações que reúnam os seguintes pressupostos cumulativos:

- a institucionalização, isto é, requer-se um processo de formalização e reconhecimento legal das potenciais entidades deste sector, a que se associa a estabilidade ou o carácter temporalmente indeterminado ou perpétuo dos entes. Este processo varia certamente de país para país, mas tem de comum o facto de excluir entes legalmente não reconhecidos (ou legalmente não declarados), o que, numa aplicação rigorosa, poderá levar, em alguns países, à exclusão de muitas organizações sem fins lucrativos, como são os casos da Itália e da Alemanha;
- em segundo lugar, tem de tratar-se de instituições de natureza jurídica privada, distintas do Estado e das restantes colectividades públicas. Contudo este critério não exclui a participação dos poderes públicos nos órgãos de gestão, nem o financiamento público, mesmo que em grande percentagem. Contudo, aquela participação nos órgãos de gestão terá de ser minoritária;
- em terceiro lugar, tem de tratar-se de entidades independentes, no sentido em que não estão inseridas na organização pública, ou não são governadas e controladas pelos poderes públicos, por empresas ou por outras entidades. Isto

é, têm de ser dotadas de uma autonomia para definir as suas próprias regras organizatórias e tomar as suas próprias decisões;

- por último, não poderá haver a discriminação de excedentes pelos membros, associados ou administradores, provenientes das actividades desenvolvidas pelas organizações – princípio da não distribuição de benefícios. Mas note-se que isto não exclui a possibilidade de as entidades desenvolverem também actividades de carácter comercial ou de fim económico lucrativo, só que os respectivos resultados não podem ser objecto de distribuição, devendo, por conseguinte, ser revestidos no objecto social das organizações ou canalizados para a promoção do trabalho voluntário. Faz-se, assim, uma distinção determinante entre organizações de benefício mútuo” e de “benefício público”. A aplicação rigorosa deste critério acabaria por excluir da categoria de organizações não lucrativas as cooperativas e as mutualidades, assim como exclui as associações ligadas a actividades económicas (associações económicas), designadamente ao sector empresarial, nos países em que são admitidas.

As instituições do terceiro sector são instituições que, não sendo Estado, produzem bens e serviços de interesse geral e que, sendo privadas, não têm como objectivo principal a apropriação individual do lucro. O crescente interesse sobre as organizações do terceiro sector deu-se internacionalmente no contexto do discurso sobre a “crise do Estado-Providência” (Lopes, 2009).

Segundo Anheier (1990) nos países de sistema legal anglo-saxónico (Reino Unido; E.U.A; Canadá e Austrália), as instituições do terceiro sector estão mais voltadas para o mercado, sendo tendencialmente mais parecidas com as organizações do sector privado lucrativo do que as agências estatais.

Nos países de tradição legal românico-germânica (França, Alemanha, Áustria e Itália), as instituições estão mais voltadas para o Estado, parecendo-se mais com as empresas estatais do que com as empresas lucrativas. Neste último grupo de países, dois outros aspectos importantes influenciam as características do terceiro sector e da sua relação com o Estado – a existência de uma tradição católica e de uma tradição corporativa.

Existe ainda um terceiro grupo – os países sociais-democratas (países escandinavos), onde o sector privado não lucrativo é o menos desenvolvido em resultado do predomínio do princípio da solidariedade nacional e da intervenção do Estado na distribuição dos bens e serviços sociais (Anheier, 1990).

Com a excepção dos países escandinavos, pode-se afirmar genericamente que nos países anglo-saxónicos se enfatiza o voluntariado, predominando o princípio do voluntarismo caritativo, enquanto nos países da Europa continental se enfatiza o bem público, predominando o princípio da subsidiariedade (Anheier, 1990).

As instituições que actuam primeiramente no campo da protecção social são genericamente designadas como Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e encontram-se abrangidas por um estatuto especial, sendo também especialmente mencionadas na Constituição. O Estatuto das IPSS define-as como instituições não lucrativas, privadas, constituídas com “o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos” (2007) e possuindo como objectivos principais: o apoio a crianças e jovens, à família, à integração social e comunitária, a protecção na velhice e invalidez e na diminuição de meios de subsistência e capacidade para o trabalho e a promoção da saúde, a educação, formação profissional e a resolução de problemas habitacionais. Os estatutos das IPSS enumera, como tipo de organizações de solidariedade social, as associações de socorros mútuos, as fundações de solidariedade social e as irmandades da misericórdia.

Os desafios que se colocam ao terceiro sector para a afirmação e demonstração de mais valias efectivas nesses três domínios são diversos. Um estudo da Comissão Europeia (CIRIEC, 2000) refere a existência de dificuldades como:

- a delimitação e caracterização do terceiro sector do ponto de vista teórico e conceptual – o terceiro sector ou terceiro sistema, na designação da Comissão Europeia, designa um campo em aberto entre o sector público e o sector privado lucrativo, integrando uma realidade empírica heterogénea e difusa de organizações muito diferentes; um dos resultados deste estudo (CIRIEC, 2000) foi o da construção de uma definição para o sector, mas outros quadros teóricos e conceptuais têm vindo a ser desenvolvidos nos últimos anos – a economia social e solidária, o sector das organizações não lucrativas ou voluntárias, entre outros;

- a quantificação do sector, já que não existem sistemas estatísticos adequados à apreensão e conhecimento do terceiro sector enquanto tal; o critério operacional mais utilizado para análises de grande escala continua a isolar os ramos associativo (em toda a sua pluralidade), mutualista e cooperativo, sendo incluídos, em alguns casos, as organizações religiosas, os sindicatos, as fundações, entre outros;
- a ausência de um reconhecimento oficial e eventualmente de enquadramentos legais e jurídicos próprios, bem como a ausência de uma identidade comum a todos os ramos do terceiro sector e entre um “velho” e um “novo” terceiro sector, este composto nomeadamente pelas empresas sociais.
- a necessidade de desenvolvimento de sistemas de comunicação entre o terceiro sector e o sector público e privado lucrativo;
- a necessidade de desenvolvimento de produtos e serviços e quadros de apoio financeiro adequados;
- a necessidade de desenvolvimento de estruturas de apoio e suporte ao terceiro sector designadamente:
 - de apoio ao novo empreendedorismo social, criando soluções semelhantes às existentes para o empreendedorismo de mercado mas específicas para a incubação de ideias de empreendedorismo social, e criação de empresas sociais para a sua manutenção e sustentabilidade;
 - que permitam assegurar qualidade dos produtos e serviços, a profissionalização dos trabalhadores, designadamente no domínio da gestão;
 - de apoios e organizações de segundo nível para áreas como a formação, a consultadoria, a formação, a investigação e desenvolvimento, etc.

É de destacar o potencial do empreendedorismo social, não apenas a um primeiro nível de promoção de empresas sociais dirigidas à provisão de bens e serviços para a resposta a necessidades não satisfeitas ou à integração de públicos desfavorecidos no mercado de trabalho, mas também o potencial de criação de empresas sociais de apoio ao desenvolvimento e consolidação das já existentes e de apoio ao desenvolvimento e consolidação das já existentes e de apoio ao surgimento e criação de novas empresas sociais.

Em Portugal, a utilização das designações de empresas sociais e empreendedorismo social é rara ou inexistente. Como refere Perista (2001:2), no Estudo de Projecto ELEXIS em Portugal, o conceito de empresa social, designadamente na proposta de definição da EMES, não é numeroso. Numa perspectiva mais global, segundo um estudo do CIRIEC, Portugal encontra-se actualmente num conjunto de países onde o terceiro sector se encontra em emergência, assumindo indicadores de um grau de desenvolvimento intermédio ao nível das ligações internas entre organizações do terceiro sector, da sua visibilidade nos media e na comunidade científica, e também no reconhecimento pelas autoridades públicas.

Outras características nacionais em relação ao terceiro sector:

- a forte dependência de financiamento público por parte das organizações privadas de solidariedade social;
- uma composição do terceiro sector fortemente marcada pelo peso das instituições de carácter religioso, designadamente através de Misericórdias e Centros paroquiais;
- a existência de necessidades de formação e de profissionalização das organizações do terceiro sector, designadamente dos dirigentes;
- o fraco dinamismo da sociedade civil e da acção colectiva, entre outras.

O declínio do emprego industrial é um dos factores para a emergência do interesse do terceiro sector, ou seja, daquela área de iniciativas e organizações de adesão voluntária e relativamente formalizados, que não são controladas por terceiros nos seus órgãos internos de governação, que não têm como objectivo principal o lucro e que fornecem bens e serviços considerados de interesse colectivo. Mais recentemente e igualmente no contexto das transformações do Estado-Providência Keynesiano ou do Estado desenvolvimentista, consoante a região do globo, surgiu o conceito de empreendedorismo social, referente à actividade de indivíduos ou grupos sociais – os empreendedores – ou de organizações – as empresas sociais.

2.2.1. O Terceiro Sector e o Emprego

Na Holanda, o trabalho no terceiro sector, incluindo remunerado e não-remunerado, representa 14,5% da população activa. Na Irlanda, Bélgica e Estados Unidos da America, cerca de 10%. Nos países escandinavos, França e Reino Unido, entre os 7 e 8%. Segundo o mais recente estudo realizado em Portugal, o terceiro sector representa 4,2% da população economicamente activa, o que, apesar de tudo, está abaixo da média dos países desenvolvidos (7,4%). A tendência é para o crescimento da sua importância, pois as áreas de actuação de um grande numero de organizações do terceiro sector, a dos serviços pessoais, são uma das que apresentam sinais de crescimento em termos de emprego.

Desde os anos oitenta que autores propuseram o terceiro sector como uma das soluções que, articulada com outras, poderia contribuir para a solução do problema do declínio do emprego. Para Lipietz (1984), o terceiro sector seria um cúmplice essencial na manutenção do compromisso do Estado-Providência com o pleno emprego por parte de empresas lucrativas fossem canalizados para organizações do terceiro sector, separando assim as lógicas da economia mercantil das da economia social.

Jeremy Rifkin popularizou a ideia que o terceiro sector teria a capacidade de desenvolver actividades em áreas onde nem o sector mercantil nem o Estado estão interessados ou já não conseguem actuar, contribuindo para a redução do emprego (Rifkin, 1995).

Em 2000, no âmbito da acção piloto “Terceiro Sistema e Emprego”, a Comissão Europeia deu ênfase à ideia de que o terceiro sector, melhor dizendo, o terceiro sistema, pode ter um papel essencial na resolução do problema do emprego estrutural. O projecto europeu desenvolvido pelo CIRIEC no âmbito desta acção piloto propôs uma definição de três sistemas como aquele constituído por associações, cooperativas, mutualidades e fundações que possuem trabalho remunerado (CIRIEC, 2000) e analisou o contributo destas organizações para o emprego.

As empresas sociais são definidas como possuindo as seguintes características (Defourny, 2001:16-18):

- terem o objectivo explícito de beneficiar a comunidade;
- partirem de uma iniciativa de um grupo de cidadãos;
- possuírem uma natureza participativa que envolve as pessoas afectadas pela actividade;
- terem uma distribuição de lucros limitada;
- existir nelas uma actividade contínua de produção/vendas de bens e/ou serviços;
- possuírem um elevado grau de autonomia em termos de gestão;
- existir um nível de risco económico significativo assumido pelos seus fundadores;
- haver uma quantidade mínima de trabalho assalariado na organização.

Mas, para além desta função de absorver o desemprego criado pela incapacidade do Estado e do sector lucrativo em gerar emprego, há outro contributo importante do terceiro sector que é o de reinventar a própria noção de trabalho, através da revalorização do trabalho que não ocorre estritamente no contexto da relação salarial, como é o caso do trabalho voluntário. Neste sentido, o terceiro sector pode ser a base de desenvolvimento de uma reconfiguração da noção de trabalho, valorizando no mesmo plano o trabalho socialmente útil e o trabalho remunerado, articulando a lógica de cidadania pelo trabalho através de relações formais de emprego com a lógica do trabalho socialmente útil. Abre-se, assim, todo um campo para a valorização de novas formas de trabalho e novas relações laborais que poderão ajudar a reinventar a noção de trabalho e o seu sentido nas sociedades actuais.

2.3. As Empresas Sociais

Têm sido designadas de empresas sociais, organizações que surgiram nos últimos trinta anos, em resposta aos graves problemas de exclusão social e desemprego do final dos anos setenta do século XX, o que, progressivamente, se têm vindo a organizar segundo lógicas empresariais e inscrevem a sua actividade no mercado (compra e venda de bens e serviços), embora prossigam finalidades sociais de interesse geral e não o interesse privado lucrativo (Defourny, 2001).

As empresas sociais têm desenvolvido a sua actividade em vários domínios: na (re)inserção sócio-profissional de um número crescente de tipos de públicos excluídos do mercado de trabalho, no que tem sido designado de serviços de proximidade, no sector do ambiente, entre outros associados a novas necessidades sociais não satisfeitas pelos sector público ou privado lucrativo. Num contexto de agravamento de tradicionais problemas de pobreza e emergência de novos problemas sociais, estas dinâmicas sociais surgem como novas formas de organização económica que desenvolvem serviços e actividades diversas, como resposta a situações que se expressam, designadamente, em contextos locais (Defourny, 2001).

De uma forma geral, cidadãos organizam-se para criar respostas a inúmeras e diversas necessidades sociais. Nascidas através de impulsos espontâneas, revolucionários ou voluntaristas, muitas destas iniciativas acabaram por não encontrar viabilidade ao longo do tempo. Todavia, muitas sobreviveram, consolidaram-se e profissionalizaram-se, durante os anos oitenta, abrindo caminho, em muitos casos, ao seu próprio reconhecimento oficial em quadros legais próprios, sobretudo a partir da década de noventa e, por esta via, ao desenvolvimento de tipos de organizações diversas de país para país e, por vezes, de região para região dentro do mesmo país, e que haja se designam, no seu conjunto, como empresas sociais.

As actividades desenvolvidas pelas empresas sociais encontram um espaço próprio nos vazios de resposta às necessidades sociais, deixados tanto pelo Estado, incapaz de dar resposta a necessidades específicas das populações e em crise orçamental e de legitimação, como pelos agentes privados do mercado, desinteressados por áreas de lucratividade limitada e pouco atractiva.

A emergência das empresas sociais representa uma dinâmica de procura de alternativas institucionais e organizacionais às tradicionais organizações do Estado e do mercado, inspirada numa lógica de articulação da acção económica e da acção social.

As formas jurídicas e institucionais sob as quais estas novas empresas se constituíram foram diversas, formas próprias e semelhantes às empresas de mercado ou organizações públicas, formas inovadoras de parceria entre entidades de várias naturezas mas, sobretudo, sob as formas tradicionais do terceiro sector, com as quais partilham muitas características: associações, mutualidades, cooperativas, fundações.

2.3.1. Definições de Empresas Sociais

As empresas sociais são um conjunto de organizações e práticas empresariais surgidas a partir do final da década de setenta do século XX, como formas de reacção à crise económica e social. O desenvolvimento do terceiro sector e das empresas sociais na Europa está estreitamente associado à evolução das políticas públicas nos domínios do emprego e da protecção social. Foram, assim, adoptadas várias definições de empresas sociais por diferentes organismos dentro da União Europeia:

Comissão Europeia – DG Emprego e Assuntos Sociais → “adoptou-se como expressão o termo empresas sociais para designar as iniciativas que incorporam ou são criadas por pessoas procedentes da exclusão e do desemprego e que produzem bens e serviços e que vendem ao mercado público e privado, obtendo resultados que não se utilizam para o lucro pessoal ou para remunerar o capital.” (Estivill, Bernier, Valadou; 1997:20)

OCDE → “o termo empresa social refere-se a qualquer actividade privada levada a cabo pelo interesse público, organizada com uma estratégia empresarial, cujo propósito principal não é a maximização do lucro mas sim a consecução de certos objectivos sociais e económicos com capacidade de adaptar soluções inovadoras para os problemas de exclusão social e desemprego.” Dentro desta definição encontram-se empresas que centram a sua actividade principal na reintegração de desempregados e no desenvolvimento de zonas pobres e empresas prestadoras de bens e serviços à comunidade em áreas tradicionais e novas áreas correspondentes a novas necessidades sociais. (OCDE, 1999)

EMES → “as empresas sociais são iniciativas empresariais empreendidas por um grupo de cidadãos e têm uma estrutura de poder não baseado na detenção de capital. Têm uma distribuição limitada de lucros e o objectivo explícito de beneficiar a comunidade. Esta perspectiva incorpora, no conceito de empresas sociais, as organizações privadas sem fins lucrativos que são prestadoras de serviços sociais visando o bem comum, e que se organizam segundo formas empresariais tradicionais

(modelos público ou privadas), “inscritas no campo em plena evolução dos serviços pessoais”, e a formação – reinserção de pessoas excluídas no mercado de trabalho”.

As empresas sociais e, na sua globalidade, as organizações do terceiro sector, têm sido apontadas como geradoras de capital social, designadamente pelas suas características distintivas – as finalidades sociais que visam o bem geral ou de uma colectividade, o princípio de limitação do lucro e/ou de limitação da apropriação privada de lucro, os modelos de organização e funcionamento democrático. Tem sido afirmado, e cada vez mais demonstrado, que estas características contribuem para a existência de elevados níveis de confiança interna e externa nas organizações, de elevados níveis de identificação e comprometimento dos trabalhadores destas organizações, e para a existência frequente de práticas de parceria e criação de redes, entre outros. Todavia, estão actualmente a ser dados os primeiros passos de operacionalização deste conceito, através do que tem sido designado de auditorias sociais. Está por desenvolver o conhecimento de mensuração da capacidade de criação de capital social pelas organizações do terceiro sector, e de análise desta capacidade como um factor distintivo e uma vantagem face aos sectores público ou privado lucrativo.

Na opinião de Defourny (2001), as empresas sociais representam o surgimento de um novo empreendimento de finalidade social com um espaço próprio, quer por realizarem actividades produtivas em esferas de intervenção que não atraem as empresas privadas com fins lucrativos, quer por assumirem variadas formas jurídicas que as distinguem e autonomizam do sector público.

Tanto novas organizações que têm vindo a surgir, como organizações mais tradicionais que desde há muito têm um papel fundamental na acção social, tendem a organizar-se segundo lógicas empresariais inovadoras. O que distingue este novo empreendedorismo é a capacidade de inovar no que diz respeito a produtos ou qualidade dos produtos; métodos e organização do trabalho e/ou produção; factores de produção (voluntariado, etc); relações com o mercado, formas empresariais.

A capacidade de inovação e de aproveitamento de oportunidades do terceiro sector foi também assinalada num estudo da Comissão Europeia, nomeadamente aos seguintes níveis:

→ A capacidade de criação de produtos e serviços orientados para categorias muito diversas de públicos excluídos, e de operacionalização de novas metodologias de intervenção junto destes mesmos públicos, com resultados importantes aos níveis de emprego, da participação dos agentes envolvidos, da formação, entre outros;

→ A capacidade de identificar novas necessidades, estruturando a oferta e a procura, designadamente no domínio dos serviços de emprego, acção social, ambiente, cultura e desporto, e dinamizando mercados concorrenciais e novos mercados – nichos de mercado não concorrenciais e mercados onde o sector público não têm capacidade de desenvolver as respostas necessárias ou onde privilegia delegação ou contratualização de serviços com o terceiro sector. Estas organizações são favorecidas pela proximidade que mantêm com os públicos a que se dirigem e os contextos locais em que se inserem, e desenvolvem o conhecimento de necessidades e oportunidades não acessíveis ao sector público, orientado para uma oferta *standard*, ou ao sector privado, orientado para a procura de lucro.

2.4. A Importância da Comunicação

A complexidade da situação contemporânea em que vivemos e a necessidade de marcar uma posição de destaque no mercado faz com que cada vez mais as organizações tenham a necessidade de comunicar com os seus públicos. A comunicação surge, hoje, como um elemento essencial para a vida de qualquer empresa e instituição (Caetano, 2007).

Para a maioria das organizações a questão não é a comunicação em si mas para quem se comunica, como se comunica e a quantidade de vezes que se comunica. A comunicação integrada surge como uma visão una da organização cujo objectivo principal è a implementação de uma comunicação global da empresa.

A comunicação integrada actua sob o ponto de vista do seu público externo valorizando as suas necessidades e vai ao encontro dos seus objectivos melhorando, assim, a sua imagem perante os mesmos. Actua também no seu público interno (clima e cultura organizacional) promovendo um bom ambiente e uma partilha de valores contribuindo para um melhor desempenho e satisfação de todos aqueles que pertencem à instituição. Tem como meta uma “comunicação excelente”. “A comunicação

integrada requer a identificação de todos os pontos de contrato do cliente com a empresa, com os seus produtos e com as suas marcas. Cada contrato com a marca transmite uma mensagem, seja ela boa, má ou indiferente (Kotler, 2000). Ao implementar-se um programa de comunicação integrada numa organização irá obter-se uma maior coerência entre todos os programas comunicacionais, um comportamento organizacional mais homogéneo, uma maior cooperação entre os diversos sectores da empresa, um maior fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo e uma menor sobreposição de tarefas entre os vários departamentos da empresa.

A comunicação enquanto disciplina social, viveu um extraordinário desenvolvimento por ocasião das recentes revoluções culturais e tecnológicas e com a consequente emergência de novos valores sociais (Caetano, 2007). Com os novos media, ficamos mais expostos à informação e às imagens que circulam nos vários canais de comunicação. Porém, o modo e velocidade com que a informação circula não nos permite avaliar a nossa capacidade de intervenção social ou empresarial, pelo que somos frequentemente aliciados por uma infinidade de mensagens, que veiculam opiniões, factos, ou ideias, de origem por vezes indeterminada, com base nas quais tomamos, muitas vezes decisões mal ponderadas. São essas decisões que, na vida de uma organização, podem conduzir ao fracasso ou à derrota (Caetano, 2007).

2.4.1. A Implementação da Comunicação no Terceiro Sector

Os processos de comunicação nas instituições do terceiro sector estruturam-se de forma distinta daqueles encontrados em organizações ou na administração pública. Isso porque o relação com os seus públicos é também diferente. Os públicos não precisam ser “atingidos” mas envolvidos numa determinada causa social. Nas instituições do terceiro sector, a comunicação ganha especial relevância na coordenação das acções e na gestão e manutenção de vínculos entre a entidade e os seus públicos. Busca-se um relacionamento calcado na liberdade, no diálogo e, principalmente, na *co-responsabilidade*. Desta forma, “o planeamento da acção comunicativa deve existir no sentido de permitir a tomada de posições a respeito de

questões críticas e estratégicas e de motivar, associar e integrar os diversos públicos através da criação, da manutenção e do fortalecimento dos vínculos de cada público com o projecto instituído” (Braga, Henriques e Mafra et al., 2004). O grande desafio da comunicação em acções de mobilização social é apelar à emoção das pessoas sem manipulá-las, gerando uma partilha de valores e sentidos que as motivem a agir de forma coesa e contínua.

É importante enfatizar que o processo de mobilização muitas vezes exige mudanças culturais mais profundas, sendo este “um processo complexo de julgamento e de reelaboração contínua - e até certo ponto sistemática – das informações acerca dos problemas que se quer resolver, numa insistente tentativa de produção de novos sentidos” (Henriques e Pinho, 2001). A comunicação, por seu turno, deve estar voltada para a participação dos actores sociais, bem como para o estabelecimento dos factores de identificação da entidade e a difusão de informações qualificadas de carácter pedagógico acerca da causa defendida, das actividades empreendidas e dos projectos propostos. Estes elementos devem estar em consonância com os múltiplos significados que orientam a vida dos grupos com os quais a instituição se relaciona e da comunidade onde ela está inserida. Além disso, o planeamento da comunicação para as instituições do terceiro sector, necessita considerar os desafios intrínsecos ao sector, entre eles a dificuldade de captação de recursos financeiros, a pequena regularidade dos processos e a plasticidade das suas estruturas. O que torna ainda mais emergente a necessidade do estabelecimento de fluxos comunicativos eficientes e eficazes, evitando assim, ruídos que possam prejudicar o desenvolvimento das acções propostas e o mau entendimento da causa defendida.

O processo do planeamento, sobretudo nas instituições do terceiro sector, deve ser dialogante e participativo. Para que sejam efectivas, é importante que as acções de comunicação sejam adequadas aos processos instituídos e às políticas adoptadas. Mesmo que algumas dessas acções tenham como objectivo uma maior mudança cultural, uma vez que esse processo deve acontecer de forma lenta e gradual.

A comunicação para a mobilização deve ser vista como um processo que procura a participação de todos e uma construção conjunta entre o saber técnico e o saber local. As contribuições das relações públicas para a superação dos desafios da legitimidade, colaboração, sustentabilidade e eficácia/eficiência propostos por Salamon (1997) com que se deparam as instituições do terceiro sector. Muitos são os desafios que devem ser

superados por estas para que cumpram o seu papel social de promoção da qualidade de vida. Porém os principais desafios podem ser apresentados como os desafios da legitimidade, da sustentabilidade, da eficiência/eficácia e da colaboração. Tais desafios têm em comum o facto de se referirem à relação destas instituições com os seus públicos.

Os desafios impostos ao terceiro sector conduzem à ideia de que para superá-los as instituições precisam aprimorar a sua capacidade de gestão, em diversos âmbitos, inclusive a gestão da sua identidade, imagem, reputação e qualidade do relacionamento com os seus públicos. As relações públicas podem contribuir para esse trabalho.

A imagem de uma instituição do terceiro sector é determinante para a superação dos desafios com que se depara. A forma como os seus públicos a percebem influencia na construção de sua legitimidade, na geração de receitas que afectam a sua sustentabilidade, no estabelecimento de parcerias entre as organizações e entre estas e o Estado ou o mercado, assim como influencia também a eficácia da sua gestão. A comunicação actua em diversas dimensões no quotidiano das instituições do terceiro sector. Meneghetti (2001) identifica que a comunicação é realizada sob os aspectos organizacional, institucional, humanizador, cultural, de captação de recursos, de filiação, de prestação de contas, de lobby e político. Segundo a autora, a dimensão organizacional refere-se à “criação de espaços e mecanismos para aplicar conceitos e procedimentos” e a institucional “tem como objectivo trabalhar a identidade, a formação e a consolidação da imagem da organização” (Meneghetti, 2001). A comunicação com uma dimensão humanizadora “objectiva a criação de condições para a valorização da participação e da iniciativa individual” (Meneghetti, 2001), estimulando e recompensando os esforços individuais que contribuem para a instituição.

Do ponto de vista cultural, “a meta é integrar pessoas e instituições” (Meneghetti, 2001), criando uma identificação com a marca ou com a causa da instituição por meio de acções de celebração ou recreação. O uso da comunicação para a captação de recursos pode incluir desde a pesquisa inicial para identificar as fontes financiadoras dos recursos até ao planeamento, elaboração de propostas, sensibilização até ao estabelecimento de contactos ” (Meneghetti, 2001). Quanto à dimensão de filiação, a comunicação procura sensibilizar pessoas e outras organizações para que se juntem à causa e ao trabalho da instituição. A comunicação empregada em função da prestação

de contas actua para divulgar resultados, demonstrar impactos sociais e conferir ‘transparência’ às instituições. A comunicação com função de *lobby* ou *advocacy* significa “o esforço para defender interesses legítimos das instituições” (Meneghetti, 2001). Finalmente, a dimensão política “direcciona-se para a criação das condições necessárias para o diálogo e para a resolução de conflitos” não apenas conflitos internos, mas conflitos existentes no contexto das instituições, em que elas actuam como mediadoras e facilitam acordos.

A comunicação, especialmente as relações públicas, desempenha, portanto, um papel estratégico nas actividades do terceiro sector. Para que as funções sejam cumpridas com eficiência é necessário que o trabalho de relações públicas seja construído a partir de um planeamento de comunicação integrada, favorecendo a aplicação de todos os recursos de comunicação orientados por uma linha condutora principal.

A comunicação no âmbito do terceiro sector, ao partir de forças distintas que actuam e se articulam em conformidade com seus interesses (de classe, assistencialista ou político-transformadores) –, carrega conotações não uníssonas no processo de circulação de informação e demais iniciativas comunicacionais. Neste sentido, a comunicação no terceiro sector pode ser agrupada em três modalidades:

- a) a comunicação dos poderes públicos com o terceiro sector;
- b) a comunicação de empresas com o terceiro sector;
- c) a comunicação das organizações não governamentais, movimentos sociais, associações comunitárias e similares.

2.4.2. A Comunicação Institucional

No composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é a responsável directa, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações,

constrói uma personalidade credível da organização e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida (Kunsch, 2003).

Uma definição objectiva e simples do conceito de comunicação institucional é a de Abílio de Fonseca que a designa “como um conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objectivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas” (1999, p.140).

Para Gaudêncio Torquato do Rego, “a comunicação institucional têm como objectivo conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social”; utiliza “estratégias de relações públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, de imprensa, publicidade, até as técnicas e práticas do lobby” (Rego, 1985, pp.183-4). O programa de comunicação institucional distingue-se, portanto, do programa de comunicação mercadológica, apesar de se poder estabelecer entre eles uma relação efectiva, na medida em que um bom conceito é vital para a organização, integrando-se na estratégia global dos negócios e promovendo a sinergia comercial (Rego, 1985, pp.183-4).

A comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos. Pascale Weil destaca que a comunicação institucional das empresas ficava muito centrada nas comunicações de marca e de produtos. Havia uma tendência em definir a comunicação institucional por meio de mensagens, sem uma atenção maior ao emissor (sujeito do discurso – instituição) (1992, p.29). A organização é vista hoje como uma pessoa moral e um sujeito pensante e também como uma colectividade consciente que se dirige a todo o seu ambiente (Weil, 1992, p.21). Têm havido uma progressão na comunicação institucional na medida em que, para anunciar a sua política, traduzir a sua missão, cumprir os seus objectivos, a organização não se pode restringir apenas a ser uma “emissora de marcas”. Deve recorrer a outras instâncias, a outra voz que estabeleça uma relação diferente e vá além do registo puramente comercial: a instituição. A organização revela uma tomada de consciência. Vê-se agora como um sujeito pensando e dirigindo a sua produção (Weil, 1992, p.28). Essas percepções asseguram que fazer comunicação institucional implica conhecer a

organização e compartilhar os seus atributos (missão, visão, valores, filosofia e políticas) e não uma simples divulgação institucional e de marcas. Portanto, é algo complexo, e as organizações terão de se valer de estratégias e políticas bem definidas de comunicação, delineadas e planeadas estrategicamente pela área das relações públicas, numa perspectiva de comunicação integrada. A comunicação institucional é formada pelas subáreas ou pelos instrumentos que convergem para formatar uma comunicação da organização em si, como sujeito institucional, perante os seus públicos, a opinião pública e a sociedade em geral (Kunsch, 2003). Esses instrumentos são: as relações públicas, às quais cabem delinear e gerir essa comunicação; o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social e o marketing cultural (Kunsch, 2003).

2.4.2.1. Instrumentos da Comunicação Institucional

As Relações Públicas

Cabe às relações públicas administrar estrategicamente a comunicação das organizações com os seus públicos, actuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais. No que toca à comunicação institucional, é evidente que, devido à sua natureza, as relações públicas são responsáveis, em conjunto com as demais subáreas, pela construção da credibilidade e pela fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro das organizações. Para concretizar tais metas, é necessário valer-se, além das relações públicas, também do marketing social, do marketing cultural, do jornalismo empresarial, da assessoria de imprensa e da publicidade institucional, mediante acções que devem ser sedimentadas na verosimilhança entre o discurso e a prática (Kunsch, 2003). Assim, não se pode conceber a comunicação institucional como algo estanque e isolado da comunicação mercadológica, da interna e da administrativa. São áreas específicas mas que actuam conjuntamente para uma só organização, que cada vez mais necessita de conseguir a aceitação e a adesão dos seus públicos.

As organizações modernas não se podem limitar apenas à divulgação dos seus produtos ou serviços. Necessitam de se identificar perante um público consumidor cada vez mais exigente. A comunicação institucional deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos. Evidentemente, a estratégia para direccionar tudo isto é saber planear a comunicação organizacional integrada, abrir canais de diálogo com os públicos e ouvir a opinião pública, auscultando os seus anseios e as suas necessidades. O trabalho das relações públicas via comunicação institucional procura conhecer os públicos numa perspectiva de dinâmica do ambiente, levando em conta as contingências, as ameaças e as oportunidades advindas desse universo social e organizacional (Kunsch, 2003).

O Jornalismo Empresarial

O jornalismo empresarial, uma subárea significativa e pioneira da comunicação organizacional, forma, com as relações públicas e a publicidade, o tripé clássico que organiza os fluxos de irradiação das informações sobre as organizações (Kunsch, 2003). Tendo começado com uns simples boletins e passando às sofisticadas revistas produzidas por muitas organizações na actualidade, com abordagens sofisticadas e mesmo especializadas, as publicações empresariais constituem hoje uma ferramenta de primeira grandeza das organizações. O jornalismo empresarial é um subsistema do sistema jornalístico, que se insere no macrossistema da comunicação social. Deve, pois, ser visto como proposta especializada da actividade jornalística, e não como uma função menor e sem importância da grande imprensa (Kunsch, 2003). Na verdade, o jornalismo empresarial apropria-se da teoria e dos modelos paradigmáticos do jornalismo como área de conhecimento e do seu mercado profissional. Trata-se de uma especialização jornalística que tem vindo a crescer ao nível da qualidade técnica e de conteúdo.

A Assessoria de Imprensa

A área de assessoria de imprensa pode ser considerada como um das principais frentes de actuação no mercado da comunicação organizacional, da mesma forma que a área de eventos pode ser vista como uma das principais portas de entrada para outros serviços no campo da comunicação. No contexto da comunicação institucional, a assessoria de imprensa é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade através dos média. O seu processo e a sua aplicação dão-se por meio de variadas estratégias, técnicas e instrumentos pensados e planeados (Kunsch, 2003).

A Imagem Corporativa

Uma das finalidades das relações públicas é cuidar da imagem de uma organização e/ou contribuir para a construção da sua identidade corporativa.

Imagem é o que se passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto *identidade* é o que a organização é, faz e diz. Para Luiz Carlos de Souza Andrade “identidade corporativa não é imagem corporativa (identidade, no caso, significa aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida – nos limites do que ela é e tem – enquanto imagem é como tal organização é percebida por todos os públicos de interesse)” (1997, p.15). Cees Van Riel utiliza a definição de imagem de C. R. Dowling, a saber: “Uma imagem é um conjunto de significados pelos quais chegamos a conhecer um objecto e através do qual as pessoas descrevem, recordam e relacionam. É o resultado da interacção de crenças, ideias, sentimentos e impressões que uma pessoa tem sobre um determinado objecto” (Riel, 1995, pp.73-4). Estes conceitos podem ser aplicados no caso específico da imagem corporativa ou institucional. Isto é, podem significar: uma visão subjectiva da realidade objectiva (organização), um instrumento intangível de gestão, um conhecimento subjectivo, uma soma de experiências que alguém tem de uma organização, uma representação de uma dada realidade, e de que modo a organização é vista pelos seus públicos. A imagem

representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes, qual é a imagem pública, interna, comercial e financeira que passa pela mente dos públicos e da opinião pública sobre as mesmas organizações.

Para Justo Villafañe, imagem corporativa “é a integração na mente dos seus públicos de todos os inputs emitidos por uma empresa na sua relação com eles” (1999, p.30). Isto é, a imagem constrói-se na mente dos públicos e os inputs constituem uma grande variedade de manifestações das organizações, através dos seus actos de comunicação. Conhecer e administrar a questão da imagem das organizações, pelo facto de esta ser de natureza intangível, é algo complexo, constituindo sempre, na área das relações públicas, um desafio saber conduzi-la no contexto da comunicação institucional.

A Identidade Corporativa

A identidade corporativa reflecte e projecta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o auto-retrato da organização ou a soma total dos seus atributos, a sua comunicação, as suas expressões, etc. De acordo com Joan Costa, esta “define-se por dois parâmetros: o que a empresa é e o que ela faz” (2001, p.214). Assim, a identidade corporativa consiste no que a organização efectivamente é: a sua estrutura institucional fundadora, o seu estatuto legal, o histórico do seu desenvolvimento ou da sua trajectória, os seus directores, o seu local, o organograma de actividades, as suas filiais, o seu capital e o seu património. E, também, no que esta faz: todas as actividades que movem o sistema relacional e produtivo, compreendendo técnicas e métodos usados, linhas de produtos e serviços, estruturas de preços e características de distribuição, num conjunto que está sancionado em forma de resultados comerciais e financeiros (Costa, 2001, pp. 214-5). Para Costa, estes dois parâmetros constituem o lado racional, a face objectiva da identidade. Mas existe também o outro lado da moeda, o que corresponde à face subjectiva da identidade corporativa, que emerge dos públicos e da interpretação destes sobre o que é e o que faz a organização. Por outras palavras, a identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características

atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos. A identidade corporativa encerra em si três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham os seus públicos.

Cees Van Riel considera a identidade a forma de uma organização se apresentar aos seus públicos, isto é, a “auto-representação da empresa”. Analisa a identidade corporativa como uma manifestação de um conjunto de características que formam uma espécie de concha ao redor da organização, mostrando a sua personalidade (1995, p.35). Para este autor, as organizações apresentam-se aos seus públicos, mediante uma identidade corporativa, que se desenvolve por um conjunto de:

- 1) **Comportamento** – que é o meio mais importante e efectivo, a partir do qual a identidade corporativa é criada, pois os públicos julgam as organizações pelos seus actos;
- 2) **Comunicação** – como instrumento mais flexível e com o uso dos mais diferentes signos;
- 3) **Simbolismo** – que compreende todos os elementos visuais: nomes; logótipos; sinalética; enfim todos os meios possíveis, capazes de expressar a personalidade da organização;
- 4) **Personalidade** – será a manifestação da auto-percepção – esta engloba as intenções da organização e a maneira pela qual reage a estímulos vindos do ambiente externo. A comunicação, o comportamento e o simbolismo de uma organização são, de facto, formas concretas pelas quais a sua personalidade se cristaliza (Riel, pp.32-33).

A propósito da identidade das organizações, é importante salientar, de acordo com Torquato, a diferença entre a apresentação simbólica (imagem) e a identidade verdadeira de todo o composto de uma organização (valores culturais, negócios, produtos, serviços, etc.) perante a sociedade. Segundo este, “por identidade quer-se dizer a natureza verdadeira, própria dos negócios, o perfil técnico e cultural da empresa. Por imagem deve-se entender aquilo que passa, que se transfere,

simbolicamente para a opinião pública” (1985, p.12). Neste contexto, as relações públicas têm de trabalhar com bases reais, e não simplesmente fazer “imagens”.

Para C. Teobaldo de Souza de Andrade, a actividade de relações públicas consiste na execução de uma política e um programa de acção que objectivam conseguir a confiança para as empresas públicas ou privadas, dos seus públicos, de modo a harmonizar os interesses em conflito. Para isso, não se deve tentar estabelecer meras falácias (imagens), mas, através de conceitos e ideias, alcançar atitudes e opiniões favoráveis para as organizações em geral (1989, p.98). A construção de uma imagem positiva e de uma identidade corporativa forte passa por uma coerência entre o comportamento institucional e a sua comunicação integrada, por meio de acções convergentes da comunicação institucional, mercadologica, interna e administrativa. Assim, enganam-se as organizações que acham que a sua imagem e a sua identidade se resumem à sua apresentação visual mediante os seus logótipos, letterings, sinalética, etc. Estas são muito mais complexas decorrendo da junção de vários factores e diversas percepções para a formatação de uma personalidade com um diferencial e que seja reconhecida como verdadeira pelos seus públicos.

A Publicidade Institucional

Outro instrumento utilizado pelas relações públicas, integrante da comunicação institucional, que visa divulgar as realizações das organizações, transmitir a sua personalidade e fixar os seus conceitos construtivos é a publicidade institucional (Kunsch, 2003). A publicidade institucional é considerada uma publicidade de prestígio, cujo objectivo principal é a fixação de um conceito institucional. A publicidade institucional consiste na divulgação de mensagens pagas e assinadas pelo patrocinador, em meios de comunicação de massa, com o objectivo de criar, mudar ou reforçar imagens e atitudes mentais, tornando-as favoráveis à empresa patrocinadora. A publicidade institucional ganha cada vez mais espaço, exercendo muitas vezes um papel estratégico na construção de uma “marca” e de um conceito institucional (Gracioso, 1995, pp. 23-4). A publicidade institucional é, assim, um instrumento que

deverá ser planeado e caracterizar-se como algo criativo e cujo o conteúdo deve ser o mais informativo possível.

2.4.3. As Relações Públicas e o Terceiro Sector

No contexto da temática da responsabilidade social das organizações, um aspecto relevante a considerar é o trabalho que tem sido desenvolvido pelo terceiro sector. As relações públicas poderão contribuir no sentido de facilitar as parcerias e as mediações com o primeiro e o segundo Sector (Kunsch, 2003). É necessário que se reconheça a força e o poder da sociedade civil, nos processos da participação cidadã, mediante a actuação dos movimentos organizados e das organizações não governamentais. A sua função é, sobretudo, exercer um papel influenciador de mudança no poder do Estado e no mercado e no atendimento das procuras emergentes – locais, nacionais, regionais e globais – desde o campo dos direitos à cidadania e aos valores sociais. O papel que a área das relações públicas pode desenvolver na construção da cidadania é múltiplo, pois deve incluir a integração entre o governo, as empresas e o terceiro sector, analisando os contrapontos, ou seja, as áreas de maior conflito e procurando uma maior aproximação e debate que possibilitem amenizar os pontos de maior divergência e o alcance de um consenso (Oliveira, 2001). É no trabalho de parceria entre o público e o privado é que a área das relações públicas poderá fazer, via terceiro sector, as necessárias mediações, repensando o conteúdo, as formas, as estratégias, os instrumentos, os meios e as linguagens das acções comunicativas com os diferentes grupos envolvidos, a opinião pública e a sociedade como um todo. São inúmeras as possibilidades destas mediações que estão presentes no terceiro sector, que compreende um vasto campo de actuação: organizações não governamentais, fundações, associações e institutos que se dedicam a melhorar a vida das pessoas, a atender crianças, adolescentes e idosos desprotegidos, portadores de deficiência, famílias carentes ou em situação de risco, refugiados, presos, minorias étnicas e muitos outros grupos esquecidos pelo poder e pela sociedade em geral (Kunsch, 2003).

As relações públicas desenvolveram-se no âmbito do mundo sistémico, relegando para o segundo plano o mundo vivido. Com a sociedade globalizada, muitas organizações,

como sindicatos, instituições culturais e folclóricas e até mesmo grandes empresas governamentais ou comerciais mais conscientes das suas obrigações sociais, preocupam-se cada vez mais com os aspectos comunitários inerentes à sua missão (Kunsch, 2003). Esta nova tendência, segundo Teixeira (2000), abre uma “janela de oportunidades para a actuação do profissional de relações públicas no universo do mundo vivido”, conceito que, aplicado ao caso do artigo em questão, incorpora também elementos da comunicação popular, como festas e celebrações. O texto de Teixeira constitui uma reflexão crítica sobre a tradicional preocupação dos profissionais de Relações Públicas. É notório que estes geralmente se limitam a serem agentes de uma esfera que compreende o universo das relações normativas e regulamentadas, quando, mesmo dentro do mundo sistémico, poderiam ter uma actuação mais voltada para a esfera sociocultural. Estariam assim a contribuir para “manter a identidade social e cultural dos indivíduos e das comunidades, ao favorecer uma partilha de valores, uma livre expressão de ideias e uma comunicação de natureza mais popular e menos institucional” (Teixeira, 2000).

As relações públicas, possuem um carácter social, que jamais pode ser sobrevalorizado. Daí a sua obrigação de contribuir para que as organizações norteiem a sua dinâmica pela temática humana. É necessário que as acções sejam conduzidas por um planeamento adequado e coerente com as características, o ambiente social, as necessidades, a realidade propriamente dita dessas organizações. E, sobretudo, que se considerem e cultivem os valores humanos, tendo as pessoas como centro de referencia e não perdendo a perspectiva do mundo “vivido” na complexa sociedade em que vivemos (Kunsch, 2003).

2.4.4. O Conceito de Relações Públicas

Não existe uma conformidade conceptual dos vários autores no que se refere ao conceito de relações públicas. A este propósito, apresentam-se alguns conceitos obtidos numa recolha efectuada pela *International Public Relations Encyclopedia* (Plantier, 1991 pp. 135-144):

“Esforço deliberado, planificado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e o seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está directa ou indirectamente ligada” (**Instituto Britânico das RP**).

“Actividade social, técnica e administrativa, mediante a qual se pesquisam e avaliam a opinião e o comportamento do público e se estabelece um programa de acção contínua e de comunicação recíproca” (**Federação Interamericana das RP**).

“Função administrativa que facilita a comunicação e a interpretação da empresa junto dos seus públicos e a comunicação de ideias e opiniões desses públicos junto da empresa, resultando daí um programa de acção capaz de contar com a compreensão, aceitação e apoio públicos” (**Eric Carlson**).

Em termos genéricos, a prática das relações públicas envolve quatro tipos de responsabilidade:

→ **Análise do ambiente** social, económico, político e humano onde a instituição opera para antecipar desenvolvimentos e ser uma base de trabalho para aconselhar a gestão.

→ **Aconselhar a gestão** a desenvolver políticas e operações que conduzam a *relações intensas com os vários públicos*.

→ **Comunicar a informação essencial** sobre a gestão, as suas políticas e práticas, bem como os seus serviços aos públicos afectados.

→ **Avaliar os resultados** em função dos objectivos propostos.

Os objectivos da prática das relações públicas são:

1. Aumentar a credibilidade, quer da empresa, quer dos seus produtos e serviços;
2. Manter os colaboradores da empresa bem informados sobre as suas actividades, contribuindo para o seu envolvimento;
3. Criar um sentimento de pertença;
4. Gerar uma partilha de valores comuns entre colaboradores;

5. Estimular a força de vendas e os distribuidores;
6. Melhorar a imagem da empresa e das suas marcas;
7. Criar ou aumentar a notoriedade da empresa e dos seus produtos/serviços;
8. Desenvolver uma atmosfera de confiança com os órgãos de comunicação social;
9. Prevenir e minimizar o impacto de eventuais crises;
10. Orientar a gestão da empresa em função do feedback recebido dos públicos;
11. Capitalizar a boa vontade em relação à empresa junto das entidades governamentais, fornecedores, comunidade financeira;
12. Atrair investidores;
13. Criar boas relações de vizinhança com a comunidade local;
14. Relevar os contributos da empresa para o desenvolvimento do país ou da região.

As relações públicas ajudam a identificar quem são os públicos estratégicos para a empresa em determinado momento, de modo a canalizar para estes um conjunto adequado de programas de comunicação. Os públicos estratégicos são grupos sociais que são afectados pela acção de uma empresa e que procuram intervir no processo de orientação da empresa para servir os seus interesses (Lindon et al; 2004). A função das relações públicas dentro da organização não têm a ver tanto com o seu relacionamento com o público em geral mas com cada publico em particular, isto é com aqueles cujas especificidades os tornam parte do universo da organização. Desta forma é importante efectuar-se uma classificação dos públicos em:

Internos e Externos – caracterizando-se os primeiros por se encontrarem dentro do âmbito da organização, e os segundos por estarem fora da mesma;

Primários, Secundários e Marginais – diferenciando-se cada um deles pelo maior ou menor grau de relevância que possuem para a organização (maior importância conferida aos públicos primários e menor aos marginais);

Apoiantes, Opositores e Indiferentes – em relação aos apoiantes, deve exercer-se um esforço constante que vise reforçar as suas crenças; face aos opositores, a comunicação a utilizar deve ser suficiente persuasiva para mudar a sua opinião sobre a organização; finalmente, é importante conquistar os *indiferentes*, dado, por norma, representarem a maioria da opinião pública, excepto nos casos em que existe uma afectividade cultural.

Actualmente, fala-se de um consumidor cidadão, na medida em que hoje em dia é difícil só estabelecer uma relação comercial entre a empresa e aqueles que adquirem os seus produtos. A empresa é cada vez mais chamada a intervir como instituição na sociedade. A comunicação é o elemento central e o motor destas transformações (Lindon et al; 2004).

Para existir e para garantir a sua durabilidade, a empresa deve apoiar-se na expressão de um conjunto de mensagens com vista à construção de um território de identidade e de personalidade. Os fundamentos desse território encontram-se na cultura da empresa, que tem um potencial enorme, funcionando como motor de desenvolvimento da empresa. O conceito de marca tem as suas raízes na cultura de empresa (Lindon et al; 2004).

2.4.5. As Relações Públicas e a Opinião Pública

A formação de opiniões é resultante de várias formas de comunicação, oriundas de partes diversas, e que acabam por nos permitir construir juízos de valor sobre determinados factos ou acontecimentos, não sendo mais do que a expressão de uma atitude. Quando existe um consenso generalizado de opiniões, estamos perante um fenómeno de opinião pública. Basicamente a actividade de relações públicas têm um de três objectivos relativamente à opinião pública:

- Persuadir as pessoas a mudar de opinião;
- Consolidar opiniões não formadas ou pouco desenvolvidas;
- Reforçar opiniões existentes.

É possível realizar uma correspondência entre estes três objectivos e a classificação de públicos apoiantes, opositores e indiferentes. O reforço de opiniões existentes impõe-se, fundamentalmente, quando a opinião pública, o que exige um esforço de persuasão muito elevado, sendo este o objectivo mais difícil de atingir. No caso de nos encontrarmos perante uma opinião pública indiferente, é fulcral agir, procurando formar e consolidar opiniões favoráveis à empresa. Ao procurar influenciar a opinião pública ou gerar juízos de valor positivos, importa ter sempre presente que esta opinião é determinada pelos interesses dos indivíduos e que a credibilidade das fontes de informação é aqui muito mais importante (Lindon et al; 2004).

2.4.6. Os Meios das Relações Públicas

São inúmeros os meios de que uma empresa dispõe para veicular a sua imagem e influenciar os seus públicos. É possível tipificá-los da seguinte forma:

Contactos pessoais - encontros; participação em congressos e seminários; reuniões; clubes ou associações de índole profissional ou social; acolhimento e integração de trabalhadores; acções de formação.

Eventos - realização de encontros, colóquios e seminários; concursos; conferências de imprensa; galas e festas, organização de feiras e certames; *road shows* (exposições móveis);

Publicações - relatório anual; brochuras e folhetos; artigos e notícias em revistas; jornal (interno ou externo); revistas (interna ou externa); audiovisuais; cartazes; quadros informativos; manual de acolhimento.

Patrocínios - apoio financeiro a manifestações de carácter desportivo, cultural ou outras, com contrapartidas negociadas em termos de visibilidade do patrocinador.

Mecenato - apoio financeiro a manifestações de carácter eminentemente cultural, que podem inclusivamente ser abrangidas por incentivos fiscais;

Actividades de serviço público - acções de protecção do ambiente, ecologia e outros; protecção de espécies animais e vegetais; causas sociais; programas educativos dirigidos a públicos juvenis.

Diversos - referências à empresa em filmes, livros técnicos e científicos; visitas às instalações (“jornadas portas abertas”); suportes de comunicação; serviço de atendimento pós-venda.

2.4.7. Os Tipos de Comunicação nas Relações Públicas

Ao desempenharem o papel de interface entre a empresa e os seus públicos, as relações públicas podem apresentar-se segundo um conjunto de tipos de comunicação (Lindon et al; 2004). São eles: a comunicação de produto, a relação com os média, a comunicação interna e a relação com a comunidade local.

A Comunicação de Produto

Ao permitirem uma eficácia e credibilidade muito superiores à da publicidade, nomeadamente através da *publicity* (informação não publicitária sobre a empresa e as suas marcas) no que diz respeito à relação custo/benefício, as relações públicas apresentam-se como uma potente ferramenta ao nível da comunicação de produto, no âmbito do marketing. Nalguns casos, as relações públicas chegam mesmo a ser a variável privilegiada de uma estratégia de comunicação de produto. Isto acontece essencialmente quando as verbas disponíveis para investimento em comunicação são muito baixas ou quando os produtos a comunicar possuem uma grande complexidade e os seus benefícios são difíceis de explicar num simples anúncio. Isto acontece essencialmente quando as verbas disponíveis para investimento em comunicação são muito baixas ou quando os produtos a comunicar possuem uma grande complexidade e os seus benefícios são difíceis de explicar num simples anúncio (Lindon et al; 2004).

Uma empresa que lança um novo produto, ao divulgá-lo junto dos órgãos de comunicação social, através, por exemplo, de sessões de lançamento, demonstrações e press releases, consegue, muitas vezes que sejam publicados artigos sobre o lançamento do produto ou sobre uma campanha publicitária do mesmo ou ainda sobre a estratégia da empresa com este lançamento, sem que tenha que pagar a estes veículos de informação. Para tal é importante que a empresa procure criar uma relação de confiança junto dos media, que a informação veiculada tenha relevância para a audiência de cada meio e que, pela sua originalidade, pelo interesse da informação e ainda pela forma como esta é descrita, o assunto consiga cativar a atenção do jornalista. Apesar dos materiais a entregar aos média deverem ser apelativos e cuidados, o custo de uma acção deste tipo é habitualmente irrisório, quando comparado com uma campanha publicitária ou com o custo de uma equipa de vendas. Todavia, as relações publicas não substituem a publicidade ou a comunicação de vendas – elas deverão ser integradas no mix de comunicação e ser devidamente afectadas em termos de custos, consoante as especificidades do negócio da empresa, o seu posicionamento, os seus públicos e em conformidade com o seu orçamento de comunicação (Lindon et al;2004). É interessante verificar que, cada vez mais, nos planos e orçamentos de marketing, as relações públicas têm vindo a ganhar importância e a ser consideradas como uma forma fundamental de comunicação de produto. Um outro ponto a destacar é o facto das relações públicas conseguirem mais facilmente garantir o objectivo de credibilidade, que nem sempre é conseguido pelas outras formas de comunicação. Este facto deriva de duas razões: uma delas, é o facto de grande parte da actividade de relações públicas resultar em acções e não em palavras. Uma acção tem inevitavelmente mais impacto do que meras palavras, e é mais facilmente retida pelos públicos visados. Outra razão, para a credibilidade das acções de relações publicas tem a ver com o facto de ela conseguir mobilizar líderes de opinião e os media – extremamente importantes na formação da opinião publica – no sentido de veicular a mensagem que a empresa pretende transmitir, conferindo-lhe desta forma uma maior credibilidade. Enquanto a publicidade é frequentemente percebida como pouco isenta (as pessoas sabem que foi a empresa que criou a mensagem publicitária) as relações públicas impactam os media através das relações privilegiadas que com eles mantêm (Lindon et al; 2004).

A Relação com os Média

A relação com os média surgem também como um tipo de comunicação, pois os média, além de constituírem um público destinatário da mensagem da empresa, são igualmente um veículo dessa mensagem e, como tal, ajudam os outros públicos a formar opiniões. È, por isso, importante que os responsáveis das empresas estejam preparados para comunicar de forma adequada e regular com os órgãos de comunicação social, e que com estes seja desenvolvida uma relação de confiança, só possível com um esforço continuado no tempo por parte das relações publicas. Este esforço inclui tipicamente sessões de *media training*, desenvolvimento de *press kits* temáticos e de áreas temáticas em *sites*, para dar rápida e eficaz resposta à comunicação com os *media* (Lindon et al; 2004).

A Comunicação Interna

È frequente as empresas de grande dimensão dedicarem grandes orçamentos consideráveis ao desenvolvimento de acções orientadas para públicos externos esquecerem ou investirem valores muito reduzidos em acções de relações públicas para os públicos internos. È um falha grave, na medida em que os públicos internos são um veículo de divulgação externa da imagem da empresa e, caso não sejam envolvidos, podem assumir essa função pela negativa; tem de haver coerência entre a comunicação externa e interna, pois, caso esta condição não se verifique, a eficácia da própria comunicação, no seu todo, ver-se-á reduzida; a empresa que não consegue motivar/envolver a nível interno certamente não o conseguirá fazer de forma eficiente a nível externo (Lindon et al; 2004). As empresas que desenvolvem campanhas de relações públicas coerentes e que se preocupam com a avaliação da sua eficácia estabelecem objectivos muito claros para os dois níveis de públicos e dedicam-lhes orçamentos significativos. È normal, nestes casos, que as empresas articulem as acções de relações públicas não só com as restantes acções de comunicação, mas, num âmbito mais alargado, com um conjunto de acções de envolvimento explícito de todos os trabalhadores, especialmente chefias e quadros, no desenvolvimento harmonioso da

empresa (projecto de empresa). Uma postura deste tipo assegura não apenas uma forte coerência de todas as actividades, como dá garantias de grande eficácia na sua implementação.

A Relação com a Comunidade Local

O relacionamento com a comunidade local é uma vertente estratégica pertinente que contribui fortemente para o sucesso de uma boa integração da empresa/instituição na sociedade que a rodeia. O envolvimento nas actividades locais de maior relevo ou a promoção de iniciativas que tenham impacto directo na comunidade local ajuda a criar uma relação d confiança, a solidificar o relacionamento com os públicos e líderes locais e permite neutralizar possíveis barreiras (Lindon et al; 2004).

3. Metodologia

Em relação ao presente estudo, adoptou-se um tipo de pesquisa exploratória. Como sugere o nome, o objectivo da pesquisa exploratória é explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão (Malhotra, 2005). A abordagem metodológica foi qualitativa. A razão desta escolha prende-se com o facto de este tipo de pesquisa proporcionar uma melhor visão e compreensão do problema (Malhotra, 2005). Esta explora o problema com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado da investigação. Assim sendo, este tipo de método de pesquisa é exploratório por natureza. O objectivo deste tipo de pesquisa é obter uma compreensão qualitativa das razões e dos motivos básicos. A sua amostra equivale a um pequeno número de casos não-representativos, a recolha de dados é não-estruturada e a análise de dados é não-estatística (Malhotra, 2005). Escolheu-se o estudo de caso como método para esta pesquisa empírica. O estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa utilizada nas Ciências Sociais com bastante regularidade. Podemos afirmar que é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?” (Yin, 1994), quando o investigador detém escasso controlo dos acontecimentos reais ou mesmo quando este é inexistente, e quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real.

Benbasatetal (1987) consideram que um estudo de caso deve possuir as seguintes características:

- Fenómeno observado no seu ambiente natural;
- Dados recolhidos utilizando diversos meios (Observações directas e indirectas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
- Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas;
- A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
- Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento;

- Não são utilizadas formas experimentais de controlo ou manipulação;
- O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;
- Podem ser feitas mudanças na selecção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
- Pesquisa envolvida com questões "como?" e "porquê?" ao contrário de "o quê?" e "quantos?"

Assim, neste caso, usou-se a pesquisa exploratória para verificar quais as estratégias de comunicação das instituições do terceiro sector em Portugal, usando como exemplo uma instituição da Região Centro – a APPACDM (Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental) de Coimbra. Em relação ao procedimento da pesquisa qualitativa escolheu-se a entrevista em profundidade semi-aberta.

3.1. A Selecção da Amostra

A amostra, em entrevistas em profundidade, não tem seu significado mais usual, o de representatividade estatística de determinado universo. Está mais ligada à significação e à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema de pesquisa. Boa parte da validade da pesquisa está associada à selecção. É possível, entrevistando pequeno número de pessoas, adequadamente seleccionadas, fazer um relato bastante consistente sobre um tema bem definido. Relevante, neste caso, é que as fontes sejam consideradas não apenas válidas, mas também suficientes para responder à questão de pesquisa, o que torna normais, durante a pesquisa de campo, novas indicações de pessoas que possam contribuir com o trabalho e, portanto, ser acrescentadas à lista de entrevistados.

Em relação ao presente estudo a amostra foi constituída por quatro pessoas ligadas à APPACDM de Coimbra com diferentes papéis no que respeita à instituição entre as quais está uma gestora de topo da instituição (Dr. Ana Isabel Cruz, Directora Técnica),

uma colaboradora (Dr. Margarida, Psicóloga), uma cliente (Sr. Maria Olímpia Pitrês Vaz Pimentel, Familiar de Utente) e um parceiro da instituição (Dr. Jorge Ferreira, Director da Rede Social de Coimbra).

3.2. A Recolha de dados

Nesta dissertação, a recolha de dados foi feita através de dados primários – entrevistas. O modelo de entrevista semi-aberta, adoptada nesta pesquisa, tem origem numa matriz, num roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa. Esta "parte de certas questões básicas, apoiadas em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem um amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante" (Trivinos, 1990, p.146). A lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e procura tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta de uma forma o mais aberta possível. Esta conjuga a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controlo. As questões, a sua ordem, profundidade, forma de apresentação, dependem do entrevistador, mas a partir do conhecimento e disposição do entrevistado, da qualidade das respostas, das circunstâncias da entrevista. Uma entrevista semi-aberta geralmente tem algo entre quatro e sete questões, tratadas individualmente como perguntas abertas. O pesquisador faz a primeira pergunta e explora ao máximo cada resposta até esgotar a questão. Somente então passa para a segunda pergunta. Cada questão é aprofundada a partir da resposta do entrevistado, como um funil, no qual perguntas gerais vão dando origem a específicas. O roteiro exige poucas questões, mas suficientemente amplas para serem discutidas em profundidade sem que haja interferências entre elas ou redundâncias. A entrevista é conduzida, em grande medida, pelo entrevistado, valorizando seu conhecimento, mas ajustada ao roteiro do pesquisador. A lista de questões-chaves pode ser adaptada e alterada no decorrer das entrevistas. Uma questão pode ser dividida em duas e outras duas podem ser reunidas em uma só, por exemplo. Por isso, é natural o pesquisador começar com um roteiro e terminar com outro, um pouco diferente.

3.3. Roteiros das Entrevistas APPACDM Coimbra

Foram entrevistadas quatro pessoas ligadas à APPACDM de Coimbra – a directora técnica da instituição, um colaborador, um familiar de um utente e um parceiro. Trata-se, assim, de quatro roteiros específicos adaptados aos papéis de cada um dos quatro entrevistados, com perguntas mais gerais e algumas mais específicas.

Roteiro da entrevista – Gestão de topo (Dr. Ana Isabel Cruz, Directora Técnica)

- 1) A APPACDM comunica com os seus públicos? Como comunica? Essa comunicação é eficaz? Porquê?

- 2) A APPACDM investe em comunicação? Quanto investe? Como investe? Que tipo de investimento faz?
 - 2.1 – Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da comunicação da APPACDM com o seu meio envolvente – a comunidade?

 - 2.2 - Na sua opinião, como pode ser melhorada essa comunicação?

- 3) A APPACDM tem algum conhecimento sobre comunicação?

- 4) Que perspectiva têm a APPACDM sobre o uso da comunicação? E sobre o seu efeito no seio das instituições do terceiro sector?

- 5) A APPACDM vê algum benefício no uso da comunicação? Que tipo de benefícios?

- 6) A APPACDM acha importante formalizar uma estratégia de comunicação no seio da instituição? Porquê?

Roteiro da entrevista - Colaborador(a) da instituição (Dr. Margarida)

- 1) Acha que a comunicação da APPACDM com os seus públicos é eficaz? Porquê?

- 2) Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da comunicação da APPACDM com o seu meio envolvente – comunidade?

- 3) Na sua opinião, como pode ser melhorada essa comunicação?

Roteiro da entrevista – Familiar de um utente da instituição (Sr. Maria Olímpia Pitrês Vaz Pimentel)

- 1) Acha que a comunicação da APPACDM com os seus públicos é eficaz? Porquê?

- 2) Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da comunicação da APPACDM com o seu meio envolvente – comunidade?

3) Na sua opinião, como pode ser melhorada essa comunicação?

Roteiro da entrevista – Parceiro da instituição (Dr. Jorge Ferreira, Rede Social de Coimbra)

1) Acha que a comunicação da APPACDM com os seus públicos é eficaz?
Porquê?

2) Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da comunicação da APPACDM com o seu meio envolvente – comunidade?

3) Na sua opinião, como pode ser melhorada essa comunicação?

As transcrições destas entrevistas encontram-se em anexo.

4. Análise dos Dados e Resultados

Análise das Entrevistas

Após uma análise cuidada às entrevistas levadas a cabo na instituição pôde-se reflectir sobre algumas ideias (transcrição integral das entrevistas em anexo). Em primeiro lugar é de destacar a enorme abertura dos entrevistados em relação ao tema abordado. Existe alguma curiosidade sobre o tema da comunicação e o seu uso transversal nas mais variadas áreas organizacionais e institucionais. Em relação à gestão de topo, o conhecimento sobre comunicação é amplo, embora esta seja perspectivada numa lógica mais básica – nas vertentes interna (relação colaboradores – instituição; famílias – instituição) e externa (instituição – comunidade). A preocupação mais evidente da direcção da instituição é passar a mensagem subjacente à sua missão – a integração dos cidadãos com deficiência na sociedade. Para a direcção da APPACDM de Coimbra, o público mais complicado são as famílias dos utentes. Tal como foi referido na entrevista, é muito difícil estabelecer-se uma comunicação totalmente eficaz devido ao facto de cada família apenas se centrar no problema do seu educando. Apesar da dificuldade, todos os anos são organizadas duas reuniões alargadas com as famílias e são feitas, também, reuniões individuais e de grupo sempre que necessário. Como é óbvio, este é o principal foco de atenção da instituição – atender às principais necessidades dos utentes e das suas famílias. Nos últimos anos têm havido também alguma preocupação com a imagem da instituição ao exterior. Tem sido feito um esforço de aproximação da APPACDM de Coimbra à comunidade com a realização de eventos exteriores e com a abertura da Casa de Chá, no Jardim da Sereia. A assessoria de imprensa tem contribuído para esta aproximação entre a instituição e o seu público exterior, com a divulgação dos seus eventos nos principais jornais da região de Coimbra. A assessoria de imprensa é, assim, o principal meio de comunicação usado pela instituição. Investe, também em flyers para poder passar toda a informação necessária. Em relação à importância da implementação de uma estratégia formal de comunicação na instituição, a direcção acha que é da maior relevância pois, para além de não existir uma representação séria e rigorosa em termos de associativismo, os colaboradores da instituição não têm formação na área da comunicação e não sabem como promover o seu trabalho e a sua missão. O aspecto financeiro é um factor que

dificulta o investimento nesta área pois todo o dinheiro angariado serve para satisfazer as principais necessidades dos utentes da instituição. Na opinião da direcção da APPACDM de Coimbra, o terceiro sector deve ser profissionalizado e a sua gestão deve sofrer uma mudança profunda e seguir uma linha mais organizacional, com o estabelecimento de objectivos estratégicos. Se não se seguir por este caminho, as instituições do terceiro sector não poderão sobreviver muito mais tempo. Em relação à colaboradora entrevistada, mostrou-se muito interessada no tema e demonstrou um conhecimento mais alargado da comunicação – foi a única pessoa entrevistada que mencionou o tema do marketing e as suas possíveis respostas para a instituição. Referiu que a instituição necessita, acima de tudo de ser perspectivada de uma maneira diferente – mais positiva e dinâmica e não miserabilista, como normalmente as instituições do terceiro sector têm tendência a demonstrar. Assim como a direcção, a colaboradora também concordou com a necessidade de introduzir uma estratégia formal de comunicação dentro da instituição e acha urgente a implementação de um departamento de comunicação que trate de todos os assuntos relacionados com a promoção da APPACDM aos seus públicos. A familiar entrevistada demonstrou algum pouco à vontade com o tema revelando pouco conhecimento sobre o mesmo. De qualquer maneira tentou responder da melhor maneira ao que lhe foi perguntado. Considera que a comunicação interna da instituição é eficaz e denota uma grande evolução nas últimas décadas. Acha que existe, nos dias de hoje, uma maior notoriedade em termos de imagem da APPACDM mas considera que ainda falta muito por fazer pois a comunicação não chega, na sua totalidade, à sociedade civil. Por último, considera que o terceiro sector em Portugal enfrenta muitas dificuldades pois existe um desprendimento social muito grande, onde os problemas sociais são vistos como sendo individuais e não comunitários. O parceiro da instituição escolhido para a entrevista foi o responsável pela Rede Social de Coimbra – o Dr. Jorge Ferreira. Demonstrou algum à vontade com o tema considerando que a instituição funciona muito bem, quer a nível externo, quer a nível interno embora existam áreas a melhorar, sendo a comunicação uma delas. De qualquer maneira, acha que a instituição tem feito um esforço para se abrir à comunidade, fazendo um esforço para divulgar sempre que pode os seus projectos e a sua missão. Considera que a identidade corporativa da APPACDM de Coimbra é um pouco fraca, o que é normal nas instituições do terceiro sector devido aos recursos limitados. Acha, assim, que para se melhorar a imagem da instituição, esta necessita de recorrer à ajuda de equipas multidisciplinares e de

implementar um novo tipo de gestão – seguindo a linha de uma gestão estratégica empresarial. Considera que as instituições como a APPACDM de Coimbra necessitam de profissionais ligados à comunicação de marketing e relações públicas.

4.1. Principais Resultados

Os principais problemas detectados na análise das entrevistas podem ser analisados a dois níveis – interno e externo. Ao nível interno existe o problema de comunicação com as famílias dos utentes, resultado da heterogeneidade das famílias em termos de educação e formação e do nível cultural dos portugueses em relação a determinados problemas sociais. A nível externo, existe o problema da notoriedade da instituição e da imagem das pessoas com deficiência mental que é ainda muito estereotipada. Um termo muito usado pelos entrevistados foi o da invisibilidade das pessoas com deficiência mental em relação ao seu exterior, ou seja, são pessoas que existem mas que são ignoradas. A falta de envolvimento da comunidade com a instituição tem sido uma constante ao longo dos anos, mas a instituição também tem avançado muito lentamente para uma aproximação à sua envolvente, em parte devido a postura protectora em relação aos seus utentes. Uma vez que os principais problemas se encontram a nível interno e externo, há que arranjar soluções diferenciadas para atacar estes problemas. A nível interno, são necessárias acções que visem a relação famílias – instituição, para que a comunicação entre estes dois elos possa melhorar e fluir com maior facilidade. A nível externo, é necessário, acima de tudo, mudar a imagem da instituição – torná-la mais positiva, mudar a identidade corporativa (logótipo; página web institucional) e aproximar-se mais da comunidade – realizando mais acções exteriores que promovam a sua missão. As soluções que são propostas para a APPACDM de Coimbra são apresentadas em seguida.

5. Um Plano de Relações Públicas para a APPACDM de Coimbra

Após um diagnóstico realizado no seio da instituição, onde se procedeu a uma observação atenta à realidade da mesma e às suas necessidades, chegou-se à conclusão que a APPACDM de Coimbra carece de um plano estratégico de comunicação para se poder promover quer localmente, quer a nível nacional e, assim, levar a cabo a sua principal missão – integrar os cidadãos com deficiência mental na sociedade. Desta forma, chegou-se à conclusão de que a instituição beneficiaria, quer institucionalmente, quer financeiramente, de um plano estratégico de comunicação. Assim, achou-se que seria mais adequado criar um plano de relações públicas respeitando a seguinte estrutura:

- 1 . Caracterização da organização;
- 2 .Caracterização da envolvente;
- 3 .Identificação dos objectivos de negócio e de comunicação;
- 4 . Identificação dos públicos-alvo;
- 5 . Determinação dos eixos fundamentais de comunicação e das mensagens;
- 6 . Proposta de acções e iniciativas a desenvolver;
- 7 . Acompanhamento e implementação;
- 8 . Calendarização e Orçamentação das acções;
9. Avaliação de resultados.

5.1. Caracterização da organização

Um plano de relações públicas supõe uma caracterização detalhada e completa da organização e da sua envolvente.

5.1.1. A organização – APPACDM Coimbra

Após uma visita à instituição e a uma observação atenta à realidade da mesma, procedeu-se a um diagnóstico para se conhecer melhor as suas necessidades. Seguir-se-á uma apresentação da instituição e dos serviços que presta.

5.1.1.1. História

A APPACDM – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental nasce em 1969 em Coimbra, depois da primeira abertura da primeira sede em Lisboa em 1962. Os centros de Coimbra incluem: o CFP Casa Branca; o CAO São Silvestre; o Centro de Montemor; o Colégio de Santa Maria; o CRI; o CMFR de São Silvestre; o Centro de Arganil e o Centro da Tocha. A APPACDM de Coimbra conta com um total de 902 sócios, sendo que 382 são efectivos e 540 são apoiantes.

5.1.1.2. Missão, Visão e Valores

Missão

A APPACDM de Coimbra têm como missão criar as melhores condições para que cada pessoa com deficiência mental (ou em situação de exclusão) possa atingir a sua plenitude como ser humano e social, potenciando a sua individualidade e consolidando a sua participação efectiva na sociedade.

Visão

A visão da APPACDM de Coimbra divide-se em duas vertentes:

- 1) Em primeiro lugar, ser uma instituição de referência nacional e internacional vocacionada para o apoio ao cidadão deficiente mental e ser reconhecida por ser um espaço de respeito pela individualidade e participação activa dos seus

intervenientes, assente na qualidade e diversidade das respostas técnicas que apresenta, no investimento constante na inovação, actualização e melhorias contínuas, e ainda, numa eficiente gestão administrativa e financeira;

- 2) Em segundo lugar, consolidar o trabalho com todos os parceiros sociais, económicos, culturais e políticos, respondendo com estes num caminho partilhado às necessidades que vão surgindo com o evoluir dos tempos, de modo a ser construído em conjunto um mundo melhor, baseado em valores éticos suportados pela dignidade humana, pela tolerância e pela valorização da diferença.

Valores

Individualidade – a especificidade e a individualidade de cada pessoa com deficiência mental e sua família têm de ser percebidas e respeitadas, defendendo o direito à expressão das suas necessidades;

Participação – as pessoas com deficiência são os decisores da sua própria vida no que toca às suas necessidades, interesses e apoios recebidos, sendo por isso a sua opinião determinante para a organização dos serviços prestados por esta instituição;

Inclusão – a comunidade é o espaço onde cada pessoa com deficiência tem direito a crescer, a aprender, a trabalhar, a participar e a viver o seu quotidiano;

Inovação – a procura em cada momento de novas respostas, diferentes estratégias e novos modos de trabalhar é determinante para a qualidade do atendimento;

Melhoria contínua – adequada aplicação de praticas de qualidade na permanente busca da excelência dos serviços prestados e na procura de formação contínua para os colaboradores;

Articulação com a comunidade – manutenção de uma relação estreita com as comunidades locais e de abertura recíproca consolidando o papel da instituição como pólo dinamizador de inclusão;

Abrangência – procura das melhores respostas em cada etapa da vida do cidadão com deficiência mental.

5.1.1.3. Práticas da Instituição

A APPACDM de Coimbra planeia estratégias de intervenção individuais e personalizadas para cada utente através da elaboração do plano de intervenção individual. Neste processo, a instituição conta com o envolvimento do próprio utente e da sua família. O objectivo final é a criação de um plano de vida, com metas bem definidas e planeadas de acordo com a capacidade cognitivo-motora de cada utente. A APPACDM de Coimbra promove a cidadania, faculta informação, cria oportunidades de escolha e proporciona uma participação quer na vida do centro quer na comunidade. Numa visão mais holística, a APPACDM de Coimbra privilegia a integração de várias abordagens – social; psicológica; saúde; habitação; cultura e lazer. Toda e qualquer acção desenvolvida pela instituição assenta numa lógica de inserção na comunidade e na promoção da aceitação da diferença. A APPACDM desenvolve estratégias para mudar atitudes, preconceitos e estereótipos em relação à pessoa com deficiência. A instituição divulga todo o trabalho desenvolvido através do contacto permanente com os jornais locais (Diário de Coimbra; As Beiras; entre outros), para, assim, consolidar a sua imagem. Mas, principalmente, a APPACDM de Coimbra dá a conhecer o mundo da pessoa com deficiência, constituindo, assim, um factor facilitador da sua inserção comunitária. Aperfeiçoar, dar novos saberes e competências, reflectir criticamente sobre as praticas diárias são preocupações constantes da instituição que se reflectem na formação dada aos diferentes colaboradores. Escutar, respeitar, aceitar, acolher, clarificar, ajudar as pessoas a pensar por si próprio, ponderar opções, reconhecer, ajudar a assumir responsabilidades, construir saberes e cooperar são as tarefas mais importantes que a APPACDM de Coimbra desempenha junto das pessoas com deficiência mental. A APPACDM de Coimbra constitui-se como um recurso das escolas do ensino regular, na implementação de praticas educativas de qualidade aos alunos com necessidades educativas especiais. A instituição conta com vários parceiros na definição e implementação de projectos de transição para a vida adulta.

A APPACDM de Coimbra tentou, desde o seu começo, levar a cabo uma implementação de respostas terapêuticas em várias áreas (soundbeam; equitação terapêutica; terapia da fala; hidroterapia; fisioterapia; snoezelen) que promovem a qualidade de vida. A instituição promove aprendizagens que têm em conta a idade, mas sobretudo a utilidade para o dia-a-dia. Promove a expressão das potencialidades artísticas das pessoas com deficiência tanto na expressão plástica como na musical, na dramática ou na expressão corporal. A APPACDM de Coimbra acredita que cada pessoa é capaz de produzir e que o resultado do seu trabalho acrescenta uma mais valia para a sociedade e como tal deve ser reconhecido com um trabalho válido. A instituição aposta na formação em contexto de trabalho que assenta em dois princípios – a oportunidade de emprego e o sítio certo para a pessoa certa. Desenvolve, assim, práticas que promovem a auto-descoberta dos interesses e competências vocacionais, bem como a auto-descoberta de si próprio, dando a cada utente da instituição “ferramentas” que levam à construção do projecto de vida. No percurso da inserção, a APPACDM de Coimbra assegura a continuidade do apoio quer ao jovem, que à empresa, mesmo depois da contratação. Aposta na diversificação das respostas formativas de forma a enquadrar outros públicos em risco de exclusão. Defende o alargamento da noção de trabalho, não se restringindo ao emprego, para que cada pessoa, mesmo que não tenha um contracto, encontre a sua expressão como um trabalhador reconhecido.

5.1.1.4. Recursos da APPACDM de Coimbra (valências)

Colégio de Santa Maria

O Colégio de Santa Maria dá resposta a crianças dos quatro meses aos seis anos. É um espaço onde as crianças com atraso no seu desenvolvimento interagem com as outras crianças, usufruindo, assim, do mesmo espaço e partilhando actividades comuns. Todo o apoio dado a cada criança vai ao encontro das suas características, das suas necessidades e dos seus interesses. O objectivo central do Colégio de Santa Maria é a integração precoce das crianças com deficiência mental num contexto educativo e

social, a promoção do desenvolvimento físico, intelectual e afectivo de cada criança e a prevenção de situações de risco através de uma apoio individualizado. O Colégio de Santa Maria pretende desenvolver todas as potencialidades de cada uma das crianças, dando-lhes acesso a espaços e actividades diferenciados, onde as crianças possam encontrar resposta às suas necessidades de desenvolvimento. O Colégio de Santa Maria está organizado em duas áreas pedagógicas:

- 1) Estimulação precoce – sala dos pequenos – bebé até à marcha; sala dos médios – dos 12 aos 24 meses; sala dos crescidos – dos 24 aos 36 meses;
- 2) Pré-escolar – dividido em três grupos de idades heterogéneas entre os 3 e os 6 anos – Sala das Artes; Sala das Ciências; Sala dos 5 Sentidos.

Dado o papel da família ser fundamental no desenvolvimento das capacidades da criança, o Colégio de Santa Maria reserva-lhe um papel de destaque, mantendo uma comunicação próxima, quotidiana e envolvendo-as em actividades durante todo o ano. O trabalho com as crianças sem situação de risco e com atraso no desenvolvimento baseia-se em Planos de Intervenção Individualizados que são elaborados e implementados em conjunto pelos técnicos e famílias. A equipa de trabalho inclui uma psicóloga, uma técnica de serviço social, uma terapeuta da fala, várias educadoras de infância, várias auxiliares de estabelecimento de apoio à criança deficiente, várias educadoras de apoio especializadas (destacadas), um professor de música e de educação física.

Lares Residenciais da APPACDM de Coimbra

Os lares residenciais são estruturas habitacionais com uma forte vertente familiar destinadas a pessoas com idades iguais ou superiores a dezasseis anos com deficiência mental sem família, ou que não possuam condições para o acompanhar. Existem actualmente duas unidades residenciais, uma na cidade de Coimbra e outra na Tocha. Está em fase de construção uma terceira residencial em São Silvestre. Os objectivos dos lares residenciais são: proporcionar um lar à pessoa com deficiência mental sem família ou para os utentes cujas famílias que não possuam condições para o ter em casa e proporcionar um bem-estar físico, afectivo, de lazer, com autonomia e com saúde.

Nestas estruturas são prestados todos os cuidados básicos necessários num contexto de afectividade, sendo-lhes igualmente proporcionadas actividades de lazer. De acordo com as suas competências cooperam nas actividades diárias, numa perspectiva de autonomia e de participação nas vivências do quotidiano. As responsabilidades atribuídas a cada residente e a organização do dia-a-dia têm subjacente uma perspectiva de normalização. A equipa de trabalho inclui psicólogas, técnicas de serviço social, coordenadores e auxiliares de lar.

Formação Profissional

A formação profissional feita pela APPACDM de Coimbra constitui uma estratégia de inserção no mercado de trabalho dos jovens com idades iguais ou superiores a dezasseis anos com deficiência mental ligeira ou moderada. Esta formação não se limita à realização de variadas acções, integrando uma fase prévia de informação, avaliação e orientação profissional. A formação profissional decorre principalmente no âmbito do Eixo 62 do Programa Operacional do Potencial Humano e abrange os pólos de Arganil, Cantanhede, Coimbra e Montemor-o-Velho. Os objectivos que se prendem com a formação profissional são: integrar as pessoas quer a nível profissional quer a nível pessoal; proceder ao despiste vocacional de jovens com deficiência mental ou com dificuldades graves de aprendizagem; dotar os formandos de competências profissionais e pessoais e assegurar a manutenção do emprego. Desde 2004 que é proposto a muitos candidatos que realizem uma fase previa de informação, avaliação e orientação profissional. Durante este período procura-se que os participantes explorem os seus interesses vocacionais, descubram as suas competências e adquiram informação sobre as várias profissões. Uma vez admitidos nos cursos de formação profissional, procura-se que os formandos adquiram competências profissionais, desenvolvam as suas competências pessoais, de relacionamento e de cidadania, aprendam a utilizar as novas tecnologias de informação e da comunicação, criem consciência ecológica e se tornem autónomos no quotidiano. Para tal são proporcionadas diversas actividades formativas adequadas às características de cada participante e nas quais haja uma elevada participação e envolvimento dos mesmos. Uma das actividades que a APPACDM de Coimbra mais valoriza é a formação

realizada em postos de trabalho concretos. Para tal, a instituição conta com a participação de empresários que aceitam os formandos nas suas empresas, para que nelas desempenhem todas as actividades profissionais inerentes a um posto de trabalho. Procura, desta forma, facilitar o processo de contratação. Em 2005, a APPACDM de Coimbra alargou a oferta formativa de forma a responder às necessidades dos jovens com insucesso escolar grave. Para tal, a instituição realizou um curso de formação em Electricidade de Instalações, ao abrigo do programa Educação/Formação. No final, os formandos obtiveram um diploma profissional e a equivalência académica ao 9ºAno de Escolaridade. A equipa de trabalho é composta por psicólogas, técnicas de serviço social, coordenadores e auxiliares de lar.

Centro de Recursos para a Inclusão (CRI)

O centro de recursos para a inclusão da APPACDM de Coimbra apoia, desde o ensino pré-escolar até ao ensino secundário, os alunos do ensino regular com necessidades educativas especiais (N.E.E). O apoio deste centro privilegia a população com deficiência intelectual, podendo alargar-se, contudo, se não existir uma resposta alternativa a outras situações. Os alunos apoiados apresentam um leque diversificado de problemáticas, incluindo multi-deficiência (estes frequentam unidades especializados de multi-deficiencia), alunos com dificuldades específicas (cognitivas, aprendizagem, motora, entre outras), alunos com distúrbios de comportamento, alunos em risco de abandono escolar precoce e/ou social. Os objectivos do centro de recursos para a inclusão são: promover o desenvolvimento físico, intelectual e afectivo de crianças e jovens em idade escolar, garantir a inserção escolar da pessoa com deficiência, prevenir situações de risco através de um apoio individualizado, educar para a cidadania, desenvolvendo atitudes de entajuda, cooperação e co-responsabilização, proporcionar aos jovens o despiste vocacional e o contacto com o mundo do trabalho, proporcionar aos jovens competências funcionais que permitam a sua inserção comunitária, elaborar com os jovens um projecto de vida, apoiar a família na concretização dos objectivos traçados. O apoio prestado pela APPACDM de Coimbra, através do centro de recursos para a inclusão (CRI) incide sobre várias áreas como a terapia da fala, fisioterapia, psicologia, promoção da autonomia e

independência pessoal, realização de actividades expressivas, despiste vocacional e transição para a vida adulta. Todos os apoios facultados pelo centro de recursos para a inclusão aos alunos são realizados no espaço das próprias escolas, excepto em áreas muito específicas que requerem equipamentos próprios. Para cada caso é estudada, em articulação com a escola a melhor estratégia de intervenção e acompanhamento, sendo a família um elemento activo no processo. Este acompanhamento abrange ainda as vertentes social, familiar e da saúde. O centro de recursos para a inclusão funciona em quatro pólos: Arganil, Coimbra, Montemor-o-Velho e Cantanhede.

Apoio Domiciliário

O apoio domiciliário prestado pela APPACDM de Coimbra consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados à pessoa deficiente mental e à sua família no seu próprio lar, por um técnico da instituição. O objectivo deste apoio domiciliário é proporcionar um bem-estar à pessoa com deficiência mental grave ou profunda no seu domicílio; apoiar as famílias na prestação de cuidados básicos a cada utente; promover o equilíbrio das famílias, possibilitar a manutenção dos jovens e adultos no seu ambiente familiar. O apoio domiciliário é prestado aos jovens e adultos cujas famílias, por razões diversas, não conseguem prestar todos os cuidados durante um período de tempo em que permanecem em casa. Consiste na deslocação de um técnico ao domicílio onde, de acordo com as características de cada caso presta apoio nas seguintes áreas: cuidados básicos de higiene pessoal; cuidados básicos de limpeza da casa; acompanhamento nos tempos livres; auxílio nas tarefas de alimentação; actividades complementares ao trabalho da família. A equipa de recursos humanos que presta o apoio domiciliário é composta por auxiliares de lares.

Actividades Ocupacionais

As actividades ocupacionais prestadas pela APPACDM de Coimbra têm como finalidade proporcionar o desenvolvimento e manutenção das capacidades dos utentes

bem como do bem-estar dos jovens e adultos com idade igual ou superior a dezasseis anos, com deficiência mental moderada, grave ou profunda. As actividades ocupacionais são desenvolvidas em quatro unidades funcionais localizadas nos concelhos de Arganil, Cantanhede, Coimbra e Montemor-o-Velho. Os objectivos das actividades ocupacionais prestadas pela APPACDM de Coimbra são: valorizar e dignificar as pessoas com deficiência, tornando-as socialmente úteis; promover o desenvolvimento físico, intelectual e afectivo da pessoa com deficiência grave e profunda; promover a integração social e laboral dos utentes; promover o desenvolvimento da personalidade, criatividade, solidariedade, cidadania, a participação, bem como o sentido de responsabilidade e capacidade de escolha e decisão; apoiar a família na concretização dos seus objectivos. A cada jovem é proporcionado um conjunto de actividades e tarefas diferenciadas, de acordo com as suas características, necessidades e interesses. São realizadas tarefas laborais produtivas socialmente úteis que decorrem real de trabalho, como sejam a limpeza de condomínios, a manutenção de espaços verdes, limpeza de espaços públicos (fruto de um protocolo com a Junta de Freguesia de São Silvestre). Outras decorrem no contexto das unidades funcionais como sejam a prestação de serviços para empresas. Outros jovens estão inscritos no mercado de trabalho, através de protocolos com empresas ou IPSS (HUC; Empresa de Inserção LimpaTudo; Centro Social e Paroquial de Almalagês; Casa de Pessoal dos HUC), onde desempenham tarefas a par com os restantes trabalhadores. São igualmente proporcionadas actividades artísticas (expressão dramática, pintura, musica, dança, expressão corporal) oficinas (cerâmica, arraiolos, olaria, madeiras, tapeçarias, confecção de bonecos) terapêuticas (snoezelen, soundbeam, fisioterapia, musicoterapia, hidroterapia, hidromassagem, hipoterapia, psicomotricidade, natação) desenvolvimento cognitivo e de autonomia (informática, treino de autonomia dos transportes e da vida diária). Estas actividades são realizadas de acordo com um plano de intervenção individualizado elaborado com a família de cada utente. Este plano contempla outro tipo de actividades como o apoio na área da saúde, social e familiar. Actualmente realizam-se grupos de auto-representação. A equipa de trabalho inclui psicólogos, técnicos de serviço social, fisioterapeutas, professores, monitores, ajudantes de estabelecimento de apoio à criança deficiente, auxiliares de educação, auxiliares de fisioterapia, terapeuta ocupacional.

Serviços prestados à Comunidade

Limpeza de jardins e condomínios

Desde de 2002 que a instituição oferece um conjunto de serviços de limpeza de condomínios e de jardins que se marcam pela qualidade e excelência. Assente no princípio de que cada pessoa é capaz de produzir e o resultado do seu trabalho acrescenta uma mais valia para a sociedade, as equipas de trabalhos que prestam estes serviços, são constituídas por jovens e adultos dos nossos centros de actividades ocupacionais. Desta forma, além de valorizar o trabalho da pessoa com deficiência permitindo que esta se assuma na sociedade como membro de pleno direito, oferece a todos os clientes um serviço único e singular, realizado de acordo com as suas expectativas específicas e com o rigor e simpatia de uma equipa devidamente motivada, dinâmica e competente. O portfólio de clientes inclui a Câmara Municipal de Arganil, Junta de Freguesia de Arganil, Câmara Municipal de Montemor-o-Velho, C3, Luso Administradora, Condomínio da R. Joaquim Carvalho, no 14, Lôgo de Deus, Administração do condomínio Edifício Sto António – Arganil.

Recolha de Tinteiros, Tonners e Óleos Alimentares Usados

Porque uma instituição que assume a cidadania como sua causa principal e âmbito do seu trabalho, deve ela própria assumir um papel activo e responsável na comunidade em que se insere, sendo exemplo e fonte de inspiração., a APPACDM de Coimbra, é dinamizadora de práticas concretas de cidadania. Cientes da responsabilidade numa sociedade cada vez mais consumista, mas simultaneamente com maior consciência ecológica, procede-se à recolha de tinteiros, tonner destinados a reciclagem e de óleos alimentares usados destinados à produção de biodisel. A recolha de tonners e tinteiros é efectuada desde 2005 junto de empresas e particulares. Cada pessoa que decida contribuir para esta causa pode fazê-lo colocando o tinteiro ou tonner vazio numa caixa destinada ao efeito distribuídas por toda a cidade de Coimbra, ou solicitar uma das caixas ou entregá-los directamente em qualquer unidade desta Instituição. Os óleos alimentares usados, são recolhidos desde 2007. A recolha é feita maioritariamente junto de empresas do sector alimentar que desta forma encontraram uma solução

inteligente para o problema de eliminação dos óleos queimados resultantes da sua actividade regular. Ao fazerem esta opção, estas empresas não só garantem o cumprimento da legislação vigente que proíbe o despejo deste tipo de resíduo no sistema de águas residuais, como beneficiam, além da recolha gratuita, de uma declaração que lhes permite benefícios fiscais. A recolha é feita igualmente junto de particulares que podem entregar os seus resíduos domésticos em qualquer unidade da APPACDM. Após a recolha, os óleos são devidamente armazenados e posteriormente enviados para transformação em biodisel.

STAF – Serviço Temporário de Apoio às Famílias

Este serviço destina-se às famílias que, por um curto período de tempo, não possam cuidar dos seus familiares com deficiência. Funcionando na Unidade Residencial da Tocha, consiste no acolhimento residencial e acompanhamento nos tempos livres durante 24 horas, pelo número de dias que a família solicitar até ao limite máximo de 30 dias, de jovens e adultos com deficiência. Este pedido pode surgir quer por motivos de saúde, de férias, quer simplesmente porque a família precisa de descansar.

Deficiência Mental – Linha de Apoio

A APPACDM de Coimbra, dinamiza uma linha telefónica de apoio e informação em temas tão diversos como a sexualidade ou a integração no mercado de trabalho, mas sempre subordinados à temática da deficiência mental. Com uma abrangência nacional, esta linha pretende Escutar, mas essencialmente prestar informações, em diferentes áreas tais como: aspectos jurídicos Integração no mercado de trabalho Sexualidade Residenciais e Apoio Domiciliário Intervenção Precoce Saúde e Apoios Terapêuticos Apoio à Integração Escolar Apoio na Idade Adulta Apoio de Pais para Pais.

Informação extra

APPACDM de Coimbra Gerida com Normas de Qualidade

A Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) de Coimbra é a primeira instituição de solidariedade social do distrito a ter certificação de qualidade no sector. É também a primeira APPACDM e a primeira clínica de reabilitação do país a obter esta qualificação, referente às instalações de São Silvestre. A presidente da instituição, explica que estes resultados se devem “à preocupação da direcção em apostar na qualidade, com visão estratégica e a pensar no futuro”.

Certificação Social

O processo de certificação obrigou a um trabalho de preparação de todos os procedimentos ao longo de dois anos, reconhecido pela Equass, entidade europeia que desenvolveu um modelo de qualidade semelhante às normas ISO, mas aplicado a instituições de serviço social. Envolveu o funcionamento de nove edifícios em quatro concelhos, onde são prestadas onze respostas diferentes de apoio a cidadãos com deficiência, excluindo as empresas de inserção dinamizadas pela APPACDM de Coimbra. De resto foram abrangidos os centros de actividades ocupacionais de Coimbra, Montemor-o-Velho, Cantanhede e Arganil, o Centro de Recursos para a Inclusão (com protocolo assinado com a DREC), a Clínica de Medicina Física e Reabilitação e as três residências: Montes Claros, São Silvestre e Quinta da Fonte Quente – Tocha). Com 886 utentes e cerca de 250 colaboradores, foi possível fazer a uniformização de processos, reestruturar a avaliação de desempenho dos colaboradores, melhorar a planificação e tornar os objectivos mensuráveis, bem como a monitorização dos resultados.

Casa de Chá no Jardim da Sereia

Este novo espaço foi o resultado duma parceria entre a Câmara Municipal de Coimbra

(CMC) e a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM). Foram recuperados os velhos edifícios dos sanitários e da Casa do Guarda do Jardim da Sereia e os transformados num novo espaço onde se valoriza a inclusão. O principal objectivo desta Casa de Chá é que os jovens da instituição façam parte integrante da cidade. Duas salas compõem esta Casa de Chá recuperadas no âmbito de um trabalho conjunto de técnicos do Departamento do Centro Histórico e da Divisão de Obras da Câmara Municipal de Coimbra. O projecto foi o fruto de um protocolo entre a autarquia e a APPACDM, no qual a instituição se comprometia a realizar as obras de requalificação do espaço, podendo depois geri-lo. O investimento foi de cerca de 120 mil euros, que incluem a recuperação dos dois edifícios e ainda a construção de um novo corpo de betão que faz a ligação entre as duas estruturas existentes.

APPACDM da Figueira da Foz e Produção Produtos Hortícolas Biológicos

A Quinta Biológica da Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) da Figueira da Foz produziu cerca de oito toneladas de produtos hortícolas em 2007. Os frutos, legumes e hortaliças são semeados, tratados e colhidos por 15 pessoas, entre utentes da APPADCM, da Cercifoz (Cooperativa de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas em Portugal) e no âmbito de programas de integração social e de valorização profissional. Para além de produzir alimentos saudáveis, o projecto é uma forma de integrar na sociedade pessoas portadoras de deficiência mental. O espaço rural, que ocupa uma área de 2,7 hectares de terreno, na freguesia em Quiaios, está em funcionamento desde 1999, tendo sido uma das primeiras estruturas do género no país a obter certificação pela BIOCER – Agricultura Biológica Certificada. Na quinta produz-se um pouco de tudo. Das Alfaces às couves, das batatas aos morangos. Os produtos são depois escoados para particulares e superfícies comerciais. Em breve, toda a produção da quinta passará a ser escoada através do centro de distribuição de um grande grupo comercial francês. A instituição vai ainda passar a produzir ovos biológicos, num Centro de Emprego Protegido, a instalar este ano na freguesia de Lavos.

5.2. Análise do Meio Envolverte

5.2.1. Análise SWOT

Pontos Fortes (factor interno)

- Criatividade e capacidade de inovação – a estrutura técnica é actualizada e embora sendo de pequenas dimensões é bem mobilizada para os projectos que a instituição consegue reter.

Pontos Fracos (factor interno)

- Inexistência de uma estratégia formal de comunicação;
- Falta de um plano de gestão;
- Recursos financeiros limitados;
- Os recursos humanos, embora suficientes para o trabalho que é realizado no dia a dia, não detém toda a formação que é necessária para se poder lidar com a deficiência mental, embora a instituição tenha vindo, ao longo dos anos a implementar programas de formação contínua de recursos humanos.

Oportunidades (factor externo)

- Desenvolvimento local – ganhar notoriedade na cidade de Coimbra e posicionar-se dentro do mercado como uma instituição inovadora e empreendedora que consegue oferecer um diferencial;
- Planeamento de actividades para a promoção da instituição com recurso a técnicas de relações públicas para se criar uma imagem e um protagonismo a nível local.
- Conseguir criar uma mudança de percepção em relação à deficiência mental e, deste modo, proporcionar aos utentes da instituição uma verdadeira inclusão social e laboral.

Ameaças (factor externo)

- Investimento reduzido no que respeita à comunicação da instituição com os seus públicos;
- Grande proliferação de associações e IPSS, o que torna mais difícil recolher donativos por parte de empresas e particulares.

5.2.2. Análise PESTE

Ambiente Político-legal:

- Mudança de governo e conseqüentemente mudança nos vários tipos de políticas que regem o país.
- Introdução de novas políticas em relação à legislação laboral e entrada de um novo regime da segurança social.
- A Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) considera que “deverá haver uma actualização dos apoios sociais mais reduzida. Os trabalhadores das instituições de solidariedade social verão, em muitos casos, os seus salários reduzidos devido às medidas de austeridade propostas pela Troika e pelo novo governo.

Ambiente Económico:

- A conjuntura económica do país é de crise; Portugal encontra-se numa grave situação financeira e teve de recorrer à ajuda do FMI (Fundo Monetário Internacional) e neste momento encontra-se sobre o escrutínio da Troika. Esta foi chefiada em Abril de 2010 por Jürgen Kröger (Comissão Europeia) e contando também com Poul Thomsen (Fundo Monetário Internacional) e Rasmus Ruffer (Banco Central Europeu).

Ambiente Sócio-Cultural:

- Envelhecimento da população;

- Sociedade cada vez mais multicultural;
- Instrução tende cada vez mais para a especialização;
- Crescente formação profissional;
- Existência cada vez mais de subculturas;
- Maior preocupação com causas sociais

Ambiente Tecnológico:

- Tecnologia cada vez mais presente na vida dos portugueses;
- Inovação aliada à sustentabilidade.

Ambiente Ecológico:

- Maior produção de produtos reciclados;
- Uso de técnicas de produção “ mais amigas do ambiente”;
- Tratamento e redução de resíduos com elevada carga nociva para o ambiente;
- Maior respeito pelo meio ambiente.

5.2.3. Análise da Concorrência

Após uma análise às várias APPACDM e a outras instituições que prestam auxílio aos cidadãos portadores de deficiência mental em Portugal pôde-se proceder a uma comparação entre as mesmas para se poder perceber onde é que convergem e onde divergem em termos da sua actuação. De acordo com a HUMANITAS (Federação Portuguesa para a Deficiência Mental) existem, no território Português, cerca de 27 APPACDM e 8 outras instituições de apoio à deficiência mental. Haverão, com

certeza, muitas outras não filiadas e de pequena dimensão apenas conhecidas localmente (sem presença na internet, sem relação com os média; sem promoção da sua actividade). Em relação às filiadas na HUMANITAS, pode-se constatar que dão o mesmo tipo de resposta, detêm o mesmo tipo de recursos, providenciam as mesmas valências e os mesmos serviços que a APPACDM de Coimbra, ou seja: detêm uma página web institucional, onde revelam toda a informação daquilo que fazem (os sites são na sua maioria muito arcaicos e nada dinâmicos, havendo uma ou outra excepção); detêm um código de ética, uma carta de direitos e deveres do cliente e regulamentos internos; em relação aos serviços que prestam aos utentes detectou-se que criaram o mesmo tipo de serviços que a APPACDM de Coimbra – Formação Profissional, CRI (Centro de Recursos para a Inclusão); Lares Residenciais, Actividades Complementares, entre outras; praticamente todas as APPACDM já detêm ou estão em processo de deter a certificação de qualidade – E_QUASS, verificando-se, assim, uma crescente preocupação com o sistema de qualidade dos serviços prestados e das valências oferecidas aos utentes; existe, também uma preocupação com a formação contínua dos colaboradores das instituições que têm criado planos de formação de recursos humanos, embora sejam feitos por pessoas não formadas nesta área, o que limitará sempre o rigor da formação que se pretende dar; pode-se verificar, também que, a grande maioria das instituições têm em vista a construção de novas instalações ou a renovação das estruturas já existentes. A presença nas redes sociais, nomeadamente o facebook, é uma constante destas instituições, o que revela uma abertura à comunidade e um desejo de interacção com a sociedade civil. Algumas instituições fornecem, também, newsletters informativas com as novidades e com as últimas notícias da instituição. Por último, pôde-se constatar que, em algumas instituições (as que estão presentes em grandes áreas urbanas) estão disponíveis no site institucional relatórios de contas, listas de parcerias, planos anuais de actividades, produtos para venda feitos pelos utentes, planos de contingência e divulgação de resultados das avaliações feitas à satisfação dos clientes e dos parceiros o que revela uma preocupação dessas instituições com a transparência das suas contas e dos seus resultados e revela uma abertura à comunidade ao permitir que se faça o download desses documentos apresentados em pdf. Tal atitude, revela também, um sentido de responsabilidade e de dever para com as suas missões e visões. Em geral, não se encontram muitas diferenças entre a APPACDM de Coimbra e as outras instituições de apoio aos cidadãos portadores de deficiência mental. Seguem todas as mesmas

linhas de actuação, os mesmos tipos de objectivos e prestam os mesmos tipos de serviços e valências (ver em anexo a lista da HUMANITAS a informação mais detalhada sobre cada instituição filiada e sobre as suas valências e número de utentes).

5.3. Identificação de objectivos de negócio e objectivos de comunicação

Existe uma questão essencial que tem de ser respondida: *Como é que a minha organização quer ser vista pelo público?* A resposta a esta pergunta-chave origina a formação das directrizes da posterior estratégia de comunicação e que serão a pedra fundamental de tudo o que se seguir. Os objectivos deverão ser **SMART**: específicos, mensuráveis, acordados internamente, realistas e com um prazo de execução determinado (Locke, 2000).

Objectivos de negócio

→ Pretende-se angariar novos sócios para a instituição, em cerca de 10%, no período de um ano, medido através do número de novas inscrições;

→ Pretende-se angariar mecenas e patrocínios, quer a nível local, quer a nível nacional, em cerca de 15%, no espaço de um ano, medido através do número de angariações conseguidas;

→ Pretende-se angariar novos clientes (empresas privadas) para o serviço de limpeza de jardins e condomínios em 20%, no período de um ano, medido através dos níveis de facturação registados entre os meses de Janeiro e Dezembro;

→ Pretende-se aumentar as receitas da Casa de Chá em 20% no período de seis meses, medido através dos níveis de facturação registados entre os meses de Janeiro e Junho;

→ Pretende-se criar um projecto de design social, com a criação de uma marca de produtos de artesanato criados pelos utentes da APPACDM de Coimbra para, posteriormente, serem postos à venda em várias lojas de design na cidade de Coimbra.

Pretende-se que as vendas deste projecto sejam equivalentes a 10%, no primeiro ano e que aumentem gradualmente nos anos seguintes;

Objectivos de Comunicação

→ Pretende-se que a APPACDM de Coimbra seja percebida como uma instituição mais credível, no espaço de um ano, medido através de um estudo de opinião feito aos vários públicos da instituição (utentes; pais; colaboradores; parceiros);

→ Pretende-se que a APPACDM de Coimbra seja percebida como uma instituição inovadora e empreendedora na área do serviço de limpeza de jardins e condomínios e na Casa de Chá, no espaço de um ano, medido através de um inquérito de satisfação passado aos clientes destes serviços;

→ Pretende-se que a APPACDM de Coimbra seja percebida como uma instituição criativa e diferenciadora da sua concorrência, no espaço de um ano, medido através de um estudo de opinião;

→ Pretende-se que a APPACDM de Coimbra aumente o seu nível de notoriedade quer a nível local, quer a nível nacional, no período de um ano, medido através de um inquérito de notoriedade;

→ Pretende-se contribuir para a definição do posicionamento da instituição sob o ponto de vista institucional, com a criação de um novo site institucional e uma nova identidade corporativa (logótipo);

→ Pretende-se criar uma revista da instituição (publicação semestral), numa parceria com os órgãos de comunicação locais (Jornal As Beiras ou Diário de Coimbra). Esta revista tem como objectivo divulgar informações sobre a instituição aos vários públicos da instituição;

→ Pretende-se levar a cabo dois programas de formação por ano aos colaboradores da instituição, através de uma parceria entre os técnicos mais especializados da instituição (psicólogos, assistentes sociais) com gestores de recursos humanos especializados (parceria com a Adecco);

→ Pretende-se angariar novas parcerias com várias instituições académicas, de forma a captar e partilhar o talento dos alunos e docentes de vários cursos, no espaço de um ano, medido através da contagem do número de parcerias aceites pelas instituições académicas;

→ Pretende-se criar um sub-site apenas reservado para os familiares dos utentes da instituição. Este sub-site incluirá toda a informação sobre a deficiência mental, um apoio psicológico prestado por um profissional da área que providenciará informações e tirará duvida; um fórum de discussão online onde os familiares poderão encontrar apoio e respostas aos seus problemas e dar o seu testemunho;

→ Pretende-se criar um vínculo entre a instituição e a comunidade local – deste modo irão organizar-se várias actividades por toda a cidade de Coimbra, onde se convidará o público a “entrar dentro da cabeça e da vida de uma pessoa com deficiência mental”. Estas actividades serão feitas sempre em parceria com várias entidades.

→ Pretende-se criar uma parceria com a Escola da Noite levando a cabo um conjunto de actividades de palco através da criação de vários espectáculos que visem uma mudança de percepção da sociedade em relação às capacidades motoras e mentais das pessoas com deficiência.

→ Pretende-se criar uma página no Facebook para a Casa de Chá, que disponibilize informação sobre a mesma e sobre os colaboradores que lá trabalham e onde se possa visualizar vídeos sobre a preparação das refeições pelos utentes da APPACDM e até mesmo disponibilizar ementas;

5.4. Identificação dos públicos-alvo

Públicos-Alvo da APPACDM de Coimbra

- 1) Crianças, jovens e adultos com deficiência mental (formação ao longo da vida).
A instituição apoia através das suas variadas valências cerca de 426 utentes.

- 2) As famílias dos utentes da instituição, dando apoio às mesmas quer na prestação de cuidados básicos aos utentes com deficiência quer na promoção do equilíbrio no seio da sua família, possibilitando, assim, a manutenção dos utentes no seu ambiente familiar.
- 3) A comunidade local (distrito de Coimbra). A instituição leva a cabo acções de sensibilização em relação à pessoa com deficiência mental actuando como um intermediário entre as pessoas com deficiência mental e a comunidade que os rodeia, tornando, assim, possível a sua aceitação e integração, quer no mercado de trabalho, quer na vida em sociedade.
- 4) Os colaboradores da instituição;
- 5) Parceiros da instituição.

5.5. Determinação dos eixos fundamentais de comunicação e das mensagens

A mensagem que se pretende passar deverá estar alinhada com os objectivos estratégicos da organização. A mensagem deverá estar relacionada com a imagem final que a organização pretende projectar. A mensagem que se pretende passar da APPACDM de Coimbra com este novo plano estratégico é a de uma instituição inovadora, empreendedora, credível, criativa e diferenciadora. O objectivo é ajudar a instituição a aumentar o seu nível de notoriedade a nível local e também a nível nacional. Uma das missões da APPACDM de Coimbra é a integração das pessoas com deficiência mental na comunidade, deste modo, pretende-se criar um vínculo emocional com a sociedade, tentando-se desmistificar a doença e aproximando as pessoas à instituição.

5.6. Proposta de acções e iniciativas a desenvolver

1. Projecto de Design Social – criar uma marca de design (artesanato urbano) com produtos feitos pelos utentes da APPACDM de Coimbra em parceria com os alunos de arte e design da ESEC. Estes produtos serão vendidos em lojas de

design espalhadas pela cidade de Coimbra (Feito Conceito; Miyuki; Mau Feito, entre outras). Os produtos poderão, também, ser vendidos na Feira de Artesanato Anual de Coimbra (a decorrer no mês de Maio). Serão feitas parcerias entre a APPACDM de Coimbra, a ESEC (Escola Superior de Educação de Coimbra) e a Câmara Municipal de Coimbra (Departamento da Cultura).

2. Revista institucional APPACDM Coimbra – criar uma revista semestral, em parceria com o Diário de Coimbra/ As Beiras, onde estarão presentes não só informações pedagógicas sobre o tema da deficiência mental, mas também novidades sobre a instituição, entrevistas de utentes e as suas histórias de vida, projectos, entre outros. O jornal que estabelecerá a parceria com a instituição disponibilizará os recursos técnicos necessários às tiragens e os conteúdos serão produzidos por vários técnicos da instituição (psicólogos, assistentes sociais e alguém de comunicação);

3. Criação de uma nova identidade corporativa – mudança do logótipo e mudança do site institucional. Em relação à mudança do logótipo pretende-se criar um novo ou fazer um refreshment ao existente. Pretende-se criar um logótipo mais fresco, jovem e contemporâneo – reflectindo o verdadeiro espírito da APPACDM de Coimbra. Em relação ao site institucional pretende-se criar um novo site mais dinâmico, apelativo e contemporâneo (oferecendo o mesmo tipo de informação que já existe, mas com uma navegação menos confusa, mais equilibrada e com mais dinamismo para o utilizador). Inserir mais fotografias, vídeos, testemunhos dos utentes e das suas famílias. Presença de um fórum de discussão e aconselhamento para os familiares dos utentes. Presença de um link especializado apenas para os parceiros da instituição (divulgação de informação; prestação de contas; divulgação de relatórios e resultados de inquéritos). Presença de um link específico para os serviços que a instituição presta à comunidade (limpeza de jardins e condomínios e Casa de Chá) onde serão dadas informações sobre cada serviço e onde se permita visualizar vídeos e fotografias de trabalho feito pelos utentes.

4. Criação de actividades exteriores de sensibilização para a deficiência mental:

- ◆ Artes de Palco – parceria com a Escola Da Noite/Grupo de Teatro da ESEC – criação de peças de teatro que visem a sensibilização da sociedade em relação à deficiência mental;
- ◆ Festival de Cinema sobre a deficiência mental – parceria com o TAGV de Coimbra – visionamento de filmes sobre a temática da deficiência mental (exemplos: Rain Man; Forrest Gump; Rádio, entre outros) e debate/tertúlia no final, de forma a expor o tema e sua discussão para, desta modo, destruírem-se estigmas e preconceitos;
- ◆ Exposição de esculturas feitas pelos utentes da APPACDM de Coimbra pela cidade (nos principais pontos de interesse da cidade – Parque Verde do Mondego; Praça da República; Jardim botânico, Estádio Cidade de Coimbra, etc.) em parceria com o curso de Arte e Design da ESEC/ARCA. Esta acção tem como objectivo sensibilizar as pessoas para a deficiência mental – cada escultura será sobre um utente da instituição onde se revela o seu testemunho pessoal e a sua história de vida;
- ◆ Acção “Dê a mão à diferença” – serão colocados puxadores em papel personalizados nos autocarros da cidade (SMTUC). Estes puxadores serão ilustrados pelos utentes da instituição e levarão uma frase – “Dê a mão à diferença”. O objectivo é surpreender os utilizadores dos transportes públicos e sensibilizá-los para a deficiência mental. A tira de papel levará por dentro informação básica sobre a instituição;
- ◆ Acção “Invisibilidade Alheia” – bonecos com membros invisíveis (sem cabeça, mãos e pés – apenas com roupa) espalhados pela cidade de Coimbra. O objectivo desta acção é alertar para a invisibilidade das pessoas com deficiência mental no seio da sociedade;
- ◆ Acção de rua “Não fechamos os olhos à diferença” – um grupo de pessoas com os olhos vendados estão presentes num local da cidade chamando a atenção para a indiferença e para o preconceito em relação à deficiência mental. O objectivo é surpreender as pessoas e atrair os jornais locais, para que fique registado mais uma acção contra o estigma associado à deficiência mental;

♦ Acção Pirilampo Mágico – na altura da venda dos pirilampos mágicos, pretende-se pôr um pirilampo gigante na praça da república para chamar a atenção para a venda dos mesmos. No local irá ser feito uma venda de pirilampos mágicos e de merchandising (T-shirts; canetas; porta-chaves; pins).

5.7. Acompanhamento e implementação

Após o começo da incrementação das acções, há que ter o cuidado de verificar se estas estão a ser bem implementadas. Para isso, é necessário ter pessoas especializadas em comunicação que possam estar apenas concentradas nestas tarefas para que tudo corra da melhor maneira. Quer seja dentro duma organização empresarial, quer numa instituição social, é fulcral que todo o trabalho estratégico de comunicação seja da competência de pessoas formadas em comunicação que possam estar preparadas para os desafios e para os imprevistos que possam surgir.

5.8. Calendarização e Orçamentação das acções

Pretende-se que as acções comecem a ser implementadas a partir de Janeiro de 2012 e que se estendam por todo o ano. Uma vez que quase todas as acções são o resultado de parcerias com várias entidades (empresariais; académicas) a instituição encontra-se dependente do calendário dessas entidades. A escolha de parcerias para a instituição deveu-se ao facto de, uma vez que se trata de uma instituição do terceiro sector, os recursos são extremamente limitados. Assim, o recurso à ajuda de terceiros è essencial para que as acções propostas possam ser implementadas.

5.9. Avaliação de resultados

A implementação das acções começará a partir de Janeiro de 2012 e irá até Dezembro do mesmo ano. Ao avaliarem-se as acções implementadas pretende-se verificar se

houve retorno do investimento da APPACDM de Coimbra. O objectivo da avaliação é verificar se o volume de vendas aumentou na Casa de Chá, se houve uma maior angariação de novos utentes e se a imagem da instituição sofreu alguma mudança. Os resultados das acções a implementar na APPACDM de Coimbra irão ser avaliados através de: inquéritos; número de menções que aparecem na imprensa; número de participantes, no caso de um concurso, ou um acontecimento social; através da correspondência recebida sobre determinada iniciativa; através dos registos nos livros de visitas, entre outros. Com base nas conclusões retiradas dos inquéritos pretende-se construir uma base de dados para se poder registar as alterações e as mudanças.

6. Conclusão

O empreendedorismo social é um tema tradicionalmente desenvolvido no seio das disciplinas sociais e enquadra-se no âmbito de três grandes problemáticas – a luta contra a pobreza e a exclusão social; o emprego e a inserção sócio-profissional e o desenvolvimento local e sustentável. O tema do empreendedorismo social tem vindo a emergir como sequência do desenvolvimento e afirmação do terceiro sector e das empresas sociais em particular. As instituições do terceiro sector são instituições que, não sendo Estado, produzem bens e serviços de interesse geral e que, sendo privadas, não têm como objectivo principal a apropriação individual do lucro. O crescente interesse sobre as Instituições do Terceiro Sector deu-se internacionalmente no contexto do discurso sobre a “crise do Estado Providência”. A emergência das empresas sociais representa uma dinâmica de procura de alternativas institucionais e organizacionais às tradicionais organizações do Estado e do Mercado, inspirada numa lógica de articulação da acção económica e da acção social. O processo de comunicação nas instituições do terceiro sector estrutura-se de forma distinta daqueles encontrados em organizações ou na Administração Pública. Tal acontece devido à forma como se processa a relação com os seus públicos. No terceiro sector, os públicos não precisam de ser “atingidos”, mas envolvidos numa determinada causa social. Nas instituições do terceiro sector, a comunicação ganha uma especial relevância na coordenação das acções e no vínculo com os seus públicos.

No presente estudo, o objectivo da pesquisa foi averiguar como comunicam as Instituições do terceiro sector. Desta forma, foi adoptado o método do estudo de caso (análise qualitativa) e foram realizadas entrevistas em profundidade na APPACDM de Coimbra. Os principais problemas detectados na análise das entrevistas encontram-se quer a nível interno quer a nível externo. A nível interno existe um problema de comunicação com as famílias dos utentes. A nível externo, existe um problema de notoriedade da instituição e da imagem das pessoas com deficiência mental, e também, não existe um envolvimento significativo da comunidade com a instituição. Assim, houve a necessidade de encontrar soluções diferenciadas para “atacar” estes problemas. A nível interno procurou-se criar acções que visem a relação das famílias com a instituição para que a comunicação entre estes dois elos possa fluir com uma

maior facilidade. A nível externo, chegou-se à conclusão que é necessário mudar a imagem da instituição (identidade corporativa – logótipo; site institucional), tornando-a mais positiva e dinâmica e aproximá-la ainda mais da comunidade, com a realização de acções exteriores que promovam a sua missão.

O tema do empreendedorismo social (e suas vantagens para o terceiro sector) ganhará cada vez mais importância no futuro, pois novas necessidades sociais juntar-se-ão às mesmas de sempre – desde a saúde, habitação, emprego até à educação. Enquanto existirem pessoas com vontade de resolver problemas e capacidade de impulsionar novas mudanças o caminho para a melhoria das condições de vida dos cidadãos será menos tenebroso.

7. Bibliografia

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza (1988)“Relações Públicas, relações com os diferentes públicos”. 4ªed. São Paulo: Atlas

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza (1989)“Psicossociologia das relações públicas”. 2ª ed. São Paulo: Loyola

ANHEIER, Helmut K. (1990), “Themes in International Research on the Nonprofit Sector”, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 19 (4): 371-389.

ASHOKA(2010),“SocialEntrepreneur”,Em
http://www.ashoka.org/fellows/social_entrepreneur.cfm (acedido em 2010)

BARROS, Carlos Pestana Barros e José C. Gomes Santos (orgs.) (1997), “As Instituições Não-Lucrativas e a Acção Social em Portugal”, Lisboa: Editora Vulgata.

BENBASAT, I., Goldstein, D.K. and Mead, M (1987) "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems," MIS Quarterly (11:3)

BORNSTEIN, David (2007)“Como mudar o mundo”. Lisboa: Estrela Polar

CAETANO, Joaquim, Rasquilha, Luís (2007)“Gestão da Comunicação”. Lisboa: Quimera Editor

CARLSON, C.; Wilmot, B (2006)“Innovation, The five disciplines for creating what customers want”. Crown Business

CIRIEC (2000), “The Enterprises and Organizations of the Third System: A Strategic Challenge for Employment”, Liège: CIRIEC.

COSTA, António (2001)“Educação, voluntariado e o mundo empresarial”. Campinas: Ed. Fundação Educar DPaschoal

DEES, Gregory; Battle, Bath; Wei-Skillern, Jane (2004)“Scaling Social Impact: strategies for spreading social innovations.” Stanford Social Innovation Review. Stanford Graduate School of Business

DEFOURNY, J.(2001), “Introduction: From Third Sector to Social Enterprise”, in Carlo Borgaza e Jacques Defourny (eds.), The Emergence of Social Enterprise, Londres: Routledge, pp.1-28

FREIRE, Paulo (2005) “Pedagogia do Oprimido”. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 44ª Edição

GRACIOSO, F (1991)“Planeamento estratégico orientado para o Mercado”. 2ª ed. São Paulo: Harbra

KOTLER, Philip. (2006). “Administração de Marketing” (12a ed.) São Paulo: Prentice Hall

KUNSCH, Margarida, (2003), “Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”. São Paulo: Summus

LINDON, Denis, Lendrevie, Jacques et al (2004)“Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing” (10o ed.) Lisboa: D. Quixote

LOCKE and G.P.LATHAM, “Building a practically useful theory of goal setting and task motivation – a 35-year odyssey”, “American Psychologist 57, no.9 (2000) pp. 705-717

LOPES, Licínio (2009)“As instituições particulares de solidariedade social”. Coimbra: Almedina

MALHOTRA, Naresh K (2005)“Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada”. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga (2001)“Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil”. São Paulo: Editora Global/ Instituto Fonte

OCDE (1999) “Las Empresas Sociales”

OLIVEIRA, Aristeu de; Romão,Valdo (2001)“Manual do Terceiro Sector e Instituições Religiosas”. Editora Atlas

OLIVEIRA, Fábio Risério. “Manual de Relações Públicas e a comunicação na empresa cidadã.” In: Responsabilidade social das empresas. Prêmio Ethos – Valor. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis, 2002. p. 195-228

PERISTA, H. Social Entreprises in Portugal – The case of CECI’s – Cooperatives for Rehabilitation of People with Disabilities, Lisboa, CESIS – centro de Estudos para a Intervenção Social -, paper presented at the International Conference – The Social Enterprise in Trento, 2001(<http://www.emes.net/>)

PERÔNICO, Maria Angeluze Soares (2003) “Estratégias de Marketing Social Para Mobilização de Recursos e Sustentabilidade Financeira de Organizações da Sociedade Civil.” Dissertação de Mestrado. UFPB/CCSA – João Pessoa

PINTO, Carla (2001) “Empowerment, uma Prática de Serviço Social”, in Barata, O (coord), Política Social – Lisboa: ISCSP

PLANTIER, Carlos (1991) “Publicidade e Comunicação.” Texto Editora

REGO, Francisco Gaudêncio (1985) “Marketing Político e Governamental: um roteiro para campanhas políticas e estratégia de comunicação.” São Paulo. Summus

RIFKIN, Jeremy (1996), “The End of Work: The Decline of the Global Labor force and the Dawn of the Post-Market Era”, New York: .P. Putnam's Sons.

SALAMON, Lester. (1997) “Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. (org). 3º Sector – Desenvolvimento Social Sustentado.” São Paulo: Paz e Terra, pp. 89-112

TORQUATO, Gaudêncio (2004) “Tratado de Comunicação Organizacional e Política.” São Paulo: Thompson

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. (1990) “Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.” São Paulo: Atlas

VAN RIEL, C.(1995) “Principles of corporate communication.” London: Prentice Hall

VILLAFÃNE, J. (1999) “La gestión profesional de la imagen corporativa.” Madrid: Ediciones Pirámide

WALLERSTEIN, N. (1992)“Powerlessness, empowerment, and health: Implications for health promotion programs.” American Journal of Health Promotion

YIN, Robert (1994). Case Study Research: Design and Methods (2a Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

8. Anexos

Transcrições das Entrevistas APPACDM Coimbra

Gestão de Topo – Dr. Ana Isabel Cruz, directora técnica

1) Como é que a APPACDM de Coimbra comunica com os seus públicos? Considera essa comunicação eficaz? Porquê?

Em relação à comunicação interna, podemos distingui-la em duas vertentes – a comunicação dirigida aos utentes e a comunicação dirigida às famílias dos utentes. Quanto à comunicação com os utentes, esta é individualizada, directa, personalizada e constante. É feito com cada utente um plano de desenvolvimento individual, respeitando sempre quer as suas necessidades, quer os seus sonhos. É, assim, estabelecido um plano de vida com cada utente. Em relação à comunicação com as famílias dos utentes, esta é mais direccionada, utilizando-se o telefonema como meio para se passar a informação. Em termos mais formais, utilizam-se documentos como as circulares e os ofícios. Em geral, é mais complicado comunicar-se com as famílias dos utentes do que com os próprios utentes, devido não só à gestão de expectativas como à disputa criada entre os diferentes tipos de deficiência (não existe um sentimento de comunidade entre as famílias dos utentes). As famílias dos utentes são o público mais difícil de se lidar e que levanta maiores problemas – normalmente não se consegue estabelecer uma comunicação totalmente eficaz pois cada família centra-se no problema do seu próprio familiar esperando apenas que se resolva a sua situação. Para se ter alguma noção desta situação pode-se dizer que cerca de 0,1% das famílias estão permanentemente insatisfeitas com a instituição; 4% das famílias dizem mal de tudo mas não apresentam soluções; 60% das famílias não sabem nem se envolvem muito com a instituição e o resto das famílias – cerca de 35,9% - envolvem-se à seria com a instituição, tentando resolver problemas, encontrando soluções e trabalhando lado a lado com os técnicos. São feitas duas reuniões, por ano, com as várias unidades e com as famílias. São feitas, também, reuniões individuais e grupais com as famílias, assembleias-gerais e inquéritos. Tenta-se sempre fazer tudo aquilo que é possível dentro das limitações.

1.1 – Quais os pontos fortes e os pontos fracos da comunicação da APPACDM de Coimbra com o seu meio envolvente – a comunidade?

Os pontos fortes são: a maior notoriedade externa em relação à instituição. Nos últimos anos tem sido feito um esforço de proximidade da instituição à comunidade, nomeadamente com a realização de colóquios e seminários pedagógicos sobre a instituição e sobre a deficiência mental. Em geral, existe um conhecimento sobre a APPACDM em Coimbra – as pessoas conhecem a instituição e sabem para que serve. Houve, também uma melhoria da imagem da instituição. Os pontos fracos são o fraco envolvimento da comunidade com a instituição – não existe um verdadeiro elo de ligação entre a APPACDM e a comunidade envolvente – a comunicação é feita a uma parte (“one-way”) em vez de ser a duas partes (“two-way”). A APPACDM começou à pouco tempo, embora lentamente, a estabelecer um maior contacto com o seu exterior, estando presente nas redes sociais – facebook - e começando a fazer algum trabalho de acessória de imprensa, estabelecendo contactos mais ou menos frequentes com os jornais (Diário de Coimbra; As beiras; O Campeão das Províncias; entre outros).

1.2 Na sua opinião, como poder ser melhorada essa comunicação?

Não deu opinião – remeteu para a autora da tese a responsabilidade de encontrar uma resposta a esta pergunta.

2. A APPACDM investe em comunicação? Quanto investe? Como investe? Que tipo de investimento faz?

A instituição investe em flyers e folhetos para poder passar a informação. Têm, assim, uma ligação aos jornais locais – Diário de Coimbra; As Beiras; Despertar; Campeão das Províncias. Também têm uma ligação à imprensa nacional. São frequentes as notícias sobre os projectos levados a cabo pela instituição nos jornais, em particular, nos jornais do distrito de Coimbra.

3. Considera importante a APPACDM ter uma estratégia formal de comunicação com o seu meio envolvente? Porquê?

Acho importante que a APPACDM se envolva mais com a comunidade e que haja uma estratégia definida mais formal no que respeita à comunicação. Em alguns casos não existem representantes sérios em termos de confederações (as confederações nacionais estão, muitas vezes obsoletas quando as IPSS se vão evoluindo; esta foi uma das razões pela qual a APPACDM de Coimbra deixou de ser filiada na HUMANITAS – Confederação Portuguesa Para a Deficiência Mental) e associações/federações que possam exercer uma pressão para a mudança. Em Portugal, as IPSS agem sob um sistema de capelinha – existe uma enorme falta de sentido de comunidade devido a um grande regionalismo. No passado, os dirigentes das instituições como a APPACDM eram pais que dispunham de algum tempo disponível para poderem resolver os problemas. Hoje em dia, as APP funcionam numa lógica pais \Leftrightarrow técnicos, ou seja, técnicos que cumprem ordens dos pais. Na grande maioria das vezes, a única preocupação destas instituições é apenas financeira, deixando-se para segundo plano a restante gestão da instituição. A visão dos pais que se encontram à frente da direcção é, muitas vezes individualista, dependendo a sua perspectiva da deficiência do seu próprio familiar. Por todas estas razões, acredito que o terceiro sector deve ser profissionalizado, ou seja, as instituições como a APPACDM deveriam ser geridas por pessoas exteriores à instituição, fazendo parte das direcções e estabelecendo objectivos e estratégias. As direcções das instituições deveriam ter, também, na minha opinião, a presença dos próprios utentes, pois estes sabem mais do que todos, quais as suas reais necessidades.

4. Existe internamente, dentro da APPACDM de Coimbra, algum conhecimento formal sobre comunicação?

Em relação à comunicação externa, existem colaboradores que têm alguma noção do que é a comunicação e outros que simplesmente nada sabem do assunto. Em relação à comunicação interna existe uma co-responsabilização na gestão global na instituição. Existe um modelo piramidal na APPACDM onde a equipa directiva toma decisões e define objectivos e onde essas decisões são reportadas aos diversos departamentos e onde as ordens são cumpridas. Embora existindo uma hierarquia formal dentro da instituição a informação flui bastante bem em todos os sentidos. Em alguns casos, as decisões tomadas têm de ser explicadas individualmente, quando existe algum tipo de conflito.

5. Qual a sua opinião sobre o uso e o efeito da comunicação no contexto das instituições do terceiro sector em Portugal?

É necessário por uma questão de sobrevivência. O tempo do Estado protector já passou e as instituições necessitam de melhorar a sua gestão – encontrar meios alternativos e trabalhar lado a lado com gestores da chamada economia social. As instituições que conseguiram aperceber-se destas mudanças, envolvem-se mais com a comunidade e usam mais a comunicação como seu aliado. As outras instituições continuam a perspectivar a comunidade sempre numa perspectiva mais de peditório. Num modelo de Estado Social, como ainda existe em Portugal, é necessário um financiamento (comparticipação) mas também é urgente haver complementos que possam financiar as instituições. Tal situação muitas vezes não é possível pois existem ainda muitos obstáculos – em termos legais e de segurança social.

Colaborador da APPACDM de Coimbra – Dr. Margarida

1. Acha que a comunicação da APPACDM de Coimbra com os seus públicos (clientes, utentes, comunidade) é eficaz? Porquê?

Todos os públicos são diferentes, por isso mesmo, existe uma comunicação diferenciada. Quanto aos utentes, a comunicação é muito mais directa, clara. Personalizada e assente em princípios básicos. Em relação às famílias difere – embora exista, também, uma comunicação diferenciada e muito directa e personalizada, e existe um outro tipo de comunicação mais abrangente e geral – isto acontece porque cada família tem uma perspectiva muito própria sobre a doença mental e sobre a instituição. No que diz respeito aos meios mais formais e menos formais da comunicação, não existe uma fórmula na instituição – comunica-se da melhor forma que existe para cada situação. Em relação aos colaboradores da instituição, existem técnicos que têm uma noção clara da missão da APPACDM e regem-se por ela, outros não têm e também não querem saber. Em relação à comunidade, notou-se alguma evolução em termos de comunicação, tentando-se provar que as pessoas com deficiência são pessoas com valor e que, mesmo tendo algumas limitações, conseguem fazer muitas coisas. Mas, muitas vezes, a comunicação da instituição com o exterior não é eficaz pois, a sociedade tende a perspectivizar o problema da deficiência mental como um problema individual e não geral. Por isso, cabe à instituição interessar e sensibilizar a sociedade para esta doença, levando a cabo uma comunicação mais positiva e dinâmica (e menos miserabilista) do que aquela que tem sido feita em Portugal nas últimas décadas. Em relação aos parceiros da instituição, a comunicação com estes é mais personalizada, permanente, directa e pessoal, consequência directa da grande disponibilidade entre ambas as partes. É importante também referir que existe uma partilha quase permanente com as outras instituições numa perspectiva de benchmarking. São feitos dois encontros anuais onde se fazem as apresentações de resultados e dos objectivos a cumprir.

2. Quais os pontos fortes e os pontos fracos da comunicação da APPACDM com o seu meio envolvente – comunidade?

Penso que um dos pontos fracos é a visão ainda se tem sobre a APPACDM de Coimbra – é ainda muito vista como uma instituição miserabilista. A mensagem da instituição não é, muitas vezes, passada ao público – a sua missão não chega às pessoas. Por esta razão, acho que é necessário chegar mais e melhor à comunidade,

providenciando mais informação. Em relação aos pontos fortes, pode-se referir que a APPACDM de Coimbra têm feito um esforço, ao longo dos anos, para passar uma visão mais positiva da instituição, mostrando que as pessoas com deficiência mental conseguem fazer muito mais do que aquilo que as pessoas pensam. Outro ponto forte é o facto de a instituição não fazer peditórios para não se passar uma imagem miserabilista ao exterior.

3. Na sua opinião, como pode ser melhorada essa comunicação?

É necessário introduzir uma estratégia bem definida e formal de marketing. A direcção precisa de ser mais individualizada e melhor preparada para o efeito. Por isso mesmo é urgente a criação de um departamento de comunicação que trate de todos os assuntos relacionados com a promoção da instituição aos seus públicos.

Familiar de Utente da APPACDM de Coimbra – Maria Olímpia Pitrs Vaz Pimentel

1. Acha que a comunicação da APPACDM de Coimbra com os seus públicos (clientes, utentes, comunidade) é eficaz? Porquê?

Sim, acho que a comunicação da instituição com os seus públicos é eficaz. Nota-se uma grande evolução, desde 1981, ano em que o meu irmão entrou para a instituição. Os centros, as valências, os serviços, os colaboradores evoluíram imenso e a comunicação entre as famílias e a instituição melhorou muito ao longo dos anos. Toda a informação é passada e os problemas são quase sempre detectados a tempo e resolvidos o mais rapidamente possível. Existe um grande esforço de toda a equipa técnica, embora, por vezes se note alguma falta de preparação ao nível da formação de alguns colaboradores.

2. Quais os pontos fortes e os pontos fracos da comunicação da APPACDM com o seu meio envolvente – comunidade?

Em relação aos pontos fortes têm havido uma clara evolução em termos de notoriedade e de auto-promoção da instituição com a comunidade e também têm havido um maior investimento com a mesma. Em relação aos pontos fracos, a comunicação ainda não chega, na sua totalidade, à dita sociedade civil e ainda falta muito por fazer.

3. Na sua opinião como pode ser melhorada essa comunicação?

Em geral, a comunicação entre as instituições do terceiro sector e a sociedade não é fácil, pois existe, em Portugal, um desprendimento social em relação aos problemas dos outros. Os problemas nunca são perspectivados como sendo problemas comuns – são individuais. De qualquer maneira, existem imensas coisas que têm de ser melhoradas no que concerne à comunicação porque não podemos esperar tudo do Estado.

Parceiro da APPACDM de Coimbra – Dr. Jorge Ferreira da Rede Social de Coimbra

1. Acha que a comunicação da APPACDM de Coimbra com os seus públicos (clientes, utentes, comunidade) é eficaz? Porquê?

Sim, penso que a instituição passa a mensagem – todo o trabalho que é realizado é bastante bem divulgado. Quer internamente, quer externamente a instituição funciona

muito bem – como parceiro da APPACDM de Coimbra, o feedback recebido tem sido muito positivo.

2. Quais os pontos fortes e os pontos fracos da comunicação da APPACDM de Coimbra com o seu meio envolvente – comunidade?

A instituição tem feito um grande esforço em se abrir à comunidade, divulgando sempre os seus projectos e a sua missão. Têm usado todos os seus recursos para passar sempre uma imagem diferente da deficiência mental. Por outro lado, muitas vezes, esse seu trabalho não é reconhecido pois a identidade corporativa da instituição é um pouco fraca e sem grande dinamismo e não reflecte a verdadeira essência da instituição e dos seus utentes.

3. Na sua opinião, como pode ser melhorada essa comunicação?

Acho que estas instituições deveriam ter um outro tipo de gestão, com profissionais de várias áreas – equipas multidisciplinares, com um conhecimento específico em diversos assuntos. Só desta maneira é que as instituições como a APPACDM de Coimbra poderão sobreviver. Os profissionais da comunicação, com especialização em marketing e relações públicas são necessários nas instituições do terceiro sector e a gestão organizacional das mesmas necessita de ser profissionalizada.



Listagem de Clientes por Respostas Sociais das Instituições Filiadas na HUMANITAS 2010

Filiadas	Respostas Sociais	Número de Clientes
APPACDM de Anadia	Centro Actividades Ocupacionais	70
	Formação Profissional	24
	Apoio Domiciliário	20
	Lar Residencial	47
	Total	117
NOTA: Dos 47 residentes do Lar, 44 já estão contabilizados no total do CAO.		
APPACDM de Aveiro	Centro Actividades Ocupacionais	60
	Formação Profissional	6
	Lar Residencial	38
	Total	71
NOTA: Dos 38 residentes do Lar, 33 já estão contabilizados em outras respostas sociais.		
APPACDM de Braga	Creche	36
	Jardim de Infância	32
	Sócio Educativo	33
	Centro Actividades Ocupacionais	243
	Lar Residencial	41
	Total	353
NOTA: Dos 41 residentes do Lar, 32 já estão contabilizados em outras respostas sociais.		
APPACDM de Castelo Branco	Intervenção Precoce	52
	Sócio Educativo	33
	Centro Actividades Ocupacionais	111
	Formação Profissional	28
	Lar Residencial	110
	Lar Apoio	18
	Total	311
NOTA: Do total dos residentes dos Lares, 41 já estão contabilizados em outras respostas sociais.		

Filiadas	Respostas Sociais	Número de Clientes
----------	-------------------	--------------------

APPACDM de Castelo de Paiva

Total 0

APPACDM de Elvas
 Intervenção Precoce
 Sócio-Educativo
 Centro Actividades Ocupacionais
 Formação Profissional

Total

NOTA:

APPACDM de Évora
 Sócio-Educativo 5
 Centro Actividades Ocupacionais 44
 Formação Profissional 28
 Lar Residencial 16
 Centro Emprego Protegido 3

Total 80

NOTA: Dos 16 residentes do Lar, 13 já estão contabilizados em outras respostas sociais e os trabalhadores do CEP não são contabilizados no total.

APPACDM de Figueira da Foz
 Creche 40
 Jardim de Infância 67
 ATL 5
 Centro Actividades Ocupacionais 67
 Lar Residencial 18

Total 197

APPACDM do Fundão
 Sócio-Educativo 4
 Centro Actividades Ocupacionais 39
 Formação Profissional 5
 Lar Residencial 6

Total 48

NOTA: Os 6 residentes do Lar já estão contabilizados em outras respostas sociais.

Filiadas	Respostas Sociais	Número de Clientes
APPACDM de Lisboa	Creche	63
	Sócio-Educativo	13
	Centro Actividades Ocupacionais	232
	Formação Profissional	55
	Lar Residencial	79
	Total	363

NOTA: Os residentes do Lar já estão contabilizados em outras respostas sociais.

APPACDM da Marinha Grande	Sócio-Educativo	5
	Centro Actividades Ocupacionais	72
	Formação Profissional	46
	Total	123

APPACDM de Matosinhos	Intervenção Precoce	20
	Sócio-Educativo	13
	Centro Actividades Ocupacionais	172
	Lar Residencial	49
	UATL	106
	Total	211

NOTA: Dos 49 residentes do Lar, 43 já estão contabilizados em outras respostas sociais e os clientes da UATL já estão também contabilizados noutras respostas..

APPACDM de Mirandela	Centro Actividades Ocupacionais	30
	Residencia Autónoma	4
	Total	30

NOTA: Os 4 residentes do Lar, já estão contabilizados na outra resposta social.

APPACDM de Moura	Sócio-Educativo	5
	Centro Actividades Ocupacionais	45
	Lar Residencial	21
	Total	50

NOTA: Os residentes do Lar já estão contabilizados na outra resposta social.

Filiadas	Respostas Sociais	Número de Clientes
APPACDM de Portalegre	Intervenção Precoce	51
	Centro Actividades Ocupacionais	19
	Residência Autónoma	6
Total		70

NOTA: Os residentes do Lar já estão contabilizados em outras respostas sociais.

APPACDM do Porto	Estimulação Precoce	25
	Sócio-Educativo	25
	Centro Actividades Ocupacionais	143
	Lar Residencial	51
Total		196

NOTA: Dos 51 residentes do Lar, 48 já estão contabilizados em outras respostas sociais.

APPACDM de Santarém	Intervenção Precoce	20
	Jardim de Infância	24
	Sócio-Educativo	17
	Centro Actividades Ocupacionais	93
	Formação Profissional	25
	Lar Residencial	23
	Lar de Apoio	12
Unidade de Vida Autónoma	5	
Total		179

NOTA: Os residentes do Lar e os da Unidade Vida Autónoma já estão contabilizados em outras respostas sociais.

APPACDM de Setúbal	Intervenção Precoce	70
	Sócio-Educativo	40
	Centro Actividades Ocupacionais	115
	Formação Profissional	32
	Lar Residencial	13
	Lar de Apoio	5
Total		257

NOTA: Os residentes do Lar, já estão contabilizados nas outras respostas sociais.

APPACDM de Trofa	Sócio-Educativo	6
	Centro Actividades Ocupacionais	45
	Formação Profissional	22
Total		73

Filiadas	Respostas Sociais	Número de Clientes
APPACDM de Viana do Castelo	Creche	23
	Intervenção Precoce	11
	Jardim de Infância	49
	Sócio-Educativo	21
	Centro Actividades Ocupacionais	236
	Formação Profissional	98
	Lar Residencial	19
	Lar de Apoio	42
	Centro de Emprego Protegido	68 + 2 estagiários
Total		438

NOTA: Os residentes do Lar já estão contabilizados em outras respostas sociais e os trabalhadores do CEP não são contabilizados no total.

APPACDM de Vila Nova de Gaia	Jardim de Infância	6
	Sócio-Educativo	21
	CRI	29 (10 dos quais frequentam o SE)
	Centro Actividades Ocupacionais	137
	Formação Profissional	48
	Lar Residencial	12
Total		233

NOTA: Dos 12 residentes do Lar, 10 já estão contabilizados em outras respostas sociais.

APPACDM de Vila Nova de Poiares	Centro Actividades Ocupacionais	84
	Formação Profissional	20
	Lar Residencial	23
Total		104

NOTA: Os residentes do Lar já estão contabilizados em outras respostas sociais.

APPACDM de Vila Real Sabrosa	Intervenção Precoce	22
	Sócio-Educativo	25
	Centro Actividades Ocupacionais	50
	Formação Profissional	24
	Lar Residencial	10
	Lar de Apoio	24
Total		121

NOTA: Os residentes dos Lares, já estão contabilizados nas outras respostas sociais.

Filiadas	Respostas Sociais	Número de Clientes
APPACDM de Viseu	Sócio-Educativo	15
	Centro Actividades Ocupacionais	60
	Formação Profissional	90
	Lar Residencial	30
	Total	195

APPACDM de Albergaria-A-Velha	Centro Actividades Ocupacionais	20
	Apoio Domiciliário	15
	Lar Residencial	13
	Total	35

NOTA: Os residentes do Lar já estão contabilizados em outras respostas sociais.

APACI	Intervenção Precoce	30
	Sócio-Educativo	14
	Centro Actividades Ocupacionais	50
	Formação Profissional	48
	Apoio Domiciliário	22
	Lar Residencial	10
	Total	164

NOTA: Os residentes do Lar já estão contabilizados em outras respostas sociais.

ELO SOCIAL	Centro Actividades Ocupacionais	74
	Apoio Domiciliário	2
	Lar Residencial	35
	Centro de Emprego Protegido	28
	Total	76

NOTA: Os residentes do Lar, já estão contabilizados nas outras respostas sociais e os trabalhadores do CEP não são contabilizados no total.

CEDEMA	Centro Actividades Ocupacionais	25
	Apoio Domiciliário	3
	Lar Residencial	6
	Total	29

NOTA: Dos 6 residentes do Lar, 5 já estão contabilizados em outras respostas sociais.

Filiadas	Respostas Sociais	Número de Clientes
CEERIA	Sócio-Educativo	18
	Centro Actividades Ocupacionais	73
	Formação Profissional	40
	Lar Residencial	16
	Centro de Emprego Protegido	5
	Total	131

NOTA: Os residentes do Lar, já estão contabilizados nas outras respostas sociais e os trabalhadores do CEP não são contabilizados no total.

APPACDM da Covilhã	Centro Actividades Ocupacionais	27
	Total	27

IRIS	Sócio-Educativo	13
	Centro Actividades Ocupacionais	41
	Lar Residencial	8
	Total	54

NOTA: Os residentes do Lar já estão contabilizados em outras respostas sociais.

MADI de Vila do Conde	Sócio-Educativo	22
	Centro Actividades Ocupacionais	72
	Formação Profissional	18
	Lar Residencial	9
	Total	121

ARCIL	Intervenção Precoce	6
	Sócio-Educativo	80
	ATL	174
	Centro Actividades Ocupacionais	98
	Formação Profissional	34
	Apoio Domiciliário	20
	Lar Residencial	59
	Lar de Apoio	15
	Centro de Emprego Protegido	64
	Total	412

NOTA: Os residentes do Lar já estão contabilizados em outras respostas sociais e os trabalhadores do CEP não são contabilizados no total.

Filiadas	Respostas Sociais	Número de Clientes
NÓS	Creche	35
	Intervenção Precoce	25
	Sócio-Educativo	7
	Centro Actividades Ocupacionais	12
	CAFAP	80
	Total	79

NOTA: Os clientes do CAFAP não são contabilizados no total e do total não são contabilizados, também, 5 clientes porque já estão noutras respostas sociais.

APERCIM	Inclusão	57
	Centro Actividades Ocupacionais	91
	Lar residencial	24
	Total	148

NOTA: Os residentes do Lar já estão contabilizados em outras respostas sociais.

APPACDM de Valpaços

Total **0**

NOTA: Ainda não se encontra a funcionar

Número de Utentes das Instituições filiadas por Valências em 2009

Creche
 Estimulação Precoce
 Jardim Infantil
 Sócio-Educativo
 ATL
 Actividades Ocupacionais
 Formação Profissional
 Apoio Domiciliário
 Lares, Residências
 IAOP
 INMP
 Empresas de Inserção e CEP's

Total

5753 clientes

