

**O MARKETING AO SERVIÇO DOS QUE SERVEM**  
**PROPOSTAS PARA A CÁRITAS DIOCESANA DE COIMBRA**

Cristina Maria Godinho Calado Arnaut

Projecto de Mestrado  
em Marketing

Orientadora:

Maria Madalena Eça Guimarães de Abreu, Equiparada Professor Adjunto, *Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, departamento de Gestão de Empresas*

Abril 2012

*“Somente quando encontramos o amor, é que descobrimos o que nos faltava na vida”*

*John Ruskin*

Ao Tó Luís, por tudo...

*“A gratidão é o único tesouro dos humildes”*

*William Shakespeare*

## *Agradecimentos*

*Aos meus pais, por me terem permitido um dia conhecer o centro de saber, que é esta escola.*

*Ao ISCTE-IUL, por ser a escola que amo.*

*A toda a minha família e amigos pelo seu apoio ao longo deste trabalho.*

*À Dr<sup>a</sup> Madalena Abreu pela força desde a primeira hora.*

*À Cáritas Diocesana de Coimbra, por me ter “persuadido” com a sua causa e permitido viver com tanto entusiasmo este tempo de estudo.*

*E por fim à Matilde e ao António pela sua compreensão, apoio e entusiasmo de crianças.*

<b>INDICE</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b>	<b>VII</b>
<b>SUMÁRIO</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>IX</b>
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b>	<b>X</b>
<b>Definição do contexto do problema em estudo</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>3</b>
<b>O Terceiro Setor</b>	<b>3</b>
As organizações de solidariedade social	5
Importância do Terceiro Setor	8
<b>O Marketing Social</b>	<b>10</b>
<b>A Marca</b>	<b>14</b>
Elementos da marca	15
Posicionamento da Marca	16
Força e valor da marca	17
<b>Marketing-Mix</b>	<b>25</b>

Sumário da revisão da literatura	26
<b>CAPITULO II - A ORGANIZAÇÃO: CÁRITAS DIOCESANA DE COIMBRA</b>	<b>28</b>
Conclusões da revisão da literatura e instituição	34
<b>CAPÍTULO III - TRABALHO DE CAMPO</b>	<b>37</b>
Métodos e técnicas de recolha e análise de dados	37
Análise e discussão dos resultados do Estudo Quantitativo	38
<b>CAPITULO IV – FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO</b>	<b>64</b>
Situação Atual	64
Orientações estratégicas	64
Capitulo VI – Conclusões	67
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>72</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1- Primeira definição do problema da Cáritas Diocesana de Coimbra</b> .....	2
Figura 2 - Modelo dos três “I”.....	18
<b>Figura 3 - Causal loop diagram— consistency</b> .....	21
<b>Figura 4 - Resumo da instituição Cáritas Diocesana de Coimbra</b> .....	34

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição das organizações de serviços sociais em 1995.....	6
Gráfico 2 – IPSS filiadas por distrito.....	7
Gráfico 3 – Sexo dos Inquiridos.....	38
Gráfico 4- Idades dos inquiridos .....	39
Gráfico 5 – Habilitações dos inquiridos .....	39
Gráfico 6 – Primeiro nome quando se pensa em Instituições de Solidariedade Social na Diocese de Coimbra.....	40
Gráfico 7 – A Cáritas de Coimbra é a primeira das instituições de solidariedade da Diocese de Coimbra a ser lembrada .....	40
Gráfico 8 - Inquiridos que já ouviram falar da Cáritas de Coimbra .....	41
Gráfico 9 – Facilidade em recordar logotipo da Cáritas Diocesana de Coimbra.....	41
Gráfico 10 - A Cáritas de Coimbra tem uma história rica .....	41
Gráfico 11 – Facilidade em recordar-se de caraterísticas da Cáritas de Coimbra .....	42
Gráfico 12 – Conhecimento de várias instituições de solidariedade social .....	42
Gráfico 13 – Reconhecimento da Cáritas Diocesana de Coimbra face a outras instituições de solidariedade social .....	43
Gráfico 14 – Áreas de intervenção da Cáritas Diocesana de Coimbra .....	43
Gráfico 15 – Utilização da marca Cáritas de Coimbra para diversas situações.....	44
Gráfico 16 – Caraterísticas mais associadas à Cáritas Diocesana de Coimbra.....	44
Gráfico 17 – Reconhecimento da Criatividade como valor da Cáritas Diocesana de Coimbra.....	45
Gráfico 18 - Reconhecimento da Universalidade como valor da Cáritas Diocesana de Coimbra .....	46
Gráfico 19 - Reconhecimento da Transparência como valor da Cáritas Diocesana de Coimbra .....	46
Gráfico 20 – Reconhecimento do Compromisso como valor da Cáritas Diocesana de Coimbra.....	47
Gráfico 21 - Reconhecimento do Profissionalismo como valor da Cáritas Diocesana de Coimbra .....	47
Gráfico 22 - Reconhecimento da Humanização como valor da Cáritas Diocesana de Coimbra .....	47
Gráfico 23 – Reconhecimento da Caridade como valor da Cáritas Diocesana de Coimbra.....	48

Gráfico 24 – A Cáritas Diocesana de Coimbra como instituição criativa .....	48
Gráfico 25 – A Cáritas de Coimbra como instituição inovadora.....	49
Gráfico 26 – A Cáritas de Coimbra apenas apoia cidadãos portugueses.....	49
Gráfico 27 – A Cáritas de Coimbra apenas apoia pessoas da religião católica .....	50
Gráfico 28 – Maior transparência na utilização dos fundos estatais pela Cáritas de Coimbra quando comparada com outras organizações solidariedade social.....	50
Gráfico 29 – A Cáritas de Coimbra faz a diferença em ações de empreendedorismo .....	51
Gráfico 30 – A Cáritas de Coimbra é uma instituição com que se pode contar .....	51
Gráfico 31 – Serviços prestados pela Cáritas Diocesana de Coimbra com grande rigor técnico .....	51
Gráfico 32 – “Amor ao próximo” como máxima da Cáritas Diocesana de Coimbra .....	52
Gráfico 33 – Destaque da marca Cáritas Diocesana de Coimbra no setor da solidariedade social .....	52
Gráfico 34 – Maior diversidade de serviços de solidariedade social oferecidos pela Cáritas de Coimbra.....	53
Gráfico 35 – Maior adequação das respostas da Cáritas de Coimbra às necessidades sociais .....	53
Gráfico 36 – Serviços da Cáritas de Coimbra mais competentes face ao setor .....	54
Gráfico 37 – A imagem da Cáritas de Coimbra é uma imagem consistente .....	54
Gráfico 38 – A Cáritas de Coimbra tem-se mantido consistente com o que representa.....	55
Gráfico 39 – A Cáritas de Coimbra tem-se mantido consistente com a sua missão.....	55
Gráfico 40 – A atuação dos colaboradores da Cáritas de Coimbra é consistente com a sua imagem .....	55
Gráfico 41 – A Cáritas de Coimbra tem uma forte imagem de marca.....	56
Gráfico 42 – Gosto em acompanhar as a ação da Cáritas de Coimbra .....	57
Gráfico 43 – Orgulho em que outras pessoas conheçam a instituição.....	57
Gráfico 44 – Gosto em saber mais sobre esta instituição .....	57
Gráfico 45 – Preferência pela Cáritas de Coimbra em relação às demais instituições do setor.....	58
Gráfico 46 – A Cáritas de Coimbra é uma instituição muito divulgada .....	58
Gráfico 47 – Como instituição de solidariedade social a Cáritas de Coimbra não deve fazer publicidade .....	59
Gráfico 48 - Como instrumento da Igreja a Cáritas de Coimbra não deve divulgar a sua ação .....	59

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1 - IPSS registadas com fins de ação social</b> .....	7
<b>Tabela 2 - Conclusões da revisão da literatura para a resolução do caso</b> .....	26
<b>Tabela 3- Distribuição do número de equipamentos por resposta social</b> .....	30
<b>Tabela 4 – Colaboradores por categoria Profissional (%)</b> .....	30
<b>Tabela 5 - Combinações de três caraterísticas que mais se associam com a Cáritas Diocesana de Coimbra</b> .....	45
<b>Tabela 6 – Relação entre o destaque da Cáritas de Coimbra face a outras do setor e a consistência (da imagem da marca, com o que representa, atuação face à missão e atuação dos colaboradores)</b> .....	60
<b>Tabela 7 – Relação da imagem de marca com a história, divulgação, consistência e respostas sociais em número e adequação às necessidades</b> .....	61
<b>Tabela 8 – Proposta de Plano de Ações</b> .....	65

## **Sumário**

Este trabalho debruça-se sobre a Marca e a Comunicação numa organização do Terceiro Setor. No âmbito das organizações do **Terceiro Sector** em Portugal, destacam-se as Instituições de Solidariedade Social (IPSS), as quais têm como objetivos a concretização de direitos sociais, tornando-se assim instituições que prosseguem fins de ação social.

Atualmente, o aumento do número de instituições e de beneficiários, associados à sua forte dependência financeira quer do Estado quer dos doadores, eleva os níveis de competitividade no setor, aumentando a necessidade de se diferenciarem, originando, em consequência, a adoção de várias práticas de marketing.

Neste contexto problemático, o **Marketing Social** propõe a **Marca**, como elemento-chave de diferenciação. Desta maneira, são destacados os conceitos de criação de valor e de orientação de marketing para a marca, sendo este o recurso estratégico capaz de construir uma marca de sucesso, através do relacionamento que cria com as partes interessadas. Isto é, uma orientação para a marca sugere um conjunto de ações capazes de influenciar a aceitação das ideias sociais das organizações pelas partes interessadas. Esta relação com as diversas partes será construída através da utilização de várias ferramentas de comunicação que garantam uma consistência de mensagens, assegurando assim a competitividade e a sustentabilidade da organização.

A partir de um enquadramento de conceitos teóricos de Marketing Social, de Marca, de Comunicação e de Terceiro Sector será proposto um modelo de desenvolvimento, gestão e controle da marca, recorrendo-se à aplicação de ferramentas de Comunicação, para a **Cáritas Diocesana de Coimbra (CDC)**, uma IPSS com intervenção nas áreas social, saúde, educação e pastoral.

**Palavras-Chave:** Terceiro Sector, Marketing Social, Marca, Comunicação, Cáritas Diocesana de Coimbra

## **Abstract**

This thesis addresses Brand and Communication in an organization of the Third Sector. Within the scope of Third Sector organizations in Portugal stand out the IPSS, which have objectives that fulfill social rights, being thus institutions that seek ends of social action.

At the present time, the increase in increasing number of institutions and beneficiaries, associated to their strong financial dependence both of the State and of the private donors, originates a stronger competition within the sector, rising the necessity of differentiation and , on its turn, the adoption of various marketing practices.

Within this problematic context, Social Marketing advances the Brand as key element of differentiation and so, the concepts of value creation and marketing orientation for the brand stand out, being this the strategic resource capable of building a successful brand through the relationship it creates with the involved actors. That is, brand orientation strategy suggest a set of actions capable of influencing the acceptance of the organizations social ideas by the interested actors. This relation with the different actors will be developed through the use of various communication tools that ensure message consistency, thusly securing the sustainability and competitive edge of the organization.

From a framework of theoretical concepts of Social Marketing, of Brand, of Communication and of Third Sector, a model of development, management and brand control shall be proposed, resorting to the application of Communication tools for **Cáritas Diocesana de Coimbra (CDC)**, an IPSS with intervention in the areas of social support, health, education and pastoral learning.

**Key-Words:** Third Sector, Social Marketing, Brand, Communication, Cáritas Diocesana de Coimbra

## Sumário Executivo

Diferentes historiadores e economistas referem 1989, como o ano responsável pela transformação do mundo, em consequência da globalização, associada à era da comunicação e da tecnologia provocando uma crise económica à escala mundial (Kotlet, 2011:26-27).

O agravamento das necessidades sociais das famílias está a refletir-se na procura acentuada de apoios das organizações sociais contribuindo para a sua proliferação, (Apaydin, 2011; Dolnicar e Randle, 2007; Hankinson, 2000; Wiepking, 2007) tendo como consequência o aumento da competitividade no setor não só pelo reconhecimento, valorização e credibilidade do trabalho desenvolvido e da sua importância para os seus *stakeholders*, mas também pelos poucos fundos disponíveis, quer estatais, quer provenientes da doação de particulares (Ewing e Napoli, 2004).

Este estudo tem como objetivo compreender de que forma uma organização do terceiro setor, mediante o contexto apresentado, se pode tornar mais competitiva de forma a garantir a sua sustentabilidade.

Este projeto encontra-se estruturado por uma parte introdutória seguida de cinco capítulos. Na primeira parte, é feita uma introdução ao tema trabalhado, sendo definido o problema em estudo, qual a sua importância e quais os objetivos pretendidos com a elaboração deste projeto.

No primeiro capítulo, denominado “Revisão da Literatura”, começo por apresentar o terceiro setor com diversos pontos em comum com a economia social, a caracterização das suas organizações e a importância que tem vindo a ganhar nas diferentes economias europeias e em particular em Portugal. De facto, o seu crescimento implica, para além da competitividade intra setor algumas oportunidades que podem ajudar na construção da sua sustentabilidade. De seguida é explorado o tema do marketing social, e é explicada a sua importância nestas organizações no que respeita a dois dos seus eixos de intervenção: - a segmentação pela importância das formas de comunicação e da construção das mensagens de acordo com os seus públicos e a – diferenciação –

elegendo-se a marca, como elemento-chave da proposta de valor destas organizações, de acordo com as abordagens feitas por diversos académicos. Assim, é dado especial destaque aos elementos da marca, ao seu posicionamento e à sua força e valor, para tentar perceber de que forma podem ajudar na perceção do tema e na solução do problema em estudo. De seguida, é referenciado o marketing mix que no âmbito concreto do terceiro setor identifica as variáveis – produto, preço, distribuição, comunicação, públicos, parcerias, política e fundos de financiamento (donativos), em especial a comunicação, por ter **sido a apresentada** nos modelos de criação de valor, como variável de sucesso para a implementação dos mesmos.

Este capítulo é elaborado tendo por base, maioritariamente, artigos e revistas de carácter científico, lidos ao longo do processo de pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a instituição elegida para esta investigação, a Cáritas Diocesana de Coimbra. A razão da escolha desta organização será de seguida explicada.

O terceiro capítulo apresenta o trabalho de campo realizado. Após a definição do universo em estudo e definida a amostra a ser utilizada, **serão** expostos os métodos de recolha de dados aplicados a essa amostra, primeiramente qualitativos e posteriormente de carácter quantitativo e as técnicas estatísticas utilizadas para o tratamento desses mesmos dados. De seguida, são apresentados os resultados obtidos e a sua discussão sendo assim analisados os resultados provenientes da aplicação do método de investigação, explicitados no terceiro capítulo. São então revisitadas as hipóteses e ainda são identificados e validados os fatores preponderantes para a “solução” do problema de investigação.

É no quarto capítulo que são apresentadas as propostas de implementação para solucionar o principal problema identificado, tendo por base as conclusões retiradas através do estudo.

Por fim, no sexto e último capítulo, são expostas as considerações finais relativamente à aprendizagem e ao valor acrescentado que o estudo efetuado traz para a instituição em questão e são abordados os fatores que se revelaram preponderantes na elaboração do

estudo. São ainda referidas as limitações encontradas ao longo de todo o processo de investigação e possíveis melhorias, que possam vir a ser incluídas em estudos futuros, dentro desta mesma temática de investigação.

## Definição do contexto do problema em estudo

Este estudo começa de uma forma “não académica”: com efeito, esta história começa com uma proposta de voluntariado na Cáritas Diocesana de Coimbra.

Esta instituição vivia, e vive, uma crise de financiamento e este problema é mais acutilante no presente momento dado o contexto atual que o país atravessa: Portugal está, de facto, a atravessar uma das piores crises económica, financeira e social, desde a primeira República.

Tendo conhecimento deste facto e dispondo de uma vasta experiência na área do marketing, especialmente na comunicação e na área comercial, aceitei o desafio proposto por pessoas externas de encetar uma ajuda técnica à Cáritas de Coimbra.

Numa primeira conversa, em que me disponibilizei para fazer voluntariado na área do marketing e comunicação na instituição, o Presidente reforçou a forte preocupação que o acompanha há já longo tempo, conforme havia referido em 2009 a um jornal local<sup>1</sup>: a disponibilidade de recursos com vista ao cumprimento das suas obrigações com os utentes, que já atingem um número acima dos 10.000, mas também para com os seus colaboradores que já ultrapassam as nove centenas.

Nesta mesma reunião, o Presidente identificou a origem deste problema na comunicação insuficiente quer a nível interno quer externo. Ao nível interno, o rápido crescimento da instituição espalhada pela Diocese de Coimbra, leva ao distanciamento físico entre os colaboradores e consequentemente a uma ausência de uma cultura organizacional. Ao nível externo, também é identificada uma clara ausência de comunicação dado a instituição nunca ter desenvolvido qualquer tipo de política de comunicação para promover a sua ação junto dos seus *stakeholders*. Desta conversa resultou o interesse e a curiosidade por parte da autora deste estudo em perceber melhor os contornos deste problema.

Na mesma altura, era-me colocado o desafio de iniciar a Tese de mestrado, após a realização da parte curricular. Destes dois acontecimentos surge uma intuição: esta tese

---

<sup>1</sup> <http://correiodecoimbra.blogspot.pt/2009/03/padre-luis-costa-presidente-da-caritas.html>, consultado em Dezembro de 2011

poderia ser o aprofundamento do problema identificado pela Cáritas com propostas para a sua efetiva resolução.

Com efeito, esta tese adota o formato de Projeto-Empresa pois relata o estudo deste caso e o trabalho que foi sendo desenvolvido para responder a este desafio.

Após os primeiros contactos com vários colaboradores da Instituição e com alguns documentos que me pudessem esclarecer sobre a sua ação, nomeadamente o plano estratégico e a política de qualidade em vigor, elaborei uma breve apresentação para ser apresentada à instituição. Neste documento tentei definir o “problema”, para que se pudesse identificar no âmbito do marketing qual a melhor estratégia. Um dos slides apresentados tenta traduzir os objetivos do plano estratégico em preocupações mais tangíveis, para que fosse validado como base para a problemática em estudo (Figura 1).

No entanto, este problema engloba a concretização de vários objetivos organizacionais convergindo para um entendimento comum: a necessidade da organização se dar a conhecer. Mostrando desta forma, porque é diferente das demais para assim conseguir visibilidade e confiança junto dos seus públicos e poder ser uma referência quer na prestação dos seus serviços quer na atribuição/doação de fundos, fundamentais para a sua sustentabilidade.

A partir da investigação da literatura efetuada no âmbito do marketing social, vamos perceber se uma estratégia de proposta de valor assente na imagem que os públicos têm da marca pode responder a este conjunto de objetivos, não bastando no entanto ser uma marca conhecida; isto é, outros esforços serão necessários para que uma organização crie um relacionamento com os seus doadores, de forma a merecer a sua confiança e consequentemente a sua dádiva.

Este projeto visa assim, estudar os fatores chave da marca, no âmbito do marketing social, com vista a aumentar a competitividade de uma organização do terceiro setor através de ferramentas de marketing, essencialmente pelas ferramentas da comunicação, propondo a construção de um modelo de desenvolvimento, gestão e controle da marca.



Figura 1- Primeira definição do problema da Cáritas Diocesana de Coimbra

## Capítulo I - Revisão da literatura

### ***O Terceiro Setor***

Para além das organizações pertencentes ao setor público (o do estado) e ao privado (das empresas), existe um conjunto de outras organizações que pelas suas características, não se enquadram em nenhum dos referidos (Quintão, 2011). Esse será um dos motivos pelo qual surgiu a denominação de Terceiro Setor, isto é, para dar notoriedade e visibilidade ao trabalho de todas as organizações da nossa sociedade, que compõem um setor para além do estado e das empresas.

Para além da denominação de Terceiro Setor para este conjunto diverso de organizações, existe um conjunto de outras denominações com significados próximos, embora diferentes. E, ao serem estudados por diferentes autores portugueses, são sinónimo da importância cada vez maior que este setor vem representando na nossa economia: “terceiro setor”, “organizações sem fins lucrativos”, “organizações não governamentais”, “organizações da economia social”, “organizações de solidariedade social”, sendo as suas diferenças assentes essencialmente em diferentes realidades nacionais e históricas, como se apresenta na caracterização de cada uma delas.

“Terceiro setor”, é uma denominação abrangente, e simples, com uma aceitação bastante generalizada, que tal como se disse inicialmente, assume todas as outras organizações que fazem parte da nossa economia, e não se enquadram nos outros dois setores.

Outras denominações poderão ainda ser objeto da nossa atenção, tendo sido escolhidas pois são usadas vulgarmente na literatura deste setor:

“Setor das organizações sem fins lucrativos” (Andrade e Franco, 2007, p.15) – termo que apesar de ser de origem anglo-saxónica, tem uma aceitação internacional. O elemento diferenciador a que se dá mais destaque é ao facto da sua missão não ter como fim o lucro. Isto é, sendo ela cultural, educacional, de apoio social ou de lazer entre outras, não tem como objetivo primordial o lucro, mas sim primeiramente fazer face às necessidades de determinados grupos, o que não invalida a sua necessidade de criar atividades paralelas, capazes de gerar resultados que possam ajudar na sua subsistência;

“Economia Social” (Andrade e Franco, 2007:15) – De origem francesa, com grande utilização em vários países europeus, tem como pensamento associado a resposta aos

problemas sociais como consequência da conjuntura económica. Andrade e Franco (2007:15) citam Roque Amaro que define a economia social como um subsetor dentro do terceiro setor, sendo:

”Uma atividade económica que abrange um conjunto de atividades produtivas, que cria postos de trabalho, gera rendimento e satisfaz necessidades. É promotora de coesão social, contribui para o combate ao desemprego, a luta contra a pobreza e a exclusão social, promove a igualdade de oportunidades e respeita e valoriza a diversidade cultural. Respeita e valoriza a diversidade ambiental. É baseada numa gestão eficiente, deve ser ancorada territorialmente e deve corresponder a um processo de aprendizagem que lhe permita rever-se e avaliar-se”.

“Organizações não governamentais” (Andrade e Franco, 2007:15) – São organizações associadas a um outro conjunto de objetivos, isto é, apoiam projetos de desenvolvimento em países mais necessitados, sendo assim a maioria de âmbito internacional, com sede em países desenvolvidos.

“Organizações de Solidariedade Social” (Quintão, 2011) – Esta é uma expressão muito utilizada em Portugal, para referir as organizações que prestam serviços sociais. Estas organizações são na sua maior parte Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), e têm como objetivo concederem bens e prestarem serviços de apoio de solidariedade e de justiça aos que dela carecem, essencialmente, no âmbito social, da saúde e da educação.

Independentemente dos vários nomes que lhe queiramos dar, os quais serão com toda a certeza discutíveis nas suas aplicações, o que não deixa dúvidas é a crescente importância que estas organizações têm para a sociedade em geral.

Estas denominações permitem-nos perceber um conjunto de características destas instituições, como o facto de não terem como prioridade o “lucro financeiro”, mas o serviço a uma comunidade ou grupo, autónomas, pois são criadas a partir da livre iniciativa dos cidadãos (organizados ou não), com valores de solidariedade (social, territorial, profissional). Encontram-se, assim, inseridas na economia pois produzem bens e/ou serviços e são criadoras de postos de trabalho, remunerado e voluntário, com elevada vulnerabilidade financeira (Ferreira, 2004).

Após a breve apresentação destes conceitos, utilizar-se-ão as denominações de Terceiro Setor e como subsetor as “organizações de solidariedade social”, em virtude da organização que é alvo do estudo ser uma organização cuja génese assenta na resposta

aos problemas sociais, em virtude da conjuntura económica, podendo a abordagem deste estudo ser aplicada a qualquer organização do terceiro setor.

## **As organizações de solidariedade social**

O presente estudo tem como enfoque as organizações do terceiro setor, que fornecem serviços sociais.

Num contexto internacional, estas são as organizações com mais representatividade no terceiro setor, logo seguidas da educação e da saúde, Portugal não foge à regra, representando os serviços sociais 48% da mão-de-obra empregue no terceiro setor (Franco et. al., 2005:16), embora não sendo tão representativas as áreas da saúde e da educação, como no panorama internacional.

Em Portugal, estas organizações são representadas maioritariamente pelas IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social). Estas instituições têm uma elevada importância pela sua história e papel na implementação do sistema de proteção social, pelo crescimento que têm registado desde a sua recente criação e pela sua expressividade territorial e económica, assumindo uma grande relevância no terceiro setor português (Quintão, 2011). Encontram-se organizadas através da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade – CNIS – que é a principal organização representativa das instituições particulares de solidariedade social em Portugal e tem por finalidade defender e promover o quadro de valores comum às instituições particulares de solidariedade social<sup>2</sup>.

Estas instituições celebram acordos de cooperação e gestão maioritariamente com a Segurança Social, sendo esta instituição estatal o seu provedor direto. Este relacionamento entre o Estado e as IPSS prende-se com o princípio da universalidade de acesso aos serviços sociais, pelo menos no que se refere ao seu acesso pelas famílias mais carenciadas. É por esta razão que estas instituições são desafiadas a implantarem-se em zonas com populações mais desfavorecidas.

Para além destas atividades, as IPSS, também poderão desenvolver de forma secundária outras atividades compatíveis, que possam contribuir para a sustentabilidade financeira.

---

<sup>2</sup> <http://www.cnis.pt/UserFiles/estatutos.pdf> consultado em 15 de Abril de 2012

A natureza das IPSS pode ter um carácter associativo (as associações de solidariedade social que não revestem qualquer das formas das associações a seguir indicadas, as associações de voluntários de ação social, as associações de socorros mútuos ou associações mutualistas e as irmandades da Misericórdia), ou um carácter fundacional (as fundações de solidariedade social, os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas, sujeitos ao regime das fundações de solidariedade social)

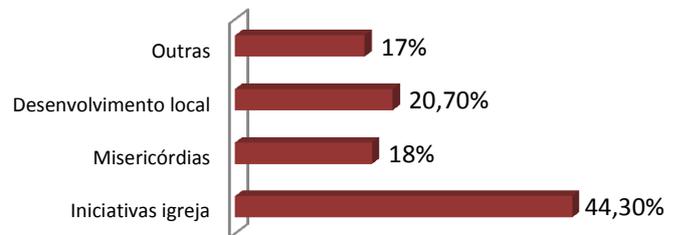
Num inquérito efetuado em Portugal em 1995 (Ferreira, 2004), as organizações de serviços sociais encontravam-se distribuídas entre Iniciativas da Igreja, Misericórdias, Desenvolvimento local e Outras, sendo as de maior representatividade, as de Iniciativa da Igreja, com uma quota de 44,3%, conforme apresentado no gráfico 1.

Podemos considerar no grupo denominado por “outras” essencialmente as organizações provenientes de iniciativas de moradores, cooperativas, pais e professores e que juntamente com as organizações de desenvolvimento local, têm tido um crescimento muito mais significativo desde 1975.

A proliferação deste tipo de organizações em Portugal, dá-se a partir da sua integração na Europa, altura na qual também surgiram novas formas de organizações no terceiro setor, nomeadamente associações e cooperativas e a instalação de delegações representantes de organizações internacionais que já atuavam no espaço europeu.

Quintão (2011) apresenta um esboço de uma proposta de quantificação do número de organizações por cada uma das várias formas legais de constituição de

organizações no terceiro setor, onde indica que as IPSS's compreendem cerca de 5000 organizações, englobando as Misericórdias e os Centros Sociais e Paroquiais, consolidado pelos números do gráfico da Direção Geral de Segurança Social, disponibilizado pela Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (Tabela 1).



**Gráfico 1 – Distribuição das organizações de serviços sociais em 1995**

Tabela 1 - IPSS registadas com fins de ação social

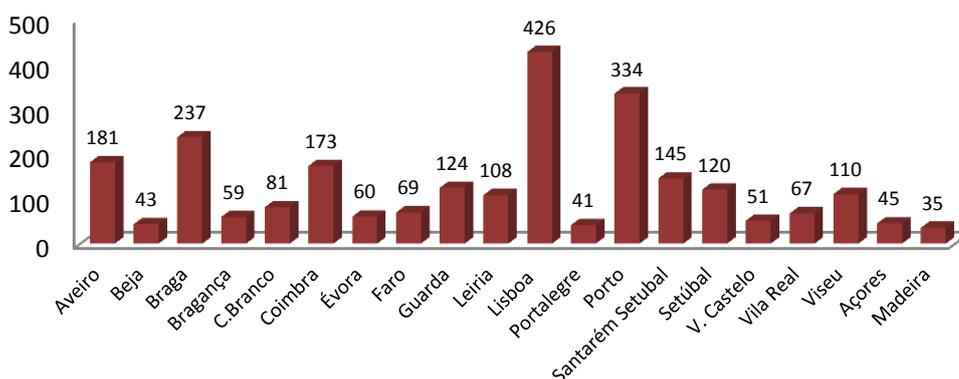
IPSS	Até 2007	Até 2008	Até 2009
Associações de Solidariedade Social	2 795	2890	2970
Fundações de Solidariedade Social	179	181	192
Centros Sociais Paroquiais	1149	1158	1.174
Outras Instituições de Organizações Religiosas	233	233	233
Irmandades Misericórdia	352	352	353
Uniões, Federações e Confederações	26	26	27
<b>Total</b>	<b>4 734</b>	<b>4 840</b>	<b>4949</b>

Fonte: Direção Geral Segurança Social

Apesar dos números apresentados no quadro apenas refletirem registos até 2009, segundo indicações do Presidente da CNIS publicadas em Dezembro de 2009<sup>3</sup> só nesse mesmo ano terão sido criadas 30 novas IPSS, e 30 mil novos postos de trabalho nestas instituições.

No gráfico 2, são apresentadas as IPSS filiadas por Distrito em Portugal (anos 2007, 2008 e 2009), em que os Distritos do Norte e centro do país apresentam registos acima das 100 IPSS afiliadas (Porto, Braga, Aveiro, Coimbra, Guarda, Viseu e Leiria), comparativamente ao resto do país, à exceção de Lisboa.

Gráfico 2 – IPSS filiadas por distrito



Fonte: www.cnis.pt, em 5 Abril de 2012

<sup>3</sup> <http://www1.ionline.pt/conteudo/39256-foram-criadas-30-novas-ipss-em-portugal-em-2009> em 26 Dezembro de 2009, consultado em 25 Março de 2012

As ações destas Instituições encontram-se organizadas por quatro agregadores de respostas sociais: Infância e juventude, População adulta, Família e comunidade, e Grupos fechados de respostas sociais. A maioria destas IPSS está direcionada para o apoio a crianças e jovens e para a população adulta, na proteção e invalidez a idosos.

## **Importância do Terceiro Setor**

Peter Drucker (2009) defende que a alternativa para qualquer governo em revitalizar a economia é a promoção de terceiro setor. Este torna-se assim tão forte e autónomo, quanto o setor privado e público, pois segundo este autor *“fomentar as organizações comunitárias autónomas no setor social é um passo importante para revitalizar o governo e fazê-lo ter novamente bons resultados”*(Drucker, 2009:357).

Quer as consequências da globalização, quer a crise económica que se está a viver, obrigam ao crescimento do número das organizações sociais. Adicionalmente tem-se assistido nos últimos anos a um crescimento cada vez maior destas ações, através dos apoios a desempregados, pobres, incapacitados, vítimas de exclusão social, emigrantes entre outros grupos mais fragilizados neste contexto.

Ao mesmo tempo, as próprias consequências da sociedade que temos construído ao longo dos últimos anos, levará necessariamente a um aumento da procura pelos serviços prestados por estas organizações: são exemplo o aumento da esperança de vida associado aos cuidados dos idosos, os cuidados médicos e de saúde de suporte, e ainda o crescimento das famílias monoparentais, com reflexo nos serviços de apoio às crianças. A crescente dificuldade financeira da segurança social dos vários países e a sua resposta pouco capaz por parte das entidades governativas, sem recursos para o fazer, tem originado o aparecimento de um maior número de organizações privadas não tuteladas pelos poderes públicos, com as quais pretende, como consequência, responder a estas necessidades criadas.

Portugal não é exceção e o subsector da economia social tem registado um aumento da sua representatividade na economia portuguesa, apresentando indicadores que podem prever o seu potencial: o crescimento do número de organizações, a multiplicação das áreas de intervenção (levando ao aparecimento de novas formas de organização e revelando o empenho da sociedade civil), as plataformas de cooperação entre

organizações do mesmo setor e a cooperação internacional, com resultados visíveis em operações de grande escala (Quintão, 2011).

Apesar da dificuldade subjacente à falta de uniformidade do conceito do conjunto destas organizações, e de números capazes de ajudar a traduzir a sua importância, o estudo de Franco (Franco, 2005), contribui de forma significativa para percebermos melhor a relevância económica do Terceiro Setor no nosso país:

- Despesas de 4,2% do Produto Interno Bruto (PIB) (2002), que representam 5,4 mil milhões de euros;
- Conta com cerca de 230.000 trabalhadores a tempo inteiro, considerando cerca de 70% com funções remuneradas e 30% em regime de voluntariado;
- Estas organizações empregam mais trabalhadores do que algumas indústrias de dimensão considerável, como por exemplo a indústria transportadora;

Por comparação com os outros países (38) referenciados no estudo destes autores, Portugal, tal como a Espanha e a Itália, apresenta taxas de empregabilidade no setor, abaixo dos restantes países 4% para 4,5%, respetivamente, estando no entanto acima da maioria dos países de Leste, mas consideravelmente abaixo da maioria dos países da Europa Ocidental.

Os fundos destas organizações resumem-se na sua grande maioria, a receitas próprias e a apoios do Governo. Segundo fonte do estudo atrás referido, 48% dos fundos das organizações do terceiro setor são receitas próprias, através de vendas e quotizações, representando o apoio estatal cerca de 40%, e a filantropia apenas 12% do total dos fundos obtidos (gráfico 3). Embora neste mesmo estudo, os autores proponham a agregação das remunerações não pagas em regimes de voluntariado à filantropia, passando esta a assumir um peso de 21%, ao invés dos 12% apresentados, continua bastante aquém dos valores da filantropia apresentados pelos dos 38 países integrantes do estudo.

No entanto Andrade e Franco (2007:39-57) referem dois grandes desafios que são colocados a este setor em Portugal:

- O de se organizarem e dotarem de uma maior e melhor capacidade organizacional, no que respeita às suas competências humanas, e materiais, às suas relações com as diferentes partes interessadas e deve corresponder a

um processo de aprendizagem que lhe permita rever-se e avaliar-se”, ou seja que aprendam com os resultados;

- E o de saberem aproveitar as oportunidades que o voluntariado, o mecenato e a transparência na prestação de contas, podem trazer para ultrapassar as necessidades emergentes de fundos para a concretização da sua missão.

## ***O Marketing Social***

Marketing é um termo sofisticado, contemporâneo, na moda, com muitos académicos a refletirem e a discutirem sobre o conceito mais apropriado e sobre a sua origem, cuja ideia central remonta a tempos ancestrais. Ao estudar-se a evolução dos processos de comercialização ao longo dos tempos, admitimos que todos assentam num processo em que duas ou mais partes têm algo para troca e em que ambas utilizam a comunicação e a distribuição para efetuarem a respetiva transação (Kotler e Zaltman, 1971), ou seja, desde tempos imemoriais já se aplicava a noção de marketing.

De acordo com características de cada uma das partes intervenientes nos processos de troca assim diferem as ações do marketing, operando em três grandes grupos: o *marketing dos bens e serviços de consumo* (entre indivíduos e empresas), o *marketing business-to-business* (entre empresas) e o *marketing social* (entre organizações do terceiro setor) e os indivíduos ou as empresas, ou até mesmo com outras organizações similares (Lambin, 1998, p.6).

Debrucemo-nos então nas relações de troca que emanam de uma organização do terceiro setor.

As características das organizações do terceiro setor diferem em muitos aspetos das empresas para além do lucro, sendo essas diferenças e a forma como se interligam que levam a um novo ambiente de marketing, o marketing social (Laidler-Kylander&Simonin, 2009; Andreasen e Kotler, 2002). As diferenças mais relevantes são as seguintes:

- A sua cultura organizacional, caracterizada por pouca hierarquia formal e autonomias individuais;
- Os seus recursos humanos, entendendo-se que se sentem em parte motivados por recompensas não-financeiras (muitas vezes entendendo-as como

compensadoras do desfasamento dos seus salários em relação ao mundo empresarial) (Laidler-Kylander e Simonin, 2009; Benz, 2005);

- As abordagens de colaboração e parcerias, ao invés de abordagens competitivas, mesmo entre as organizações que disputam os mesmos donativos (Laidler-Kylander e Simonin, 2009; Liao et al., 2000), ou com organizações com fins lucrativos;
- A complexidade dos seus clientes (doadores, beneficiários), que ao invés de duas, se identificam três partes no processo de troca: a organização que presta o serviço, o beneficiário que o recebe, e o doador que o financia (Hankinson, 2000);
- E a importância da sua missão (Apaydın, 2011; Laidler-Kylander e Simonin, 2009; Gainer & Padanyi, 2002), que tem um fim social, que motiva os colaboradores e que está na base da confiança entre os clientes e doadores.

Temos assistido nos últimos anos ao aparecimento de um número cada vez maior destas organizações, sejam elas de justiça social, cultural, de lazer, económicas ou ainda ligadas à educação (Apaydın, 2011; Jacobs & Glass 2002; Ewing & Napoli, 2005; Balabanis et. Al, 1997; Hou, 2009).

Este crescimento, de alguma forma repentino, levou à crescente concorrência entre organizações com os mesmos fins, na disputa pela atenção da comunicação social, pelo interesse dos voluntários e até mesmo dos mecenas (Ewing e Napoli, 2004; Lindenberg, 1999), tendo esta problemática já sido afluída neste trabalho. É neste contexto que as organizações do terceiro setor sentem necessidade de se tornarem mais “comerciais”, reconhecendo na lógica do marketing uma forma de promoverem as suas causas e os seus objetivos organizacionais, para se tornarem mais competitivas (Kotler e Zaltman, 1971).

Apesar das controvérsias apontadas pela adoção “abusiva” do marketing fora do mundo das empresas (Ewing e Napoli, 2005; Hutton, 2001), desde há já longos anos que se tem estudado o seu contributo no setor sem fins lucrativos, tendo esta adoção vindo a ganhar cada vez mais adeptos (Ewing e Napoli, 2005; Sargeant, 2001).

É neste contexto que surge o Marketing Social, definindo-se como a “conceção, implementação de programas calculada para influenciar a aceitação de ideias sociais, por um ou mais grupos e envolvendo a pesquisa e o planeamento das suas variáveis”

(Kotler e Zaltman, 1971). O marketing social não procura influenciar a aceitação destas ideias para beneficiar a instituição que a promove, mas para beneficiar o público-alvo e a sociedade em geral: as suas atividades contribuem para a educação e prevenção dos seus públicos quanto à necessidade de alterações de atitudes, comportamentos, hábitos, mas também crenças e valores, influenciando ao mesmo tempo toda a sociedade (Lindon et.al., 2004: 589).

Então, podemos dizer que são as ações do marketing social empreendidas pelas organizações que ajudam o público em geral a perceber o valor oferecido pelos seus serviços, e que é esse valor o responsável pela diferença desta instituição em relação às demais (Keller et.al.,2006), levando os públicos a alterarem os seus comportamentos ou a contribuir para a mudança desses comportamentos através do seu apoio. Estas ações assentam em dois eixos principais:

- Identificar e conhecer quem são os seus públicos, para conhecer as suas necessidades - Segmentação;
- Criar, disponibilizar e comunicar as características dos seus serviços - que façam a diferença e que sejam um benefício e uma mais valia para esses mesmos públicos (Keller e Tybout, 2002) - Diferenciação.

Percebamos então de que forma se dá a atuação de cada um destes eixos.

A segmentação permite dividir a totalidade dos consumidores em grupos homogêneos, de acordo com as suas necessidades e expectativas, após a qual a organização identificará aqueles a quem se pretende dirigir (Lambin, 1998: 235), de acordo com a capacidade que os seus serviços tenham em conseguir satisfazer melhor as necessidades identificadas. Assim, ao segmentarmos os públicos no terceiro setor, podemos identificar dois tipos de público-alvo: o externo e o interno.

No público externo podemos identificar as partes que intervêm no processo de troca com a organização, os beneficiários que recebem o serviço que satisfaz as suas necessidades, e os doadores, que “pagam” ou “sustentam” esse mesmo serviço através da contribuição de fundos para o funcionamento das organizações. Os beneficiários são grupos de pessoas desprotegidas, que vivem em situações económicas difíceis e/ou vítimas de exclusão social. Os doadores são o Estado (poder governamental e local) e os

doadores particulares e empresas (Laidler-Kylander e Simonin, 2009), considerando nestes doadores particulares, os voluntários (Franco, 2005:19)

Nesta troca, o benefício recebido pelo utente é a prestação do serviço de acordo com as suas necessidades e o dos doadores é um benefício intangível, pelo alinhamento dos seus valores com a imagem que têm da organização e pela crença de que aquela organização realizará a sua missão, em seu nome. Para isso o que as organizações têm que garantir é o cumprimento dos seus valores e da sua missão para conseguir fidelizar o doador à causa e continuar a poder contar com os valores doados. No caso dos voluntários, eles são considerados doadores na medida em que o custo do trabalho que desenvolvem é uma forma de doação, embora não pecuniária, às organizações com que colaboram (Franco, 2005:19). Trata-se da diferença entre donativos de dinheiro versus donativos em trabalho.

No público interno consideram-se os funcionários. Estes representam um papel preponderante na prestação do serviço (Hankinson, 2000), podendo mesmo dizer-se que têm um papel crítico no terceiro setor (De Chernatony e Riley, 1999), em que a sua atuação, e o seu desempenho são considerados, o reflexo da organização. Ou seja, a cultura da organização deverá ser construída a partir da vivência dos seus valores e como tal deverá estar enraizada nas ações dos colaboradores da organização, que ao serem os seus pontos de contato com o exterior, o serviço por eles prestado deverá ser o mais homogéneo possível e coerente com esses mesmos valores (De Chernatony e Riley, 1999; Berry, 1980; Gronroos, 1990; Gelb, 1991).

A consistência desta atuação por todos os funcionários de uma organização, evita que um consumidor tenha mais do que uma experiência diferente com a organização e a diferenciação em relação às demais seja claramente entendida. Quando as atitudes dos colaboradores se encontram desalinhasdas com os valores que a organização defende, essa incoerência é associada à sua imagem, tornando-a desacreditada (Keller et. al. 2006), diminuindo o valor para a organização.

A importância deste público torna-se ainda mais crucial quando a opção de um doador por uma organização é fortemente influenciada pelas atitudes dos públicos internos, em que a desarticulação entre o valor que a organização se propõe a oferecer às diferentes partes interessadas e o que é percebido pelo exterior, torna a organização muito vulnerável e dificilmente poderá cumprir com os objetivos para que foi criada (Laidler-Kylander e Simonin, 2009; Burmann e Zeplin, 2005), havendo mesmo quem defenda

que esta lacuna deve ser de tal forma reduzida, que a visão da organização deverá ser deduzida a partir das suas ações (de Chernatony e Riley, 1999; Collins e Porras, 1996).

Podemos assim dizer que os beneficiários são a quem a organização faz a sua promessa de valor: os doadores ao perceberem essa proposta de valor delegam na instituição a incumbência de prosseguir essa missão ao financiá-la e os seus funcionários são quem permite que a organização cumpra a sua “promessa” de valor, que ao ser percebida cria confiança nos públicos externos que fazem incidir sobre ela a sua escolha.

Depois de conhecermos a importância da segmentação e a relevância dos públicos e das suas necessidades, é fundamental que se conheça o processo através do qual uma organização pode oferecer valor para cada um dos públicos a quem escolhe dirigir-se. Com efeito é através dos produtos/serviços que cria e oferece, e pela forma como os disponibiliza e/ou promove, que os torna uma mais-valia para os seus consumidores, levando à sua consequente fidelização, permitindo maiores ganhos à instituição (Lambin, 1998: 392).

A importância do segundo eixo de intervenção do marketing social, a diferenciação, prende-se com a forma de criação de valor para estes públicos, que tornarão uma organização diferente de todas as outras. Abordaremos como estratégia de diferenciação a marca, dado esta ser identificada como elemento diferenciador chave na criação de valor para os diferentes públicos de uma organização da economia social (Laidler-Kylander e Simonin, 2009).

## ***A Marca***

Vários estudos na literatura de gestão, explicitam a importância da marca para o terceiro setor, referindo-a como a vantagem competitiva mais importante para estas organizações (Laidler-Kylander e Simonin 2009; Birkin, 2003; Bosc, 2002; (Laidler-Kylander et.al. 2007). No entanto, outros autores referem também a forma como este setor tem negligenciado ou até mesmo ignorado essa oportunidade (Ewing e Napoli, 2004; Tapp, 1996).

Para melhor percebermos a importância da marca para este setor, é preciso conhecermos os elementos que a compõem, a sua identidade, pois é ela que a diferencia e a faz tão especial para os seus consumidores (De Chernatony e Riley, 1999).

## Elementos da marca

Para além do nome e do logotipo, as marcas são compostas por:

- Atributos funcionais, ou tangíveis (o que a marca faz) - o nome, o logotipo, a embalagem, a assinatura, o *jingle* (Lindon et. al.:176), ou ainda no caso das organizações do terceiro setor, os seus benefícios (Keller et. al. 2006).
- Valores simbólicos ou intangíveis (o que a marca representa) (Apaydın, 2011; Hankinson, 2000) - são os tipos de associações que se traduzem em imagens da marca para os seus utilizadores, como a sua história, a sua herança, e as experiências que os consumidores viveram com a marca (Keller et. al. 2006) e os seus valores (Lindon et. al.: 179).

Podemos dizer que uma organização define a identidade de uma marca através do conjunto dos seus elementos tangíveis e intangíveis que a diferencia das outras marcas e que pretende que seja entendida pelos seus clientes como um conjunto de benefícios que ela é capaz de proporcionar (Keller et. al.2006).

Por sua vez, a imagem de uma marca para o seu público é a forma como ela é percebida pelos seus utilizadores/consumidores, ou seja, pela forma como a organização a apresenta e pelas experiências ou definições mentais que estes vão construindo acerca dela e, assim ajudando a construir um relacionamento entre ambos (de Chernatony e Riley 1999).

Este é o conceito de imagem da marca, entendido por cada uma das partes intervenientes neste processo de troca. É fundamental que esta imagem da marca seja o mais coincidente possível, que as expectativas geradas pela marca através da organização e os benefícios recebidos pelos seus utilizadores sejam consistentes. A esta consistência Kotler chamou a integridade da marca (Kotler et. al., 2011: 48).

Na sequência dos conceitos atrás apresentados Hankinson define a personalidade da marca para as organizações do terceiro setor, como conceito que engloba a causa da instituição (o que é e a quem se destina) e os valores associados à sua missão (o que a diferencia, das demais com a mesma causa). Desta forma podemos dizer que a personalidade da marca é a imagem da marca construída pela organização e que define como é que a organização quer ser reconhecida e se diferencia de todas as outras,

ajudando a construir a forma como se pretende posicionar no setor em que opera (Hankinson, 2000).

Podemos então concluir que as marcas devem ser desenvolvidas como o espelho dos atributos funcionais e emocionais (identidade) criados pela organização definindo-a como a sua personalidade, e a imagem da marca é a forma como essa personalidade é percebida pelos seus públicos (de Chernatony e Riley 1999).

## **Posicionamento da Marca**

Após o exposto podemos dizer que a construção do posicionamento de uma marca se inicia, ao se definir a personalidade da marca a partir da sua missão, valores, e visão, definindo então a forma como a organização se quer posicionar, e de que forma o fará (Kotler e Armstrong, 2007: 211).

Mas é fundamental perceber qual a sua importância para as organizações do terceiro setor. A organização ao definir o seu posicionamento, permite criar confiança entre utilizadores e doadores, motivar os colaboradores e ter uma referência na avaliação do seu desempenho (Laidler-Kylander e Simonin 2009; Oster, 1995).

No entanto para criar o seu posicionamento a organização tem que ter em linha de conta três fatores primordiais, para além da sua missão:

- Um quadro de referência, que identifique a organização e defina o que os doadores e/ou beneficiários podem esperar da marca;
- Os pontos de paridade, que são os atributos que a marca tem em comum com as concorrentes;
- E ainda os pontos de diferença face às demais do setor (Keller e Tybout, 2002).

Então pode concluir-se que o posicionamento da marca, é a promessa da marca de prestar um ou mais serviços de forma consistente com as suas características, benefícios e experiências (Kotler e Armstrong, 2007: 211) e está diretamente relacionado com as atividades de marketing que levam à formação de percepções dessas características e associações de imagem (Keller e Lehman, 2006).

É então fundamental que os públicos percebam o posicionamento da marca, pois os utentes e doadores procurarão ou darão os seus contributos às marcas com as quais se

identificam, ao terem construído na sua mente, uma imagem da marca que represente os seus valores e crenças, tendo como benefício a certeza de que aquela marca satisfará a sua necessidade e que o seu donativo foi importante para a concretização da sua missão (Laidler-Kylander e Simonin 2009).

Apesar de todos esses esforços, o posicionamento da marca só acontecerá na sua totalidade se os seus colaboradores mais diretos, os funcionários e os voluntários no caso do terceiro setor, também interiorizarem a marca e perceberem quais os benefícios que a mesma promete, para ajudarem no cumprimento dessa promessa (Kotler e Armstrong, 2007: 216). Reforça-se assim a importância do público interno para o sucesso da marca.

No entanto, construir um posicionamento da marca, pode trazer alguns inconvenientes, senão for bem planeado:

- As marcas devem saber muito bem quem são antes de tentarem convencer alguém disso;
- As marcas muitas vezes promovem atributos com os quais os consumidores não se preocupam;
- Os pontos de diferença escolhidos, poderão ser replicados por marcas concorrentes, perdendo rapidamente a sua vantagem competitiva;
- As organizações com a preocupação de responderem aos “ataques” da concorrência desviam-se do seu posicionamento;
- É quase impossível reposicionar uma organização, o que é possível é encontrar formas inovadoras e atrativas para comunicar o seu posicionamento (Keller et.al. 2002).

## **Força e valor da marca**

Após tudo o que já foi referido, a questão coloca-se sobre como articular todos estes conceitos para construir uma marca que consiga traduzir toda a proposta de valor de uma organização. Com efeito, este processo faz-se através da gestão da marca.

A gestão da marca ou “*branding*” é simplesmente o processo de identificação de uma prestação de serviço com uma marca (através dos elementos da marca), permitindo assim que esta se diferencie, atribuindo-lhe uma referência que ajuda o consumidor a

organizar o seu conhecimento sobre a oferta disponível, e que serve de suporte à sua escolha (Kotler e Keller, 2006).

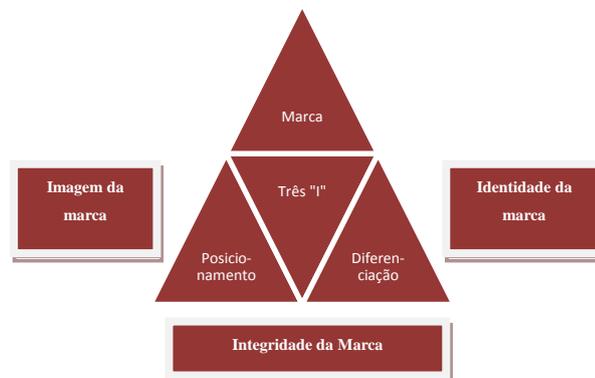
A importância da criação de uma marca forte para as organizações do terceiro setor é defendida por vários autores, pela relevância que essa força assume para os seus públicos:

- Para o público interno (Laidler-Kylander e Simonin 2009) ao criar uma maior união da força de trabalho para a causa, incentivando mudanças organizacionais e contribuindo para o profissionalismo do setor (Hankinson, 2000);
- Para o público externo, pois existe uma relação entre as doações por parte dos públicos de uma organização e a imagem desta, e consequentemente esses contributos são tão mais elevados quanto mais positiva for essa imagem (Ewing e Napoli, 2004, Bendapudi et.al. 1996 e Harvey, 1990).

Por tudo isto, pode-se dizer que dotar uma instituição do terceiro setor com uma marca embora comece com a elaboração de um serviço, é um processo cujo resultado final é uma marca que reside na mente dos consumidores (de Chernatony e Riley, 1999).

A criação de uma marca forte é definida por Kotler (2011: 57) num dos seus mais recentes livros como estratégia de marketing de sucesso. Esta ação é o resultado da criação de um modelo com base nos conceitos já apresentados acerca da marca e do posicionamento como forma de vencer pela diferenciação, aos quais se associa ainda (1) a identidade, (2) a imagem e (3) a integridade da marca. É o modelo denominado por Kotler (2011) por três “I” apresentado na figura 2.

Figura 2 - Modelo dos três “I”



Fonte: Marketing 3.0 (Kotler et.al. 2011:48)

Através deste modelo, Kotler define que estão reunidos os elementos necessários para a criação de uma marca forte: com os atributos tangíveis e intangíveis da marca criar-se-á uma “Identidade única”, a qual ao ser comunicada pela organização através dos seus programas de marketing-mix em forma de benefícios, posiciona a marca de forma a construírem-se expectativas na mente dos seus públicos, que ao serem cumpridas melhoram a sua integridade.

A imagem da marca será tanto mais forte quanto mais autêntica for a sua “integridade”, ao cumprir as promessas e expectativas feitas aos consumidores/utilizadores (Kotler et.al. 2011: 57), estando assim a gestão da marca fortemente associada ao “cumprimento das promessas”. Quando estas se realizam criam confiança e têm como consequência um forte relacionamento com o público-alvo, que lhe reconhece valor, se fideliza, aumentando também assim o valor para a organização.

É por isso que um dos objetivos do *branding* é aumentar o valor de uma marca (Laidler-Kylander e Simonin, 2009), isto é, um serviço pelo facto de estar associado a uma determinada marca, passa a ter outro valor para o cliente, que não teria se ele fosse um produto branco, ou seja, sem marca. Ao impacto ou efeito do nome da marca na preferência do cliente por um produto, serviço ou organização, dá-se o nome de *brand-equity* (Lambin, 1998: 227).

Mas qual a verdadeira importância do *brand-equity* numa organização do terceiro setor? Quanto mais elevado for este efeito, mais competitiva a marca se torna, através da fidelização dos seus doadores, e do seu relacionamento com eles, tornando-os menos sensíveis a novos ou mais pedidos de apoio, permitindo assim um aumento de fundos para a organização. Então o que torna uma marca forte é o seu poder de conquistar a fidelização dos seus clientes (Kotler e Armstrong, 2007: 210).

Poucos autores se têm manifestado sobre os fatores ou as variáveis que podem impulsionar o valor da marca em organizações do terceiro setor (Laidler-Kylander e Simonin, 2009; Haigh e Gilbert, 2005). Este valor poderá ser construído através de vários modelos que, apesar de assentarem nos mesmos princípios básicos, apresentam perspectivas diferentes (Kotler e Keller, 2006). Ainda assim, os académicos concordam que para gerir as variáveis que compõem o *brand-equity* é necessário fazê-lo através de algum tipo de modelo (Laidler-Kylander e Simonin, 2009; Aaker, 1991)

Um modelo apresentado por Laidler-Kylander e Simonin para a construção de *brand-equity* em organizações do terceiro setor, identifica quatro variáveis principais que

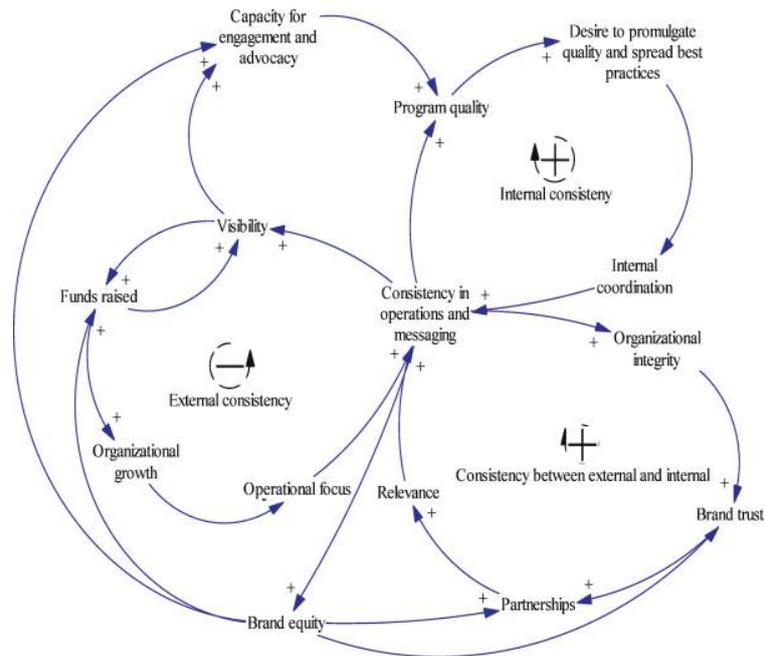
contribuem para este efeito: consistência, focus, confiança e parcerias, conforme apresentado na figura 3 (Laidler-Kylander e Simonin, 2009).

Neste modelo os autores enfatizam a importância da consistência da marca subdividindo-a em três ciclos: o ciclo da consistência interna, da consistência externa e da coerência entre os dois. Começam por referir a necessidade de uma consistência interna da marca: através de uma consistência na operação e na mensagem, são originadas melhorias nos programas de qualidade, a partilha de boas práticas e consequentemente a uma maior e melhor coordenação interna. Esta consistência interna, provoca reflexos positivos na visibilidade da organização.

O aumento da visibilidade de uma instituição, por seu lado, tem repercussões ao nível interno da marca, ao aumentar a sua capacidade de mobilização para a causa, que levará a novos programas de qualidade internos realimentando a consistência interna, mas também ao nível externo, aumentando consequentemente a apetência para a captação de fundos.

A consistência da marca externa assenta essencialmente no foco do que é a marca, apesar do aumento de fundos poder permitir um crescimento organizacional: quer dizer, é importante que a instituição se mantenha focada na sua causa, mais uma vez suportada na consistência das suas ações e das suas mensagens. No entanto, não basta que cada um destes ciclos seja consistente consigo próprio, é fundamental que o sejam também entre si, através de um ciclo de reforço da consistência entre toda a organização, ao cumprir com os benefícios prometidos (através da integridade organizacional), conforme também já referido anteriormente no modelo dos três “I” de Kotler. Podemos, então, dizer que a confiança apenas surge se houver consistência entre a marca interna e externa, tornando-se crítica no desenvolvimento do *brand equity*, dado que é com base na confiança que se criam as parcerias estando esta intimamente ligada com a relevância, pois quanto mais relevante uma marca se torna, mais parceiros atrai.

Figura 3 - Causal loop diagram— consistency



Fonte: Laidler-Kylander e Simonin (2009)

Em resumo, este modelo mostra como uma instituição pode construir valor para a sua marca:

- Através da consistência das melhorias de qualidade e desempenho do seu público-interno, aumenta a visibilidade e a mobilização para a causa;
- Através da visibilidade e da consistência entre as promessas de serviço feitas aos seus clientes e o seu cumprimento, sem nunca se desviarem do seu foco principal, a sua missão, permitem o aumento de fundos e a criação de confiança;
- A confiança na marca torna-a relevante e permite mais e melhores parcerias, que influenciam a captação de fundos, a imagem e a capacidade da organização em se diferenciar, mantendo sempre uma consistência nas mensagens e nas operações desenvolvidas.

Em resumo, a importância do *brand equity* refletida neste modelo, é a capacidade de por si só, conseguir responder a um conjunto alargado de objetivos organizacionais destas instituições (visibilidade, confiança, relevância, parcerias, fundos) (Laidler-Kylander e Simonin, 2009).

Poderíamos então dizer que este modelo responderia às preocupações apresentadas pela Caritas Diocesana de Coimbra, através da resposta aos objetivos organizacionais definidos inicialmente. No entanto este modelo não faz qualquer referência ao consumidor, e por tudo o que já foi referido anteriormente, pode concluir-se que é ele afinal que atribui o valor ao serviço, à marca ou à organização.

Assim, torna-se fundamental estudar a possibilidade de esta solução poder ser completada com outra estratégia de gestão da marca, que permita compreender a imagem de marca dos seus públicos a partir das suas perceções.

A orientação para a marca, é uma estratégia inicialmente proposta por Hankinson (2000), definida por esta autora como a medida em que as organizações deste setor se considerem como marcas (Ewing e Napoli, 2004, Hankinson, 2000).

Dada a natureza da troca em organizações do terceiro setor ser uma prestação de serviços carece diariamente de encontrar novas formas de tangibilizar esta mesma ação. Quer dizer, é a característica da intangibilidade dos serviços que torna difícil a dissociação entre o que é o valor do serviço pelas suas características técnicas, ou as ofertas específicas da marca, (Chernatony e Riley, 1999; Knisely 1979; Berry et.al. 1988; Dobrée e Page, 1990; Balmer, 1995; Peklo, 1995), dificultando a associação do valor percebido ao serviço em si ou como um atributo da marca. Em consequência disso, as organizações da economia social, tal como as empresas de serviços assumem-se elas próprias, como a sua marca, ou seja, sendo esta entendida como a própria organização em si (Hankinson, 2000).

É por isso que Hankinson (2000) sugere que estas organizações, no intuito de se tornarem mais fortes, devem utilizar uma estratégia de gestão da marca, entendendo a organização como a própria marca, focando no que ela é, na sua causa, e reforçando os atributos tangíveis e intangíveis que a compõem.

A primeira definição de orientação para a marca utilizada por Urde (1999), referia uma estratégia em que os processos da organização assentam na criação e desenvolvimento da identidade da marca, na sua interação com os públicos-alvo, com vista a alcançar vantagens competitivas (Reid, et. al. 2005; Urde, 1999). Deve assim ser incorporada em todas as atividades da organização, pois o seu objetivo último é o relacionamento com os seus públicos (interno e externo) (Reid, et. al. 2005), que como referido nos pontos anteriores, é o que gera valor para a marca.

Hankinson, Ewing e Napoli, e Apaydin (2000, 2004, 2011), são nomes de autores que já deram alguns passos na construção de protótipos de modelos de construção da orientação para a marca, e cujas etapas para a implementação desta estratégia reúnem total consensualidade em dois pontos: na necessidade da compreensão da imagem da marca (feedback exterior), na sua comunicação, e na monitorização destes dois aspetos, tornando-a numa estratégia dinâmica.

Pelo facto de se identificarem muito poucos ou até mesmo nenhuns sinais de adoção de qualquer estratégia de gestão da marca, pela instituição a quem é dirigido este projeto, optou-se pelo modelo apresentado por Hankinson ao invés de outros que já admitiam que a organização evidenciasse alguns sinais de adoção de uma estratégia de marca.

Assim o modelo apresentado por Hankinson (2000), propõe:

1. Compreender a marca, através de uma auditoria à marca para conhecer a imagem global da marca percebida pelas diferentes partes interessadas. Para além do nome e do símbolo as organizações têm de saber se os seus públicos reconhecem os seus atributos funcionais e os simbólicos, quais os valores que a mantêm alinhada com os valores dos seus *stakeholders* e que permitirão a construção de um relacionamento satisfatório.
2. Utilizar a marca como um recurso estratégico, segmentar, escolher os targets e posicionar a marca, comunicando este posicionamento através de ferramentas de comunicação visuais, com especial relevância para o nome e logotipo, cobertura de imprensa, lojas de caridade, *site* e todas as formas de materiais impressos, mas dirigidos a cada um dos segmentos;
3. Comunicar a marca para o seu público interno e externo. É a partir deste ponto que a autora defende a passagem da organização a marca, entendendo a própria organização como a mais-valia, sugerindo que toda a ação se desenvolva considerando a marca como o coração da organização, a partir da comunicação do que ela é, dos valores que representa, comunicando-a de forma clara e consistente para os diferentes públicos;
4. Desenvolvimento, gestão e controle da marca. Com base na auditoria efetuada à marca e após conhecer os valores da marca para os seus

públicos, combiná-los com os valores da marca e com outros elementos da marca, como o nome, o logotipo, o *slogan* e lançá-la interna e externamente. Estes lançamentos devem ser efetuados utilizando mensagens chave diferentes, consoante os públicos a que se dirige, como imprensa, voluntários, doadores ou órgãos do poder, garantindo que esta multiplicidade de mensagens comunique a marca de forma consistente, garantindo a sua integridade. Para controle da gestão da marca, construir indicadores de desempenho que sejam a prova dos valores da marca em “ação”, isto é, traduzir os seus valores em indicadores de desempenho mensuráveis de forma a garantir que estes se tornam prática diária nas funções de cada um.

Em resumo, podemos dizer que as organizações do terceiro setor se estão a voltar para a marca como “*status*”, não só em termos de um nome e um logotipo, mas em termos de valor e significado para as partes interessadas, sendo a orientação para a marca consubstanciada na “forma como as organizações da economia social se consideram como marcas e de quanto elas aceitam a teoria e a prática de *branding*” (Hankinson, 2000).

É fundamental após a implementação desta estratégia que se proceda à medição dos resultados, devendo ser efetuada através das dimensões de desempenho denominadas de: bens e serviços, capital social, impacto da política, reputação e donativos (Apaydin, 2011; Chandler e Dumont, 2010). É através da satisfação: de quem recebe os seus serviços e do conjunto de *stakeholders*, que a organização mede o seu desempenho de bens e serviços e de capital social. O impacto da política prende-se com o contributo e a influência que poderá provocar na sociedade, forçando os órgãos de poder a agir em favor das questões sociais. A sua reputação ou a impressão de estima que receberá por parte dos seus públicos está estreitamente relacionada com os donativos, isto é, após a implementação desta estratégia espera-se a criação de impressões positivas na mente dos seus públicos, e isso afetará os donativos por parte das partes interessadas da organização (Apaydin, 2011).

## **Marketing-Mix**

A implementação de uma estratégia de diferenciação, neste caso concreto da marca, assenta na criação, disponibilização e comunicação das características dos seus serviços, recorrendo assim às variáveis do marketing-mix para as operacionalizar. Segundo Weinreich (2012)<sup>4</sup>, às variáveis do marketing-mix “clássico”: produto/serviço, preço, distribuição e comunicação devem ser adicionadas mais algumas variáveis pela importância que representam para o terceiro setor, algumas delas já abordadas neste estudo, como os públicos, as parcerias, a política (motivar a mudança de comportamento) e as fontes de financiamento (Purse Strings).

A comunicação no terceiro setor consiste na utilização integrada da publicidade, relações públicas, promoções, e marketing direto (Weinreich, 2012), no entanto dados os constrangimentos financeiros com que estas instituições se deparam, várias são as ferramentas e os instrumentos que podem ser usados sem ter de se recorrer a elevados investimentos normalmente associados à publicidade.

Os modelos propostos por Laidler-Kylander e Simonin (2009) e por Hankinson (2000), referem a comunicação como a principal variável do marketing-mix para o sucesso dos seus modelos sugerindo alguns instrumentos e ferramentas que podem ajudar a implementar os modelos apresentados.

Sendo o nosso objetivo da comunicação externa aumentar a notoriedade entre os *stakeholders*, e melhorar a comunicação do posicionamento da instituição, a solução de comunicação implicará sempre o recurso à elaboração de mensagens chave, e ao desenvolvimento de programas de cidadania e de envolvimento comunitário (Azevedo, Carlos e Franco, Campos Raquel e outros, 2012: 280). No caso da comunicação interna é fundamental efetuar uma auditoria interna, avaliar o desempenho e o clima organizacional, elaborar materiais de comunicação interna e criar programas e ações de reconhecimento e motivação (Azevedo, Carlos e Franco, Campos Raquel e outros, 2012: 281).

---

<sup>4</sup> Nedra Kline Weinreich, <http://www.social-marketing.com/contents.html> consultado em 20-02-2012

## Sumário da revisão da literatura

O quadro seguinte apresenta um sumário das quatro grandes áreas abordadas na revisão da literatura. Estes pontos serão considerados nos capítulos subsequentes, no processo de tentativa de resolução dos problemas da Cáritas, identificados anteriormente.

Tabela 2 - Conclusões da revisão da literatura para a resolução do caso

Terceiro Setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A alternativa para qualquer governo em revitalizar a economia é a promoção do terceiro setor, tornando-o tão forte e autónomo, quanto o setor privado e público (Drucker, 2009: 357).</li> <li>• Portugal não foge à regra, representando a economia social 48% da mão-de-obra empregue no terceiro setor (Franco, 2005).</li> <li>• As IPSS's compreendem cerca de 5000 organizações (Quintão, 2011), com tendência para crescer.</li> <li>• Os fundos destas organizações resumem-se na sua grande maioria, a receitas próprias (48%), os apoios do Governo (40%) e a filantropia apenas 12% dos fundos obtidos (Franco, 2005).</li> <li>• Desafios e oportunidades: Capacidade organizacional, mão-de-obra voluntária, mecenato e prestação de contas (Andrade e Franco, 2007)</li> </ul>
Marketing Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Conceção, implementação de programas calculada para influenciar a aceitação de ideias sociais, por um ou mais grupos e envolvendo a pesquisa e o planeamento das suas variáveis” (Kotler e Zaltman, 1971).</li> <li>• As ações do marketing social ajudam o consumidor a perceber o valor oferecido por uma instituição, e é esse valor o responsável pela diferença desta instituição em relação às demais (Keller et.al.,2006).</li> <li>• As organizações devem segmentar o mercado com base na sua oferta e definir quais os segmentos a quem se querem dirigir com o objetivo de se diferenciarem através da sua proposta de valor de acordo com os interesses desses públicos escolhidos.</li> <li>• Públicos do terceiro setor: público externo, beneficiários e doadores (órgãos de poder e particulares) (Laidler-Kylander e Simonin, 2009); público interno: os funcionários (Hankinson, 2000).</li> <li>• O público interno tem um papel crítico para o terceiro setor (de Chernatony e Riley, 1999).</li> </ul>
Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vários estudos explicitam a importância da marca para o terceiro setor, referindo-a como a vantagem competitiva mais importante para estas organizações (Laidler-Kylander e Simonin 2009; Birkin, 2003; Bosc, 2002; (Laidler-Kylander et.al. 2007).</li> <li>• As marcas devem ser desenvolvidas como o espelho dos atributos funcionais e emocionais (identidade) criados pela organização definindo-a como a sua personalidade, e a imagem da marca é a forma como essa personalidade é percebida pelos seus públicos (de Chernatony e Riley 1999).</li> <li>• o Posicionamento da marca, é a promessa da marca de prestar um ou mais serviços de forma consistente com as suas características, benefícios e experiências (Kotler e Armstrong, 2007, p.211) e está diretamente relacionado com as atividades de marketing que levam à formação de percepções dessas características e associações de imagem (Keller e Lehman, 2006).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• É por isso que um dos objetivos do <i>branding</i> é aumentar o valor de uma marca (Laidler-Kylander e Simonin, 2009)</li><li>• Em resumo, a importância do <i>brand equity</i> refletida neste modelo, é a capacidade de por si só, conseguir responder a um conjunto alargado de objetivos organizacionais destas instituições (visibilidade, confiança, relevância, parcerias, fundos) (Laidler-Kylander e Simonin, 2009).</li><li>• É por isso que Hankinson (2000) sugere que estas organizações para se tornarem mais fortes, devem utilizar uma estratégia de gestão da marca, entendendo a organização como a própria marca, assentando no que ela é, na sua causa, reforçando os atributos tangíveis e intangíveis que a compõem.</li></ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toda a ação se desenvolva a partir da comunicação do que a marca é, dos valores que representa, comunicando-a de forma clara e consistente para os diferentes públicos (Hankinson, 2000);</li><li>• O recurso à elaboração de mensagens chave, e ao desenvolvimento de programas de cidadania e de envolvimento comunitário (Azevedo, Carlos e Franco, Campos Raquel e outros, 2012: 280).</li><li>• Comunicação interna: é fundamental efetuar uma auditoria interna, avaliar o desempenho e o clima organizacional, elaborar materiais de comunicação interna e criar programas e ações de reconhecimento e motivação (Azevedo, Carlos e Franco, Campos Raquel e outros, 2012: 281).</li></ul>

## Capítulo II - A organização: Cáritas Diocesana de Coimbra

### **Síntese histórica**

A Cáritas Diocesana de Coimbra, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que pertence ao organismo Cáritas Portuguesa sendo esta a federação nacional das 20 Cáritas Diocesanas distribuídas pelo território continental, Açores e Madeira. Por sua vez, a Cáritas Portuguesa, pertence à Caritas *Internationalis*, que é uma instância oficial da Igreja Católica para a promoção da sua ação social, dando resposta às situações de pobreza, exclusão social e situações de emergência em resultado de catástrofes naturais e de calamidade pública, atuante em mais de duzentos países, e da qual Portugal é um dos países fundadores.

A Cáritas Diocesana de Coimbra começou por ser uma delegação da Cáritas Portuguesa e ver a sua atividade nos anos 40 e 50 ligada ao acolhimento de crianças refugiadas. Até final dos anos 60 desenvolve uma forte ação na distribuição de alimentos pelas famílias mais carenciadas, mas é a partir de 1967 que se estende por outros campos de intervenção social. É no período em que tem como Presidente da Direção o Padre António Sousa (1967-2005), que acontece o alargamento das suas respostas sociais: na animação pastoral das comunidades, promoção comunitária, alfabetização, saúde, ação social com crianças, jovens, idosos, mulheres em risco, migrações, etnias, entre as mais relevantes. Esta extensão da sua ação é concertada com o surgimento do quadro legal ainda hoje em vigor, para a proliferação e qualificação das instituições de apoio social, em Instituições Particulares de Solidariedade Social como “prestadoras oficiais” dos serviços de ação social para o Estado.

### **Visão/ Missão e Valores**

**Visão** - ser uma referência diocesana e nacional pela qualidade e capacidade de ser pioneira nos serviços que presta à comunidade de forma próxima, reflexiva e sustentável.

**Missão** - ser um instrumento da Igreja, na área geográfica da diocese de Coimbra, para promover e defender a dignidade humana à imagem de Jesus Cristo.

A Cáritas assenta a sua missão nos seguintes valores:

**Humanização** (na defesa / promoção da dignidade humana, desenvolvendo uma intervenção centrada na pessoa e na comunidade, salvaguardando os respetivos "direitos, liberdades e garantias"), **Profissionalismo** (no trabalho que desenvolve, pauta-se eticamente pelo rigor técnico, competência e consistência), **Compromisso** (levando a cabo a sua missão com determinação, persistência, empreendedorismo, disponibilidade, entrega, entajuda e lealdade), **Transparência** (projetando a sua intervenção a partir de uma leitura da realidade, de modo a que a mesma possa ser sinal visível da sua visão), **Caridade** (vinculando a sua ação à dimensão do amor ao próximo, na assistência, promoção, desenvolvimento e transformação de estruturas, pelos profissionais e voluntários), **Universalidade** (acolhimento de todas as pessoas independentemente da nacionalidade, etnia, religião ou proveniência social e olha para todas as problemáticas como provocação à sua ação) e **Criatividade** (fazendo face às múltiplas problemáticas existentes e emergentes, procurando inovar as respostas com flexibilidade e transdisciplinaridade).

**Domínio de Atividade** - Instituição Particular de Solidariedade Social com as seguintes respostas sociais:

- Educação (Infância, Tempos Livres);
- Saúde (Ambulatório, Internamento);
- Ação Social, Família e Comunidade (Crianças e Jovens em risco, Idosos, VIH/sida; Toxicodependência, Sem-abrigo, Intervenção Comunitária).

### **Capacidade Organizacional**

A análise da capacidade organizacional desta instituição é efetuada através das suas competências humanas, dos seus recursos materiais e humanos e das suas relações externas (Andrade e Franco, 2007:40).

Os órgãos de gestão estatutários desta instituição são a Direção e o Conselho Fiscal. O Conselho de Administração é composto pelo presidente da Direção e pelos responsáveis das áreas relacionadas com a administração e serviços de suporte ao funcionamento da Instituição, sendo um órgão com carácter consultivo.

A organização interna da Cáritas Diocesana de Coimbra obedece ao modelo estrutural misto:

a) Nas áreas de atividade relacionadas com a administração e serviços de suporte ao funcionamento dos equipamentos sociais é adotado o modelo hierarquizado.

b) Nas áreas relacionadas com as Respostas Sociais, Formação, Voluntariado, Pastoral, Infraestruturas e outros Projetos relacionados com a Missão da Instituição, é adotado o modelo de estrutura matricial, dependendo essas equipas da Direção.

Para além da sede onde se encontram os serviços de apoio a toda a organização: Recursos Humanos, Serviços Financeiros, Compras Logística e Manutenção, Inovação (Projetos e Comunicação), Secretariado e o Gabinete Jurídico, a sua ação está distribuída por 122 equipamentos na área geográfica da Diocese de Coimbra abrangendo o Distrito de Coimbra e alguns concelhos dos Distritos de Aveiro, Viseu, Leiria e Santarém.

Estes equipamentos (Tabela 3), apoiam um número de utentes acima dos 10.000, sendo alguns de multi resposta, ou seja no mesmo equipamento encontra-se mais do que uma resposta social, com serviços de suporte comuns às várias respostas.

Tabela 3- Distribuição do número de equipamentos por resposta social

Educação		Saúde	Ação Social Família e Comunidade					
Infância	Tempos Livres	Internamento	Crianças e Jovens	Idosos	VIH Sida	Toxicodependência	Intervenção comunitária	Sem-abrigo
6	60	3	3	35	1	6	4	1

Fonte: Cáritas Diocesana de Coimbra

Esta instituição conta com mais de 900 colaboradores repartidos pelas categorias administrativos, chefias intermédias, diretores técnicos, auxiliares, manutenção, quadros médios e quadros Superiores, conforme apresentado na tabela 3.

Tabela 4 – Colaboradores por categoria Profissional (%)

Categorias Profissionais	Colaboradores %
Administrativos	4%
Chefias intermédias e Diretores técnicos	5%
Auxiliares	61%
Manutenção	2%
Quadros Médios	19%
Quadros Superiores	10%

Fonte: Cáritas Diocesana de Coimbra, Orçamento 2012

Os recursos financeiros disponíveis têm origem:

- Nas participações do Estado (70%)
- Nas prestações de serviços (27%), essencialmente através das mensalidades pagas por parte dos beneficiários de algumas valências, de acordo com as suas possibilidades financeiras ou dos seus progenitores, conforme estejamos a falar de crianças ou de idosos.

Esta instituição efetua prestações de serviços através de três equipamentos: clínica médica, fisioterapia e da colónia de férias e da lavandaria, cujos resultados revertem para a instituição, mas que representam apenas 1% do total dos fundos da prestação de serviços.

Todas estas atividades de prestações de serviços estão sob aproveitadas, carecendo de uma forte intervenção comercial, tornando-as fontes efetivas de rendimento capazes de ajudar a colmatar as necessidades financeiras e encarando-as como fortes alternativas aos fundos estatais.

Os fundos provenientes dos doadores têm um peso de apenas 1% no total dos subsídios e donativos, não tendo sequer expressão na totalidade dos proveitos, estando todo este segmento por explorar.

### ***Estratégia de marketing***

Esta instituição, apesar da sua dimensão, não pratica quaisquer critérios de segmentação dos seus públicos. No entanto, têm-se verificado algumas ações na área da comunicação dirigidas a alguns *stakeholders* embora de forma quase sempre reativa, principalmente com os órgãos de poder (tutela e local), através de protocolos de colaboração, e também com alguns doadores (empresa) em situações de parcerias de responsabilidade social.

O posicionamento da Cáritas Diocesana de Coimbra, é claro na mente dos seus principais responsáveis, isto é, esta organização pretende ser reconhecida como a referência da solidariedade nas áreas de intervenção de apoio aos mais desfavorecidos e vítimas de exclusão social, no distrito de Coimbra. Pelas opiniões que tive oportunidade de recolher separadamente, quer com o recém-nomeado Bispo da Diocese de Coimbra, responsável máximo por esta instituição, quer pelo presidente da direção da instituição, o posicionamento da instituição é perfeitamente identificado como o serviço aos mais

necessitados e desprotegidos na sociedade, consubstanciado de forma clara nos seus valores.

No entanto, ambos reconhecem que a instituição beneficia da associação à marca Caritas, mas mostram profunda preocupação pelo desconhecimento pelo público em geral da sua ação local na Diocese de Coimbra.

Com efeito, o que pode ser um dos fatores que provoca este desconhecimento pelo público, e apesar do número de equipamentos pertencentes à Cáritas de Coimbra, os seus nomes ou logotipos não fazem qualquer alusão à marca.

### **A marca e a comunicação**

A marca desta instituição caracteriza-se pelo seu nome, Cáritas Diocesana de Coimbra, que identifica claramente a instituição com a marca mãe (Cáritas) e a sua ação, mas também define a sua área de intervenção (Diocesana de Coimbra). O seu Logotipo assume a mesma imagem da marca mãe, embora num tom mais escuro.

A comunicação na Cáritas Diocesana de Coimbra embora sem orientações estratégicas de fundo é tida como uma preocupação e área de intervenção prioritária no curto prazo, pelo presidente da direção, conforme dito no início deste trabalho. Até final de 2011 não havia qualquer departamento ou funcionário responsável pela comunicação da instituição, tendo sido posteriormente criado o departamento de Inovação, que se pretende que faça a ligação da instituição com o exterior e que agrega as áreas de projetos e da Comunicação.

Desta forma sem políticas de comunicação definidas, podemos caracterizar a comunicação da instituição apenas pelas ferramentas que têm sido utilizadas para a sua promoção ou divulgação da sua ação, de forma tímida e ténue.

**Estacionário** - Esta foi a primeira grande aposta da instituição na comunicação da marca, já em 2012 tendo sido uniformizado a sua utilização desde as folhas de papel timbrado, aos envelopes passando pela criação de cartões de visita. A criação destes cartões prende-se com a necessidade de deixar um documento de ligação nos diferentes contactos da instituição com o exterior. A utilização deste estacionário passou a ter carácter obrigatório em todos os equipamentos da instituição quer em comunicados internos, quer em comunicações para o exterior, a fim de criar uma uniformização da imagem da marca.

**Relações públicas** - Esta componente da comunicação tem sido utilizada essencialmente nas relações com os organismos do poder, principalmente Câmaras

Municipais e organismos que representam o poder governamental na sua área de atuação, nomeadamente através de protocolos de colaboração com a rede social dos municípios, ou estágios profissionais com o IEFP. A dinamização destas relações tem em vista manter a importância da sua colaboração encontrando terrenos comuns com as partes interessadas, também se verificando relações com a comunidade em geral como as relações com escolas profissionais ou Faculdades da Universidade de Coimbra de forma isolada e pontual, ou com outros organismos, mas que acontecem na maioria das vezes de forma reativa e consubstanciada na pessoa do presidente da direção.

**Publicações** - O jornal “O Movimento” que tem como objetivo dar a conhecer e a promover a ação da instituição, é distribuído mensalmente, em conjunto com o jornal semanal “Correio de Coimbra”, propriedade da Diocese de Coimbra. Sendo o veículo de informação da ação da instituição, destinando-se essencialmente à comunidade cristã desta Diocese assinante do referido semanário, para os vários elementos da pastoral pertencente a cada paróquia e ao mesmo tempo para os seus colaboradores. Esta publicação emana do departamento da ação pastoral da instituição, e conta com a colaboração dos responsáveis dos vários equipamentos para a divulgação das atividades que desenvolvem. Não podendo ser adquirido sem ser através desta assinatura.

**Imprensa** - A relação da instituição com os meios de comunicação social, nomeadamente com os jornais diários da cidade de Coimbra, tem-se caracterizado essencialmente por ir dando a conhecer algumas ações que possam interessar à comunidade como um todo de forma esporádica e eventual. No entanto a partir do ano de 2012 essas ações têm tido caráter mais regular e gozem de maior pro-atividade por parte da instituição, informando das ações que vão acontecendo nos vários equipamentos.

**Comunicação Digital** - O site da Cáritas Diocesana de Coimbra, está alojado no site da Caritas Portuguesa que disponibiliza o *template* para todas as Caritas Diocesanas, sendo da total responsabilidade de cada uma a sua dinamização bem como a informação disponibilizada. Desta forma, este meio de comunicação, apesar de até agora ter respondido às necessidades da instituição é claramente limitativo para divulgação da sua ação principalmente no que toca à capacidade de interagir com o público, dada a grande preferência que é dada nos dias de hoje aos meios eletrónicos.

Em jeito de conclusão, podemos dizer que embora esta seja uma instituição dotada de recursos humanos em número e com competências adequadas às suas necessidades, bem

como de recursos materiais, é deveras preocupante a sua forte dependência de recursos financeiros. Relacionado com esta falha é fundamental dotar a instituição de uma “dinâmica comercial”, através da criação de relações com as entidades externas não só ao nível de financiadores, mas também com a comunidade, parceiros semelhantes ou organismos públicos, com vista a estabelecer parcerias com benefícios para todas as partes e ainda de um desenvolvimento mais comercial das suas prestações de serviços, como a Clínica Médica, a Lavandaria e a Colónia de Férias.

Podemos então apresentar um pequeno resumo da instituição no quadro que se segue:

Figura 4 - Resumo da instituição Cáritas Diocesana de Coimbra

Marca	Fundos	Capacidade organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidade da marca - Nome, logotipo e missão alinhados e que identificam a sua ação;</li> <li>• Imagem de marca - A instituição desconhece.</li> <li>• Posicionamento - assente nos valores da instituição sem ser comunicado.</li> <li>• A instituição não utiliza critérios de segmentação;</li> <li>• Os equipamentos onde se desenvolvem as respostas sociais sem referência à Instituição;</li> <li>• Não existe comunicação da marca nem interna nem externamente.</li> <li>• Ferramentas de comunicação: relações públicas e comunicação digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte dependência dos subsídios do estado (mais de 70%);</li> <li>• Prestações de serviços com peso reduzido (27%), essencialmente mensalidades;</li> <li>• Prestações de serviços da clínica médica, lavandaria e colónia de férias, com projetos comerciais pouco ambiciosos, sem que se tornem recursos financeiros efetivos de suporte à missão.</li> <li>• Donativos do segmento de particulares e empresas sem expressão (inferior a 1%),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade ao nível dos recursos humanos e suas competências;</li> <li>• Forte dependência de recursos financeiros e materiais. A elevada dependência face ao Estado e outros organismos da tutela, limitam os seus recursos materiais;</li> <li>• Forte implementação na área de atuação, com equipamentos multi resposta;</li> <li>• Relações com entidades externas são essencialmente reativas, sem dinâmica de criação de parcerias;</li> <li>• Fraca dinâmica comercial associada às prestações de serviços</li> </ul>

### ***Conclusões da revisão da literatura e instituição***

Da revisão da literatura e da análise da instituição podemos salientar a sua necessidade em se tornar mais competitiva, e de se diferenciar, dado o incremento do número de instituições no setor da economia social.

Para criar notoriedade a organização deverá adotar ações do marketing social que ajudem o consumidor a perceber o valor oferecido pela instituição, sendo esse valor o responsável pela sua diferença em relação às demais (Keller et.al.,2006).

A marca é a vantagem competitiva mais importante para o terceiro setor (Laidler-Kylander e Simonin 2009; Birkin, 2003; Bosc, 2002; (Laidler-Kylander et.al. 2007). O

valor de uma marca percebido pelos seus públicos acontece quando os mesmos comprovam a sua integridade, ou seja quando a marca cumpre “as promessas” que faz na comunicação do seu posicionamento. Esta integridade autêntica de cumprir com os “benefícios” prometidos (Kotler et. al., 2011) é que permite a confiança na organização, tornando-a relevante.

Com efeito, o modelo dos Três “I” de Kotler (2011), o diagrama do ciclo causal da consistência de Laidler-Kylander e Simonin (2009) e o modelo de orientação para a marca de Hankinson (2000), dão resposta à questão inicial identificada pelo presidente da Caritas Diocesana de Coimbra em que o objetivo final é a construção de uma marca forte, que ao ser gerida estrategicamente permitirá:

- Um maior envolvimento do público interno;
- Aumentar a visibilidade da marca;
- Aumentar a confiança na organização;
- Oportunidades de parceria através de marketing de causas;
- Angariação de fundos;
- Informar, educar e até provocar mudanças de opinião dos públicos, através de um conhecimento mais completo da sua ação;
- Captação espontânea de voluntários (Laidler-Kylander e Simonin, 2009).

Desta forma são concretizados um conjunto de objetivos organizacionais, muito para além dos resultados positivos refletidos num Balanço, e que no seu conjunto permitirão a sustentabilidade da marca.

Da revisão da literatura e da apresentação da organização, surge um conjunto de hipóteses que carecem de ser respondidas através da análise quantitativa.

## **Hipóteses**

Para compreender a marca, Hankinson (2000) sugere que em primeiro lugar as organizações, através de uma auditoria à marca, conheçam a imagem global da marca percebida pelas diferentes partes interessadas. A Cáritas Diocesana de Coimbra, carece de informações sobre a imagem que o público dos doadores tem sobre a instituição.

Daqui nasce a **Hipótese 1** – Qual é a imagem da marca da Cáritas Diocesana de Coimbra, percebida pelo seu público de potenciais doadores?

À consistência dos valores assumidos e defendidos pela marca, com os valores percebidos por parte dos seus diferentes públicos, Kotler chamou a integridade da marca. Também o diagrama do ciclo causal da consistência de Laidler-Kylander e Simonin (2009), defende a consistência interna e externa e ainda a consistência global da organização como determinante para a confiança e a relevância da instituição na criação de parcerias e captação de fundos. A Cáritas Diocesana de Coimbra define o seu posicionamento com base nos valores em que assenta a sua missão, sem no entanto os comunicar, deixando ao critério dos diferentes públicos essa interpretação.

Daqui resulta a **Hipótese 2** – A marca Cáritas Diocesana de Coimbra tem uma imagem consistente na mente do seu público?

O valor da marca para o cliente é parte da atração/repulsão da instituição, gerada pelos seus atributos não objetivos. A Cáritas apesar de desconhecer o seu grau de atração para os seus públicos, tem dificuldade em se tornar competitiva no seu subsector.

Podemos, assim, admitir a **Hipótese 3** – A imagem global da Cáritas de Coimbra não traduz uma atração do público pela instituição, que não reconhece o seu valor e consequentemente não se fideliza, condicionando a sua competitividade.

## **Capítulo III - Trabalho de Campo**

Com base nos problemas apontados pela Cáritas e de acordo com a revisão da literatura efetuada, conclui-se que a Cáritas necessitava de conhecer as lacunas entre os objetivos da marca para a organização e a perceção, as impressões e crenças que os públicos envolvidos têm da instituição.

Este estudo é dirigido apenas ao público externo, nomeadamente aos potenciais doadores particulares, dado ser um público não trabalhado pela instituição. Sendo o tecido empresarial existente na Diocese de Coimbra caracterizado essencialmente por pme's, com poder de decisão assente maioritariamente na pessoa do gerente, inferindo-se nas opiniões destes indivíduos a opinião dos doadores empresa.

### ***Métodos e técnicas de recolha e análise de dados***

Neste estudo serão utilizados dados primários e dados secundários (Barañano, 2008).

Os dados secundários - são dados fornecidos pela organização, única fonte de informação para conhecer da identidade da marca. Para esse efeito foram consultados vários documentos da organização, como documentos de gestão, Missão, Visão e Valores, Política de Qualidade e o site da instituição. A análise da informação obtida com aquela documentação, foi realizada também através da análise de conteúdo como técnica de exploração de documentos.

Para a recolha de dados primários foi escolhido o método de levantamento ou inquérito, através de comunicação pessoal, recorrendo à técnica de questionário.

Este método foi escolhido a partir do estudo exploratório e da criação das hipóteses descritas anteriormente e tem como objetivo a validação das mesmas. Neste caso concreto foi escolhida a técnica de questionário para validar as hipóteses formuladas. Este questionário tem como objetivo conhecer a imagem de marca da Cáritas Diocesana de Coimbra, e a consistência desta com a sua identidade, além de uma imagem global da organização, por parte de um público-alvo.

O questionário é composto por 38 questões (ver anexo1), 36 de escolha múltipla com escalas de acordo/desacordo, uma questão com escala de avaliação de atributos e uma questão de resposta aberta. Estas questões pretendem pesquisar o que o público pensa e

sente sobre a marca e a sua categoria de produto correspondente (comparando com outras marcas).

Quanto à identificação do universo a testar, este questionário foi aplicado a potenciais doadores particulares a residirem no espaço geográfico limitado à Diocese de Coimbra.

No que respeita à dimensão da amostra, e tendo em conta o número elevado de residentes da diocese de Coimbra 545.000 (fonte site da diocese de Coimbra), não foi possível uma amostra aleatória.

Relativamente à forma de aplicação do questionário, foi enviado pela internet para um conjunto de contactos pessoais, tendo sido conseguidos 74 questionários corretamente preenchidos.

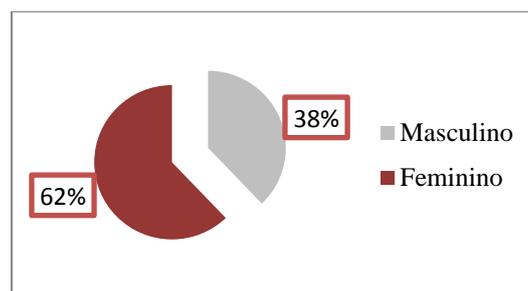
A análise estatística dos dados obtidos com os questionários foi feita através do Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para Windows, modelo 17.0.

## ***Análise e discussão dos resultados do Estudo Quantitativo***

### ***Caraterização da amostra***

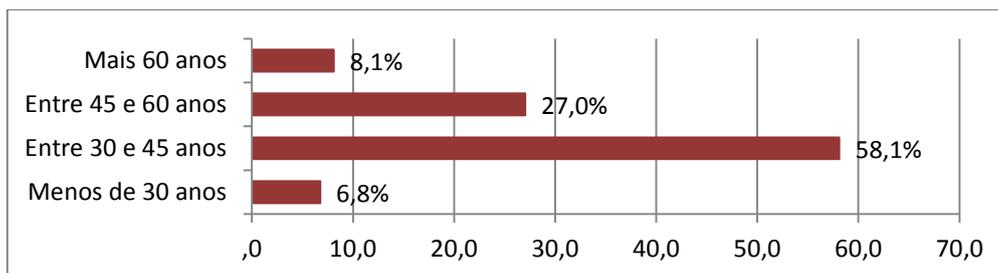
Foram obtidos 83 questionários, estando apenas 74 corretamente preenchidos. Do conjunto dos 74 inquiridos, 62,16% são do sexo feminino e 37,84% são do sexo masculino, conforme se apresenta no gráfico 3.

Gráfico 3 – Sexo dos Inquiridos



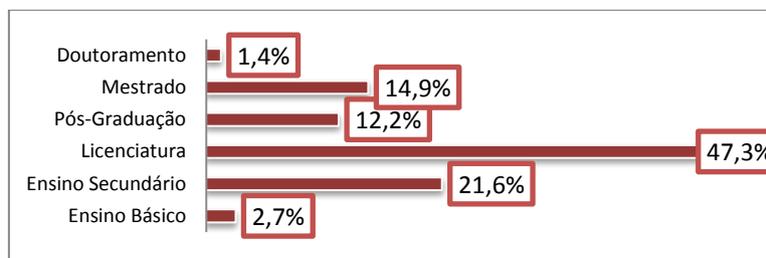
Mais de metade dos inquiridos tinha idade compreendida entre os 30 e os 45 anos (58,11%), sendo que menos de 30 anos e mais de 60 representavam menos de 10% da amostra, com 6,76% e 8,11% respetivamente.

Gráfico 4- Idades dos inquiridos



Quanto às habilitações deste público inquirido, constatamos que a sua grande maioria possui o grau académico de licenciatura (47,3%), representando o ensino básico apenas 2,7%.

Gráfico 5 – Habilitações dos inquiridos



Podemos assim caraterizar esta amostra correspondente a um perfil de público que se pode entender como população ativa, com habilitações académicas superiores que auferam um rendimento que os possa considerar como potenciais doadores para esta causa.

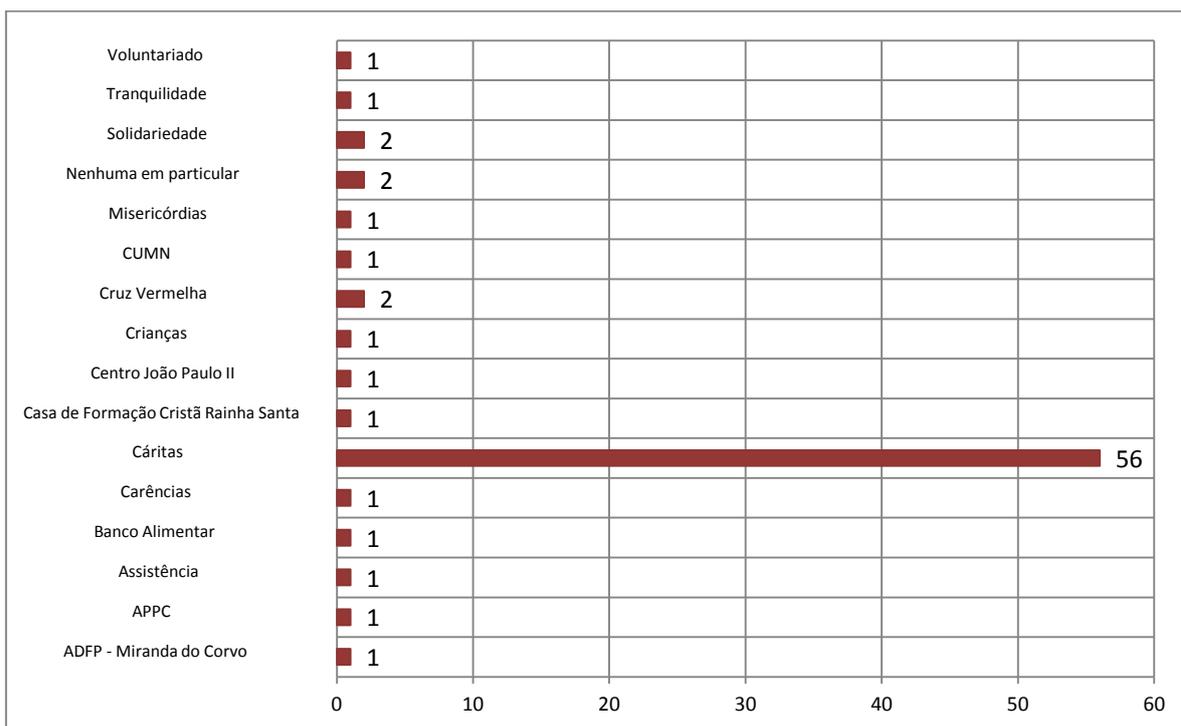
### **Análise estatística**

Foi feita uma análise estatística com base numa análise univariada, sendo calculadas as frequências absolutas e relativas de todas as variáveis presentes no questionário. Para algumas questões foi também calculada moda como medida de localização central. Recorrendo à análise bivariada foram também analisadas algumas relações entre variáveis.

- 1) Conhecer a marca Cáritas Diocesana de Coimbra, a partir da perceção da imagem dos seus potenciais doadores.

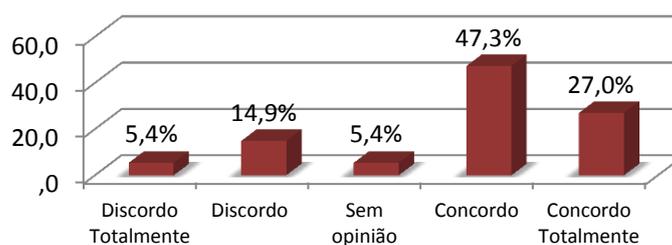
Para perceber se a marca da Cáritas Diocesana de Coimbra era uma marca com atributos facilmente memorizáveis, várias questões foram colocadas aos inquiridos. Foi pedido que indicassem qual o primeiro nome que lhes ocorre quando pensam em Instituições de Solidariedade Social, em que a maioria das respostas foi Cáritas, com uma frequência de 56 respostas, tendo as restantes respostas registado frequências muito baixas, 1 ou 2.

Gráfico 6 – Primeiro nome quando se pensa em Instituições de Solidariedade Social na Diocese de Coimbra



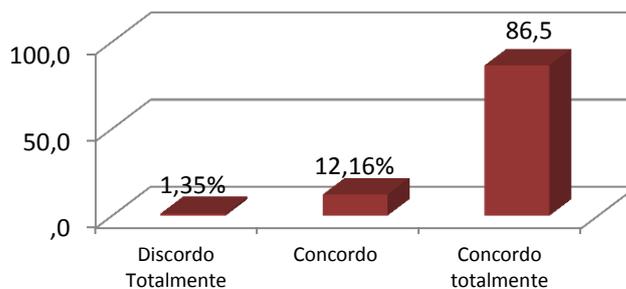
No entanto no decorrer deste inquérito, quando questionados se esta é a primeira instituição que têm em mente quando se fala em solidariedade social, a sua concordância não é tão expressiva (47,3%), com discordância de cerca de 15% dos inquiridos (14,9%).

Gráfico 7 – A Cáritas de Coimbra é a primeira das instituições de solidariedade da Diocese de Coimbra a ser lembrada



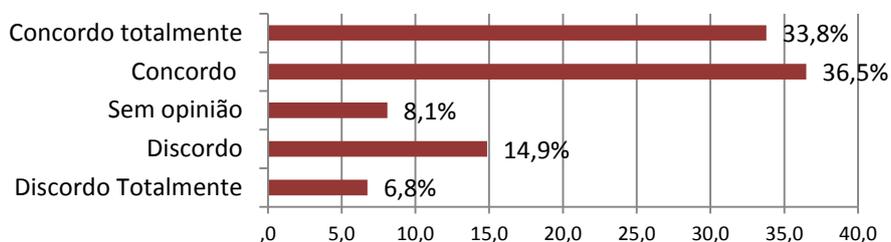
Relativamente à questão de já ter ouvido falar da Cáritas Diocesana de Coimbra, as respostas são concordantes e representam quase a unanimidade dos inquiridos, em que apenas 1,35% desconhecia a sua existência.

Gráfico 8 - Inquiridos que já ouviram falar da Cáritas de Coimbra



Tal como o seu nome é reconhecido, também o seu logotipo é recordado com facilidade para cerca de 70% inquiridos (36,5% concordam e 33,8% concordam totalmente), há no entanto um maior número de pessoas para quem o mesmo não é recordado 21% (14,9% e 6,8%).

Gráfico 9 – Facilidade em recordar logotipo da Cáritas Diocesana de Coimbra



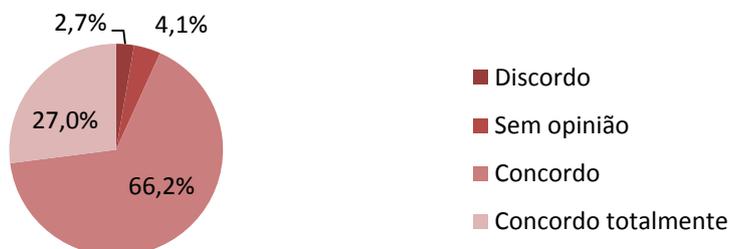
A história da instituição também influencia a sua imagem, e ao serem questionados sobre a riqueza da sua história, a opinião é concordante (40%) e totalmente concordante (33%), com os valores mais baixos (1%) de opiniões discordantes.

Gráfico 10 - A Cáritas de Coimbra tem uma história rica



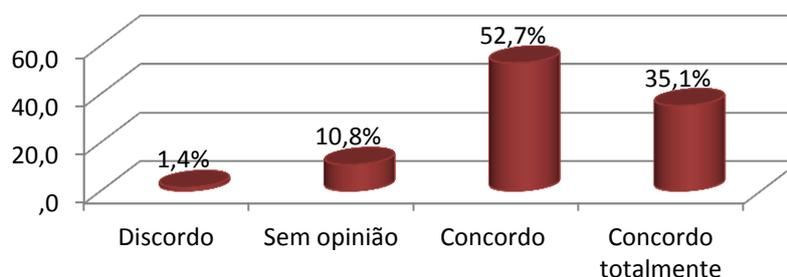
Caraterísticas desta instituição, são igualmente recordadas com facilidade para um grande número de inquiridos (66,2%) e 27% a referirem que essa lembrança é clara, registando-se menos inquiridos sem qualquer lembrança da instituição (2,7%).

Gráfico 11 – Facilidade em recordar-se de caraterísticas da Cáritas de Coimbra



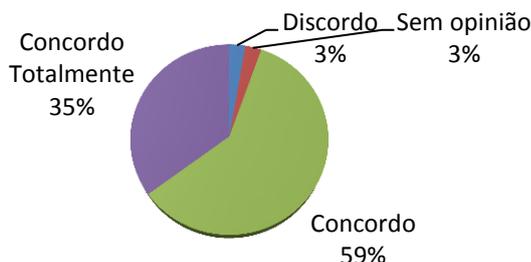
Dado o elevado número de respostas “Cáritas” à primeira questão, era importante saber se eles também conhecem outras instituições de solidariedade social, pergunta em relação à qual as respostas obtidas foram maioritariamente concordantes (52,7%) ou muito concordantes (35,1%), com 1,4% de opiniões discordantes (gráfico 12)

Gráfico 12 – Conhecimento de várias instituições de solidariedade social



Quando questionado o público-alvo quanto ao seu reconhecimento desta instituição em relação a outras instituições do setor as respostas são maioritariamente concordantes (59,5%) e totalmente concordantes (35,1%), com uma discordância de 2,7%.

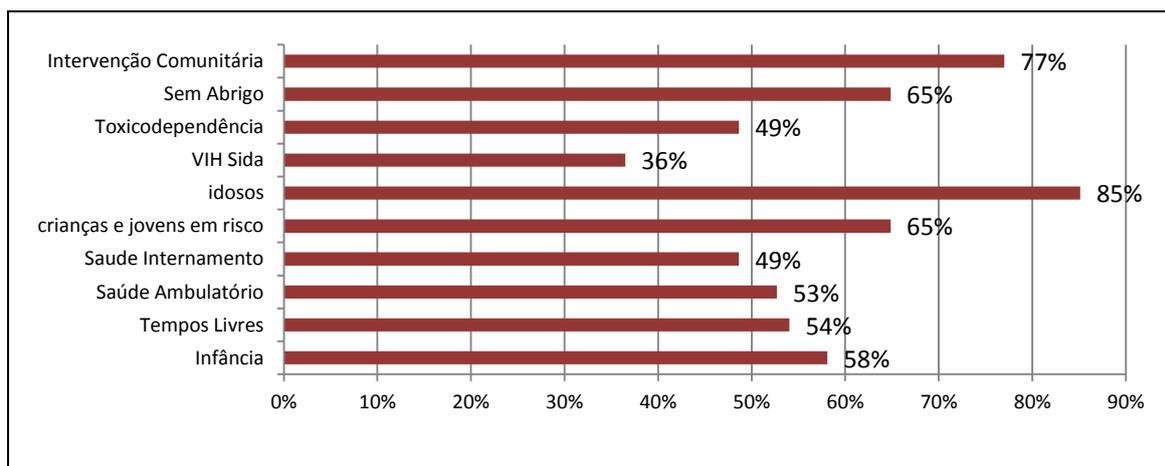
Gráfico 13 – Reconhecimento da Cáritas Diocesana de Coimbra face a outras instituições de solidariedade social



Das respostas a estas questões pode-se referir que estamos perante uma instituição que é reconhecida pela maioria dos inquiridos e que o seu nome, logotipo e características estão na mente dos inquiridos.

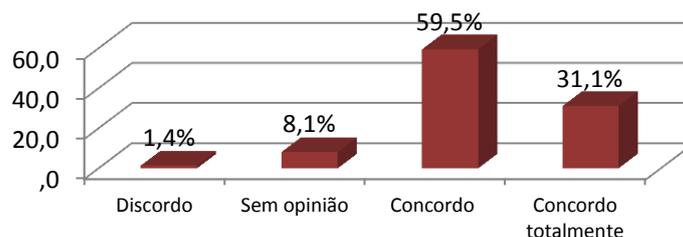
Quanto à ação desenvolvida pela Cáritas Diocesana de Coimbra, solicitou-se aos inquiridos que referissem quais as suas áreas de intervenção, percebendo-se que as respostas sociais mais conhecidas são os idosos (85%) e a intervenção comunitária (77%), apresentando-se de seguida as ações com os sem abrigo (65%) e as crianças e jovens em risco (65%). Metade dos inquiridos conhece as respostas ligadas à infância (58%), tempos livres (54%) e saúde ambulatorio e internamento (53% e 49%, respetivamente). Menos de metade das pessoas inquiridas desconhecem a sua intervenção na área da Toxicodependência (49%) e da Sida (36%).

Gráfico 14 – Áreas de intervenção da Cáritas Diocesana de Coimbra



Posteriormente tentou-se validar a diversidade da oferta através da possibilidade da utilização da instituição em diversas situações, à qual as respostas foram concordantes (59,5%) e totalmente concordantes (31,1%) e 1,4% de respostas discordantes

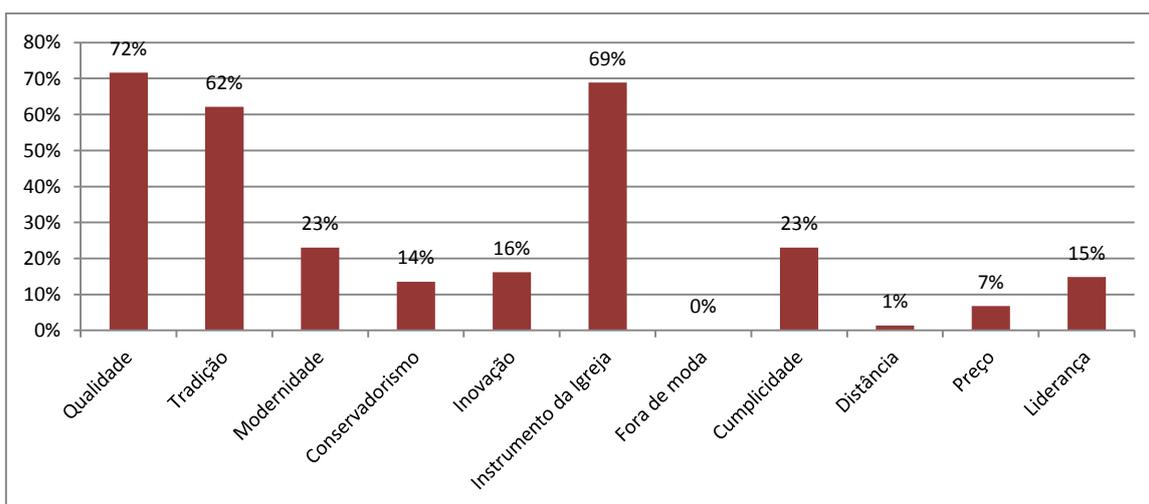
Gráfico 15 – Utilização da marca Cáritas de Coimbra para diversas situações



No que se refere à ação desenvolvida pela Cáritas Diocesana de Coimbra, podemos dizer que a grande maioria dos inquiridos, sabe que a instituição tem mais do que uma resposta social, com especial incidência na área dos idosos, intervenção comunitária, sem abrigo e crianças e jovens em risco, enquanto cerca de metade dos inquiridos desconhece as restantes áreas de intervenção.

Para perceber quais as características, a que o público-alvo inquirido, associa a Cáritas de Coimbra, foram dados alguns exemplos e solicitado que os mesmos escolhessem as 3 características a que mais associavam esta instituição, tendo-se obtido como as características com maior associação as seguintes: Qualidade (72%), Instrumento da Igreja (69%) e a Tradição (62%). As características com menos associação foram: Distância (1%) e “Démodé” (0%).

Gráfico 16 – Características mais associadas à Cáritas Diocesana de Coimbra



Dado que se solicitavam três escolhas a cada inquirido, importa também referir que foram feitas 35 combinações diferentes de características, sendo que as combinações

com maior frequência são “Qualidade, Tradição e Instrumento da Igreja” (22%), seguida da combinação “Tradição, Conservadorismo, Instrumento da Igreja” (8%). *Associação da marca a Qualidade, Tradição e Instrumento da Igreja, podendo ser entendido como a personificação da marca, o que ajuda à construção do seu posicionamento, a partir da forma como é percebida pelo seu público. Importante para a criação de mensagens.*

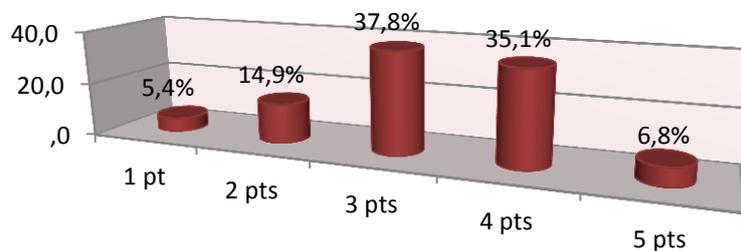
Tabela 5 - Combinações de três características que mais se associam com a Cáritas Diocesana de Coimbra

Combinações de características	Frequência	%
Qualidade, Instrumento da Igreja, Cumplicidade	4	5%
Qualidade, Modernidade, Cumplicidade	4	5%
Qualidade, Tradição, Instrumento da Igreja	16	22%
Tradição, Conservadorismo, Instrumento da Igreja	6	8%

De acordo com a revisão da literatura é fundamental para uma instituição se diferenciar que seja clara a vivência dos valores associados à sua missão, como referência da sua atuação, tendo-se questionado o público em que medida cada um dos valores da Cáritas de Coimbra era percebido na sua atuação, atribuindo-lhe pontos numa escala de 1 a 5, consoante essa perceção seja maior ou menor.

A Criatividade é um valor pouco reconhecido a atribuição com maior percentagem é a de 3 pontos (37,8%), embora muito próxima dos 4 pontos (35,1%), conforme gráfico 18.

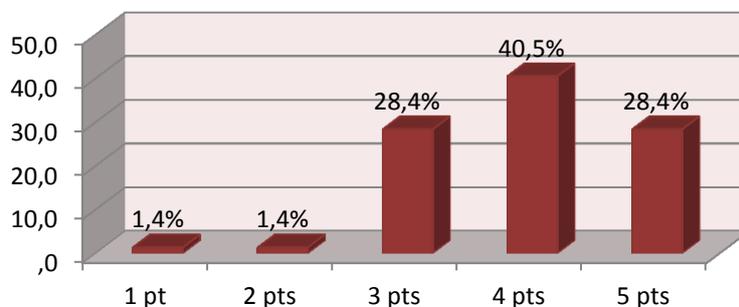
Gráfico 17 – Reconhecimento da Criatividade como valor da Cáritas Diocesana de Coimbra



A Universalidade por sua vez é um valor mais reconhecido, com a maior atribuição de 4 pontos (40,5%), seguida em igual valor da de 5 (28,4%) e de 3 (28,4%), sendo os

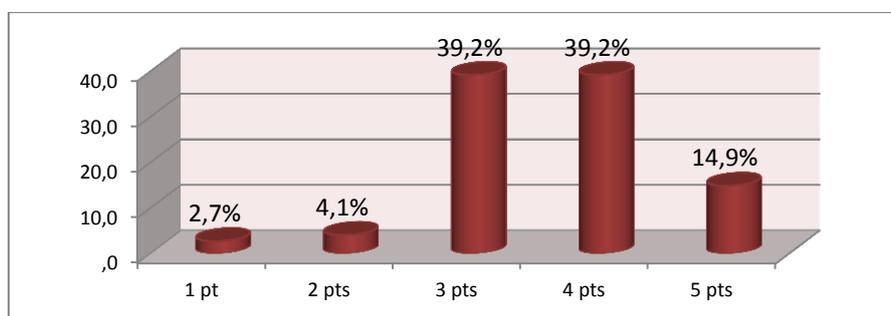
valores de 1 e 2 pontos sem expressão (1,4%) para os dois, a seguir apresentada no gráfico 19.

Gráfico 18 - Reconhecimento da Universalidade como valor da Cáritas Diocesana de Coimbra



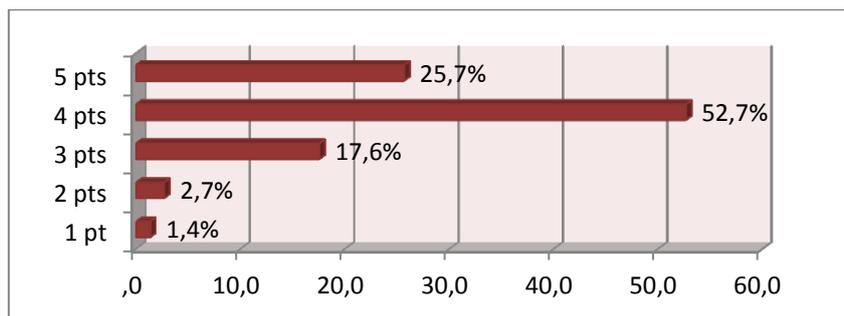
O valor da Transparência, apesar do valor mais baixo apenas representar 2,7%, não é um valor muito reconhecido apresentando a maior percentagem para os 3 e 4 pontos (39,2%).

Gráfico 19 - Reconhecimento da Transparência como valor da Cáritas Diocesana de Coimbra



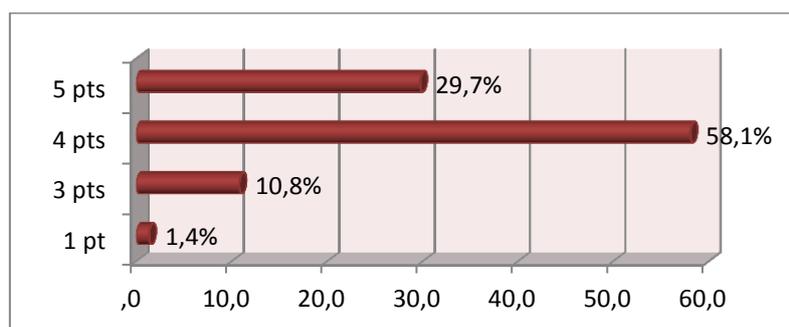
O Compromisso é um valor claramente reconhecido como sendo praticado pela instituição, com os 4 pontos a serem a pontuação com maior percentagem (52,7%) logo seguido dos 5 pontos (25,7%) e com 1 ponto a representar apenas 1,4%.

Gráfico 20 – Reconhecimento do Compromisso como valor da Cáritas Diocesana de Coimbra



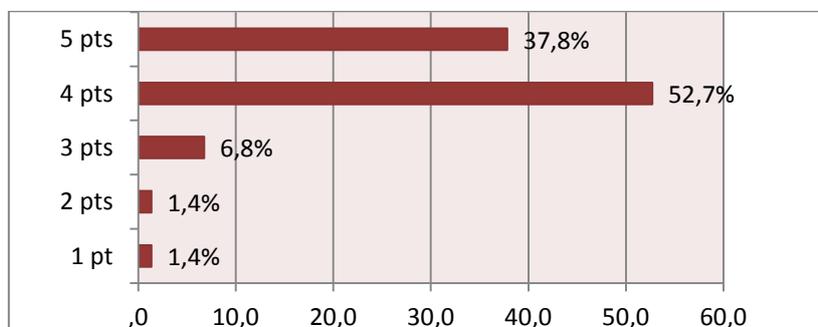
O Profissionalismo é outro valor bastante identificado com a Cáritas de Coimbra, com mais de metade dos inquiridos a atribuírem 4 pontos (58,1%) e os 5 pontos com cerca de 30% das escolhas.

Gráfico 21 - Reconhecimento do Profissionalismo como valor da Cáritas Diocesana de Coimbra



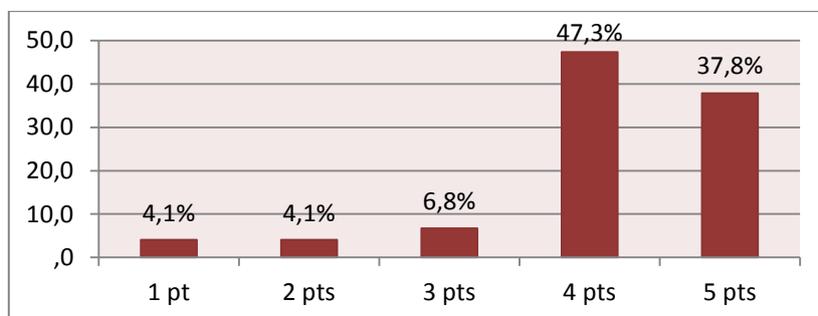
A Humanização é mais um valor que regista a atribuição de 4 pontos por mais de metade dos inquiridos (52,7%) e onde os 5 pontos reúnem opiniões de 37,8%.

Gráfico 22 - Reconhecimento da Humanização como valor da Cáritas Diocesana de Coimbra



A Caridade também é um valor consensual sendo a atribuição de 4 pontos a atribuição mais consensual (47,3%), logo seguida de novo máximo para os 5 pontos (37,8%).

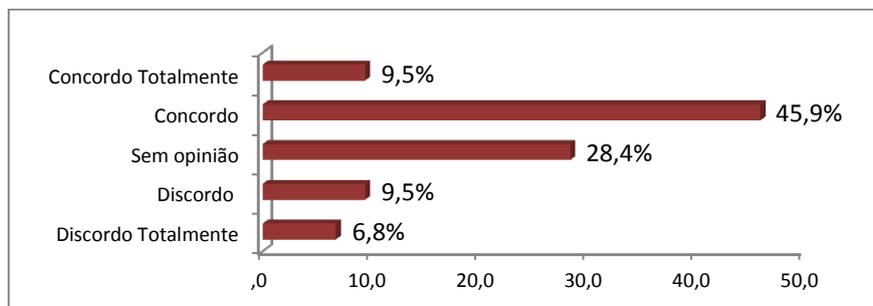
Gráfico 23 – Reconhecimento da Caridade como valor da Cáritas Diocesana de Coimbra



Foram formuladas outras questões com a finalidade de validar estes valores transformados em ações mais concretas.

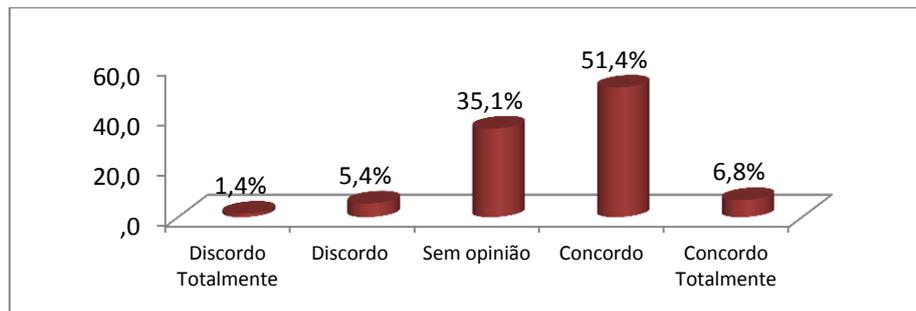
A Criatividade é um valor que traduz uma fraca na concordância quando se refere que ela é uma instituição criativa, embora assuma alguma concordância (45,9%), apresenta valores de inquiridos sem opinião bastante elevados (28,1%), tal como os valores discordantes que assumem valores perto dos 10% (9,5%).

Gráfico 24 – A Cáritas Diocesana de Coimbra como instituição criativa



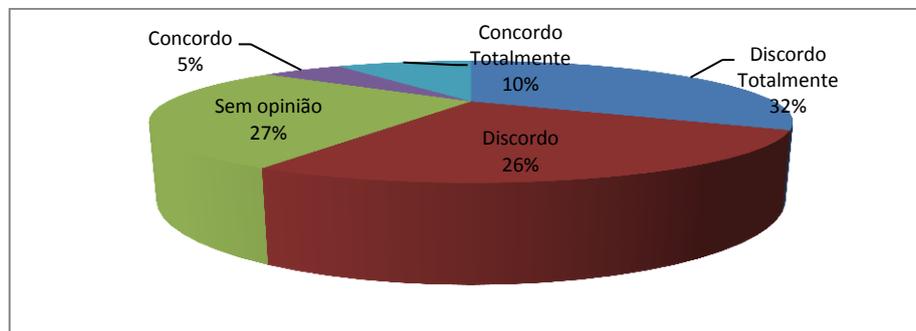
Este valor foi validado ainda pela questão de ser ou não uma instituição inovadora, o que também não mereceu a maior concordância, embora apresente valores de concordância em mais de 50% dos inquiridos, (51,4%), assume ainda maiores valores de inquiridos sem opinião (35,1%), sendo as opiniões discordantes 5,4%.

Gráfico 25 – A Cáritas de Coimbra como instituição inovadora



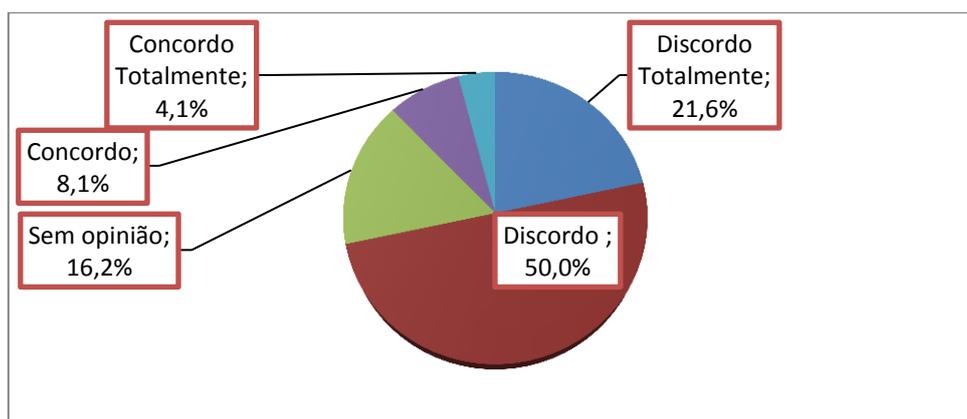
A Universalidade é validada através da concordância com esta instituição apenas apoiar pessoas da mesma nacionalidade, ao que os valores totalmente discordantes assumem a maior percentagem (32%), associados aos discordantes (26%), embora se verifiquem inquiridos totalmente concordantes (10%) e mesmo concordantes (5%). Ou seja, a opinião mais consensual é de que a instituição apoia indivíduos também de outras nacionalidades.

Gráfico 26 – A Cáritas de Coimbra apenas apoia cidadãos portugueses



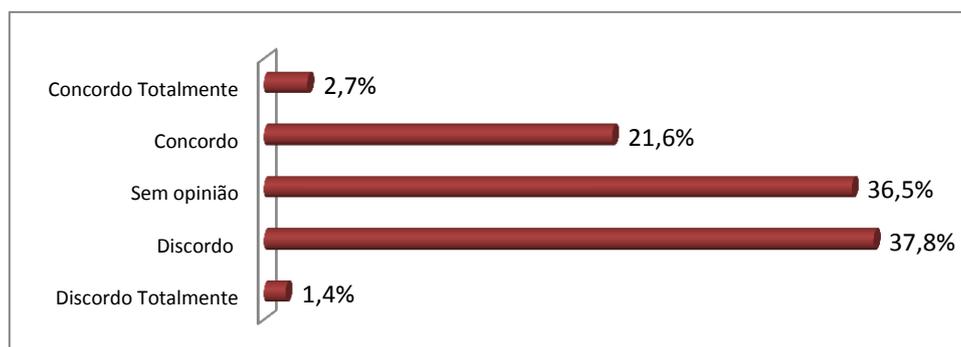
Tal como a questão do apoio desta instituição apenas se verificar a pessoas de determinada religião, ao que se obteve uma discordância de 50% dos inquiridos, bem como um total desacordo de mais 22% das respostas recebidas, registando-se valores inferiores de concordância (8%).

Gráfico 27 – A Cáritas de Coimbra apenas apoia pessoas da religião católica



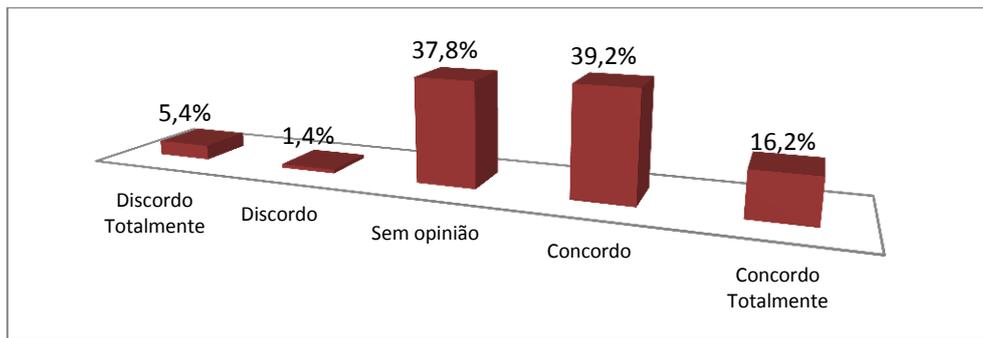
O valor da Transparência foi associado à melhor utilização dos fundos recebidos, comparativamente a outras instituições em que a resposta discordante (37,8%), embora muito aproximada de uma ausência de opinião (36,5%).

Gráfico 28 – Maior transparência na utilização dos fundos estatais pela Cáritas de Coimbra quando comparada com outras organizações solidariedade social



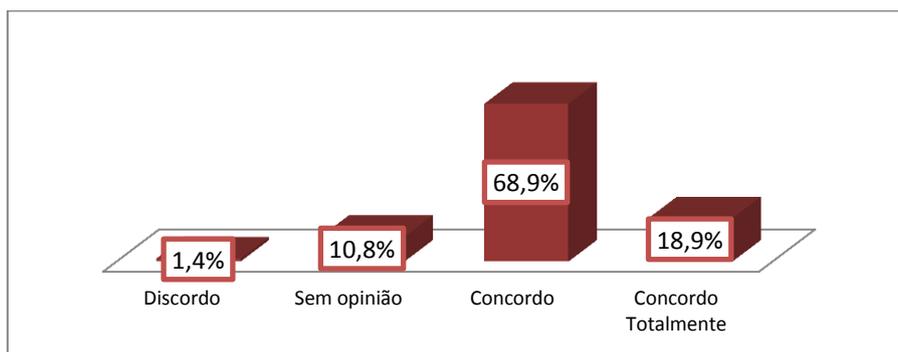
O Compromisso foi traduzido no empreendedorismo, em que a concordância é bastante fraca apresentando os maiores valores (39,2%), mas os sem opinião manifestam valores muito próximos (37,8%), enquanto as opiniões discordantes não têm expressão significativa nos resultados (1,4%). Este resultado não valida o empreendedorismo com o valor do compromisso da Cáritas de Coimbra.

Gráfico 29 – A Cáritas de Coimbra faz a diferença em ações de empreendedorismo



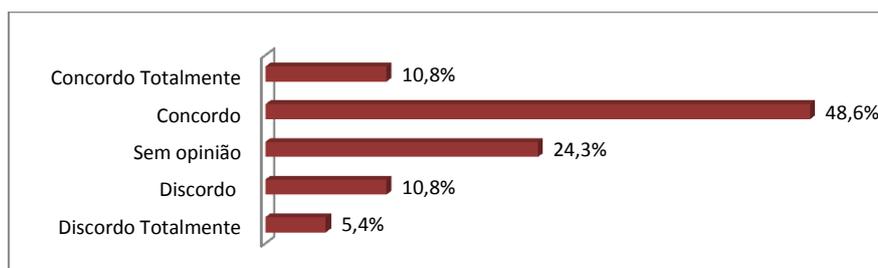
Também se tentou validar este valor através da concordância na questão em que esta é uma instituição “com que se pode contar” e em que os resultados obtidos assim o confirmam, com uma concordância de 68,9% e uma concordância total de 18,9%, e com discordância quase nula (1,4%).

Gráfico 30 – A Cáritas de Coimbra é uma instituição com que se pode contar



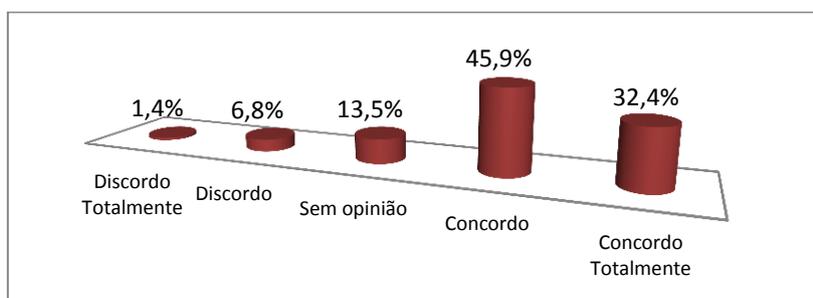
O Profissionalismo foi associado ao rigor técnico, em que as respostas obtidas, embora maioritariamente concordantes (48,6%), apresentam valores discordantes apenas de 1,4%.

Gráfico 31 – Serviços prestados pela Cáritas Diocesana de Coimbra com grande rigor técnico



A Caridade é um valor base desta instituição e foi associado ao “amor ao próximo”, aferindo-se a concordância dos inquiridos da prática desta máxima pela instituição, concordância de 45,9% e total concordância de 32,4% com as respostas discordantes a registarem valores abaixo dos 10% (6,8%).

Gráfico 32 – “Amor ao próximo” como máxima da Cáritas Diocesana de Coimbra

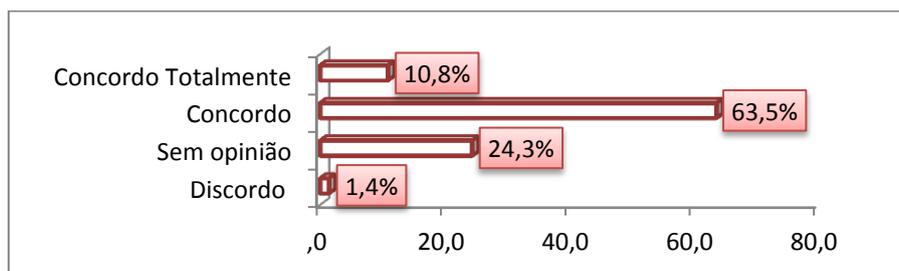


De acordo com os resultados obtidos podemos dizer que os valores mais reconhecidos como interiorizados pela instituição, são o Compromisso, sendo uma instituição com que se pode contar, o Profissionalismo, a Humanização e a Caridade no sentido do amor ao próximo, e os menos reconhecidos sejam a Criatividade e a Transparência.

A falta de reconhecimento por parte do público externo da “interiorização” dos valores com pontuações mais baixas, reflete a necessidade da criação de políticas internas para alterar estas perceções relativamente aos valores da Criatividade e principalmente da Transparência, sendo este fundamental para a importância que as partes interessadas estão a dar à prestação de contas.

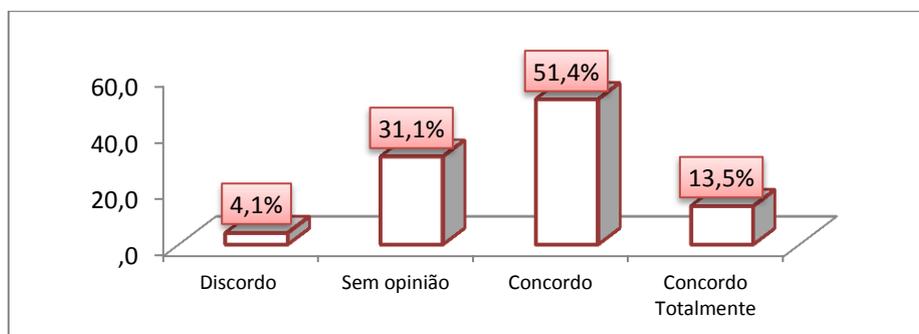
Ainda em relação à percepção da imagem desta instituição, era importante percebê-la comparativamente às outras instituições do setor. A imagem da Cáritas Diocesana de Coimbra destaca-se em relação às demais do setor (63,5%), manifestando um elevado valor em relação aos inquiridos sem opinião (24,3%) e 1,4% discordante.

Gráfico 33 – Destaque da marca Cáritas Diocesana de Coimbra no setor da solidariedade social



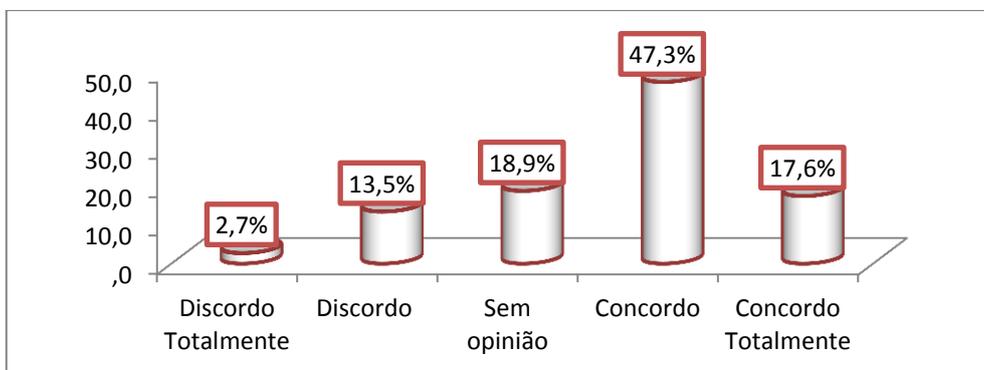
Quanto à diversidade da oferta, apresenta para mais de metade dos inquiridos (51,4%) um maior leque de serviços de resposta às necessidades sociais, sendo que aqui o número de inquiridos discordantes é de 1,4%.

Gráfico 34 – Maior diversidade de serviços de solidariedade social oferecidos pela Cáritas de Coimbra



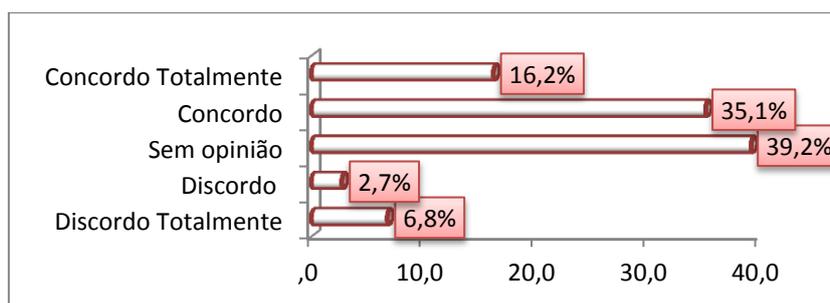
A adequação da oferta de serviços da Cáritas de Coimbra às necessidades sociais dos nossos dias, comparativamente ao total do setor, apresenta valores concordantes (47,3%), sendo de ter em conta o valor de opiniões discordantes (13,5%).

Gráfico 35 – Maior adequação das respostas da Cáritas de Coimbra às necessidades sociais



Relativamente à competência dos serviços desta instituição, ser superior quando comparada com outras instituições de solidariedade social, a maioria dos inquiridos não tem opinião (39,2%), registando-se uma concordância próxima desses valores (35,1%), com a total discordância a apresentar um valor de 6,8%.

Gráfico 36 – Serviços da Cáritas de Coimbra mais competentes face ao setor



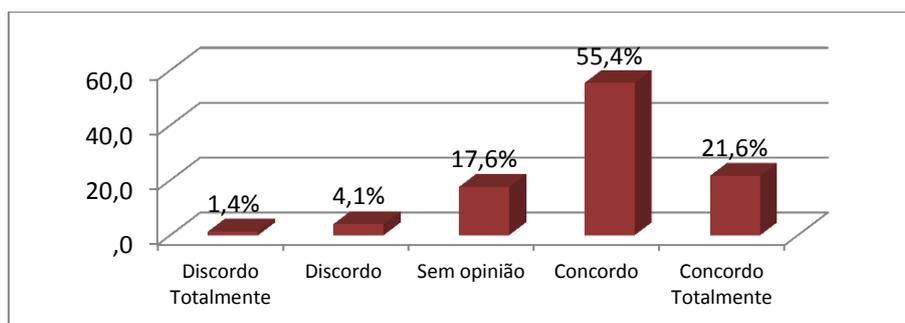
Apesar de ser opinião dominante que a imagem da Cáritas de Coimbra se destaque das demais instituições de solidariedade social, a sua vantagem associa-se mais em relação à sua diversidade da oferta em respostas sociais, e menos em relação à sua competência. Importa destacar os elevados valores de inquiridos sem opinião, refletindo o elevado desconhecimento quer da instituição quer do setor. Verifica-se assim uma clara necessidade da instituição se dar a conhecer.

## 2) Perceber se a marca Cáritas Diocesana de Coimbra tem uma imagem consistente

A consistência em relação aos seus valores já foi abordada, percebendo-se que os valores que denotam maior consistência com a sua atuação são o Compromisso, o Profissionalismo, a Caridade e a Humanização, apresentando pouca consistência a Transparência e a Criatividade.

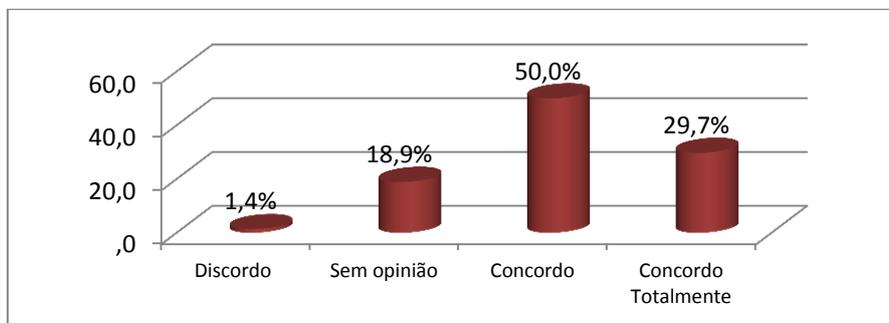
De uma forma global questionou-se o público sobre consistência da marca, à qual se obteve as respostas apresentadas no gráfico 36, com mais de metade dos inquiridos a concordar em que a imagem da marca é consistente (55,4%) sendo discordantes cerca de 5% das respostas (1,4% totalmente discordante e 4,1% discordante).

Gráfico 37 - A imagem da Cáritas de Coimbra é uma imagem consistente



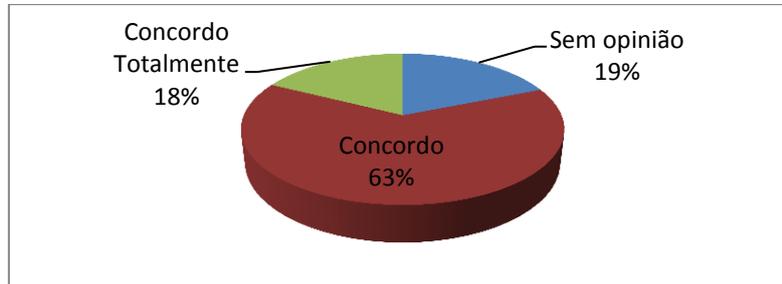
E ainda se a marca se tem mantido consistente com o que ela representa, em que há uma concordância total em maior número (29,7%), mantendo-se a concordância (50%), sem que haja valores a assinalar de discordância (1,4%)

Gráfico 38 – A Cáritas de Coimbra tem-se mantido consistente com o que representa



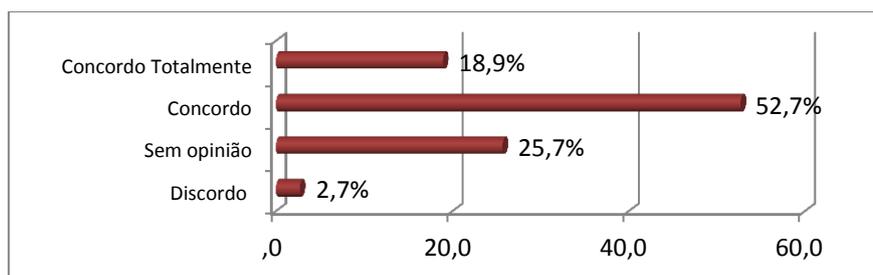
A consistência em relação à sua missão é concordante para a maior parte dos inquiridos (63,5%) e apresenta total concordância (17,6%) sem qualquer discordância, embora havendo um valor significativo de inquiridos sem opinião (18,9%)

Gráfico 39 - A Cáritas de Coimbra tem-se mantido consistente com a sua missão



Em relação à consistência entre a atuação dos colaboradores e a imagem que se tem da instituição apesar de a discordância não ser significativa (2,7%), e havendo uma maioria de concordantes (52,7%), existe um grande número de inquiridos sem opinião (25,7%).

Gráfico 40 – A atuação dos colaboradores da Cáritas de Coimbra é consistente com a sua imagem

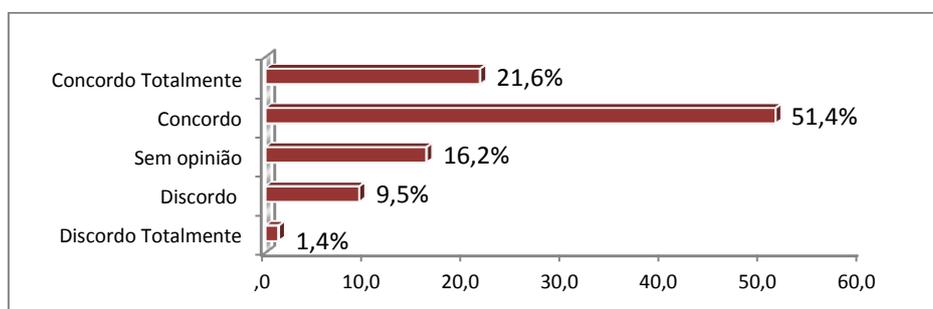


A consistência da imagem da Cáritas Diocesana de Coimbra é referida por mais de metade dos inquiridos, acentuando-se no que respeita à sua ação em relação à missão. Também nesta análise são significativos os valores de indivíduos sem opinião a apelar a uma comunicação mais assertiva e que torne mais clara esta consistência. *De acordo com a revisão da literatura como a consistência é um dos elementos chave para a criação de valor por parte das organizações do terceiro setor, é fundamental que a comunicação interna reforce a importância que esta consistência tem para o sucesso da marca e da sua competitividade.*

### 3) Atratividade da marca Cáritas de Coimbra, manifestada pela sua imagem global

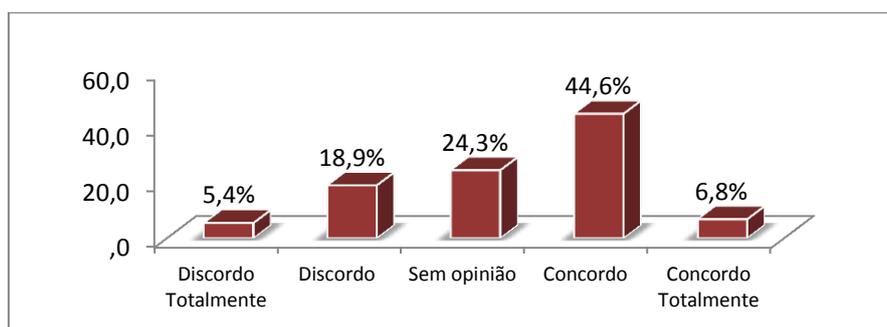
A imagem global do público-alvo da Cáritas Diocesana de Coimbra, é de que a mesma tem uma forte imagem de marca (51,4%), embora sendo uma maioria menos significativa, se considerarmos que existe um desacordo na ordem dos 10% (9,5% e 1,4% desacordo total)

Gráfico 41 – A Cáritas de Coimbra tem uma forte imagem de marca



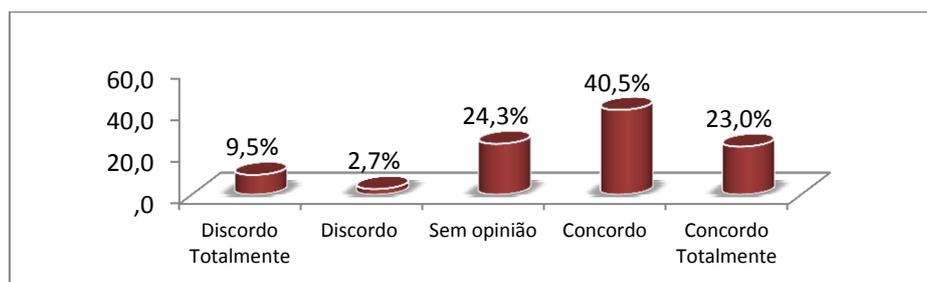
Quanto ao gosto em acompanhar a ação desta instituição pelos inquiridos, apenas metade concorda (44,6%) e o valor de desacordo é significativo (18,9%) com um total de desacordo de 5,4%.

Gráfico 42 – Gosto em acompanhar as a ação da Cáritas de Coimbra



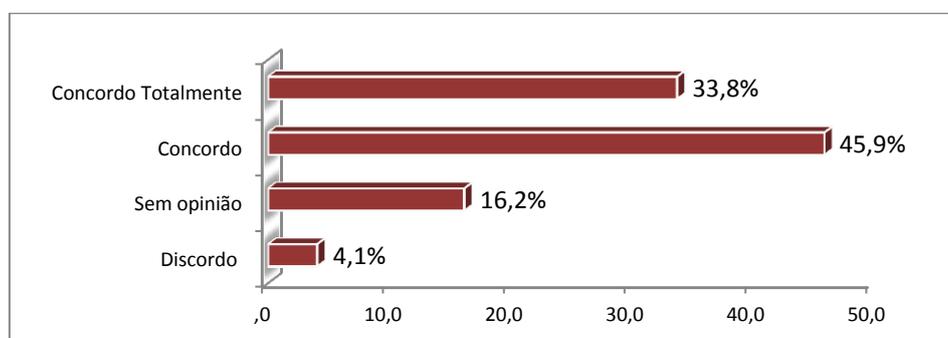
Relativamente ao facto de fazerem gosto que outras pessoas conheçam a instituição embora cerca de metade dos inquiridos se manifeste positivamente (40,5%), acompanhado por uma total concordância (23%) com esta questão, mas sendo de registar os valores de discordância total (9,5%).

Gráfico 43 – Orgulho em que outras pessoas conheçam a instituição



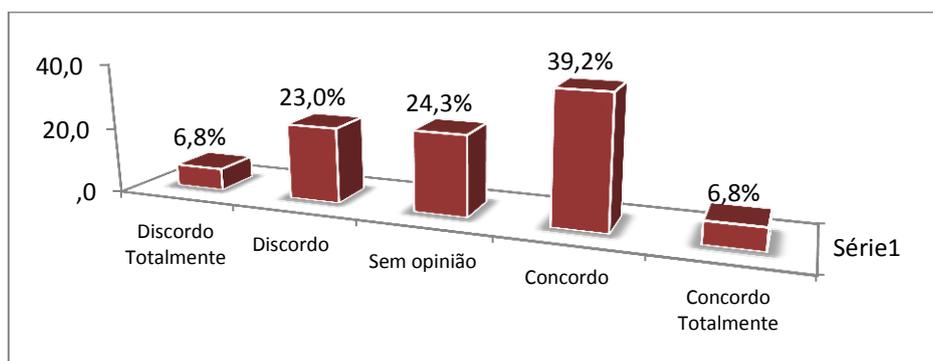
Bastante mais unânimes são as opiniões em relação ao facto dos inquiridos quererem ou não saber mais sobre esta instituição, em que 45,9% concordam, e 33,8% concordam totalmente, registando-se um baixo valor de discordância (4,1%).

Gráfico 44 – Gosto em saber mais sobre esta instituição



A relação entre a Cáritas Diocesana de Coimbra e este público-alvo, não o leva a preferi-la em relação às demais do setor, em que consideramos apenas como respostas concordantes 39,2% e considerando que 23% dos inquiridos discordam de que a prefeririam.

Gráfico 45 – Preferência pela Cáritas de Coimbra em relação às demais instituições do setor

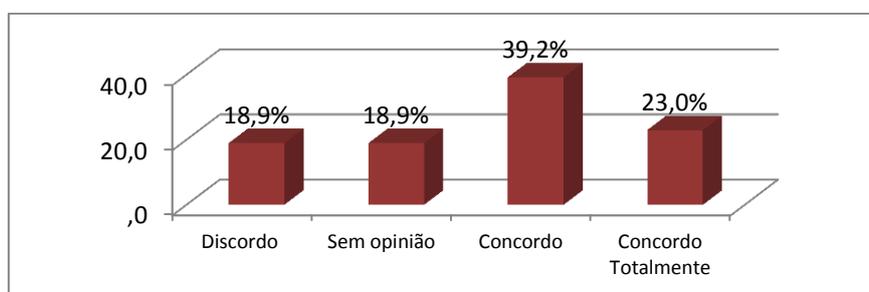


Pode-se referir que apesar de uma imagem forte não existe um relacionamento da Cáritas Diocesana de Coimbra com este público nem uma preferência pela instituição.

Confirma-se a forte necessidade de comunicação com o exterior. Admitindo que parte desta ausência de relacionamento tenha origem na falta de experiências vivida com a marca, é necessário que as futuras ações de comunicação contenham mensagens capazes de comunicar os seus benefícios aceitando o desafio da tangibilização dos mesmos, para que se perceba a importância e o valor da sua ação.

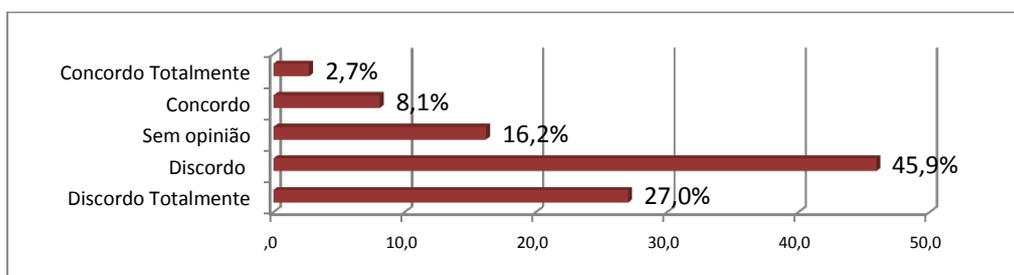
O público inquirido concorda que esta é uma instituição muito divulgada (39,2%), no entanto as respostas discordantes apresentam valores que denotam alguma contrariedade (18,9%).

Gráfico 46 – A Cáritas de Coimbra é uma instituição muito divulgada



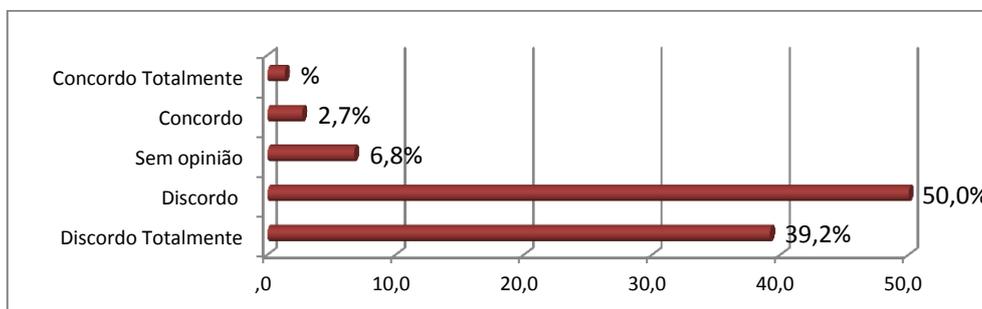
À questão de pelo facto de se tratar de uma instituição de solidariedade social, a Cáritas de Coimbra não devia fazer publicidade recolheu respostas discordantes (45,9%) ou totalmente discordantes (27%), embora cerca de 10% dos inquiridos concordem (8,1%) ou concordem totalmente (2,7%).

Gráfico 47 – Como instituição de solidariedade social a Cáritas de Coimbra não deve fazer publicidade



Já por se tratar de um instrumento da Igreja, não dever divulgar a sua ação, foi uma questão que recolheu discordância (50%), e até um número elevado de total discordância (39,2%)

Gráfico 48 - Como instrumento da Igreja a Cáritas de Coimbra não deve divulgar a sua ação



Apesar de não ser consensual a questão se é ou não uma marca muito divulgada, não será por ser um instrumento da igreja católica ou porque a sua causa seja de justiça social, que não deverá fazer publicidade ou divulgar a sua ação. *Estas respostas reforçam a ideia de que apesar de ser uma instituição de solidariedade social a promoção da sua ação não será interpretada de forma negativa, criando mais uma oportunidade para as ações de comunicação externa.*

Desta primeira análise do estudo quantitativo podemos concluir que estamos perante uma marca:

- Conhecida, mas cujo alcance da sua ação é desconhecido pelo público em geral;
- Personificada com características como qualidade, tradição e instrumento da Igreja;
- Em relação às restantes do setor, apesar de poder ser considerada forte, é pouco significativa a sua capacidade de se diferenciar;
- Cujas consistência da sua atuação em relação aos seus valores não é totalmente reconhecida, essencialmente no que toca aos valores da Criatividade e Transparência;
- Com uma imagem global pouco clara, que revela um fraco relacionamento com o seu público doador.

Da revisão da literatura foi clara a importância da consistência e da integridade, para a criação de marcas fortes. Desta forma tentou-se perceber se existia alguma correlação entre a consistência desta organização percebida pelo seu público e a que níveis e o facto dela se destacar das demais do setor. Para o efeito utilizou-se a análise bivariada, recorrendo ao coeficiente de correlação de Spearman, que nos indica o grau e o sentido da associação entre duas variáveis ordinais. Os valores deste coeficiente variam entre - 1 e 1, em que valores próximos de 0 indicam uma fraca associação e valores próximos de -1 indicam uma forte associação negativa e próximos de 1, uma forte associação positiva. Assim, da análise da correlação da consistência: da imagem da marca, da organização com o que representa, da sua atuação em relação à sua missão e da atuação dos seus colaboradores com a imagem da instituição, com o destaque desta organização face às demais, os resultados foram os apresentados na tabela 6.

Tabela 6 – Relação entre o destaque da Cáritas de Coimbra face a outras do setor e a consistência (da imagem da marca, com o que representa, atuação face à missão e atuação dos colaboradores)

		Consistência da imagem de marca	Consistência da organização com o que representa	Consistência da sua atuação face à sua missão	Consistência da atuação dos seus colaboradores
Destaques desta instituição face a outras	Coeficiente de Spearman	0,390	0,519	0,521	0,357

Dos resultados obtidos, podemos dizer que existe uma correlação fraca por parte da consistência da imagem da marca e da atuação dos seus colaboradores com a imagem da instituição com o facto da mesma se destacar das demais instituições de solidariedade social. No caso da consistência da organização com o que ela representa e da sua atuação face à sua missão a correlação apresenta-se mais forte.

Com efeito, o destaque desta instituição face às demais do setor, não se deve à consistência da sua imagem como um todo, mas mais com o que ela representa e com a relação com a sua missão. O que reforça o apurado na análise anterior de que é necessário um forte investimento na comunicação interna, por forma a criar uma consistência global da organização.

Procurou-se ainda perceber quais seriam as variáveis que poderiam contribuir para a imagem forte referida pelos inquiridos. Para o efeito consideraram-se as variáveis: história da instituição, o facto de ser muito divulgada, a sua missão, ter uma maior oferta de serviços e ter respostas mais adequadas às necessidades de hoje. De igual forma se recorreu ao coeficiente de correlação de Spearman, tendo-se apurado os resultados da Tabela 7.

Tabela 7 – Relação da imagem de marca com a história, divulgação, consistência e respostas sociais em número e adequação às necessidades

		História Rica	Organização muito divulgada	Consistência da sua atuação face à sua missão	Número de respostas Sociais	Respostas Sociais mais adequadas
Instituição com forte imagem de marca	Coeficiente de Spearman	0,549	0,570	0,383	0,557	0,421

Dos resultados destas correlações podemos dizer que existe uma correlação positiva com todas estas variáveis, embora fracas, mas as que mais se correlacionam com a forte imagem de marca são a sua história, o facto de ser divulgada e a abrangência da oferta face às demais do setor.

Em resumo, podemos dizer que é fundamental criarem-se políticas de comunicação que reforcem a marca de forma corporativa, isto é comunicando o seu posicionamento corporativo com especial enfoque na sua missão e nos seus valores, com mensagens que

sugiram benefícios claros, de forma a tornar as suas promessas cada vez mais tangíveis. O cumprimento destas expectativas através dos desempenhos dos seus colaboradores “persuadidos” pela marca através de uma forte comunicação interna, permitirá o aumento da competitividade desta instituição por forma a garantir a sua sustentabilidade.

### ***As hipóteses revisitadas***

Após a pesquisa de campo efetuada, e de acordo com as hipóteses formuladas podemos proceder à sua validação, de acordo com as respostas obtidas às questões que correspondem a cada hipótese (anexo 2):

**H1** - Qual a imagem da marca Cáritas Diocesana de Coimbra, percebida pelo seu público particular e potenciais doadores?

- Estamos perante uma instituição que é reconhecida pela maioria dos inquiridos e que o seu nome, logotipo e características estão na mente dos inquiridos e que são facilmente reconhecidos;
- A ação global desta instituição é desconhecida pelos inquiridos, sobressaindo as respostas: idosos, intervenção comunitária, sem abrigo e crianças e jovens, sendo que as restantes áreas de intervenção, desconhecidas por mais de 50% dos inquiridos;
- As características com que mais associam a Cáritas de Coimbra, são Qualidade, Instrumento da Igreja e Tradição;
- Dos valores, os mais reconhecidos como interiorizados pela instituição, são o Compromisso, o Profissionalismo, a Humanização e a Caridade.
- A consistência da imagem da instituição merece a concordância de mais de metade dos inquiridos, acentuando-se no que respeita à sua ação em relação à missão. É de salientar nas questões de resposta ao tema, os valores do público sem opinião, que são bastante significativos, nomeadamente em relação à atuação dos seus colaboradores.
- Quanto às comparações efetuadas entre a Cáritas Diocesana de Coimbra e outras instituições de solidariedade social, apesar de ser opinião dominante que a sua imagem se destaque das demais instituições de solidariedade

social, a sua vantagem associa-se mais em relação à sua diversidade da oferta em respostas sociais, e menos em relação à sua competência, registando-se também elevados valores dos inquiridos que não têm opinião.

Embora não sendo clara nem consensual resposta à questão desta ser uma marca muito divulgada, não será por ser um instrumento da igreja católica ou por ser uma causa de solidariedade social, que não deverá fazer publicidade ou divulgar a sua ação.

**H2** A marca Cáritas Diocesana de Coimbra tem uma imagem consistente na mente do seu público?

- Os valores com maior consistência são Compromisso, Profissionalismo, Humanização e a Caridade, sendo menos consistentes a Criatividade e a Transparência;
- A consistência da imagem da Cáritas Diocesana de Coimbra é referida por mais de metade dos inquiridos, sendo de destacar a ação em relação à missão. Importa referir o número de indivíduos “sem opinião” no que se refere a esta temática.

**H3** A imagem global da Cáritas de Coimbra não traduz uma atração do público pela instituição

- Pode-se referir que apesar de uma imagem forte não existe um relacionamento da Cáritas Diocesana de Coimbra com este público-alvo, nem uma preferência deste pela instituição. Há no entanto a salientar que cerca de metade dos inquiridos mostra disponibilidade para saber mais sobre a sua ação.
- Também sobre esta temática se registam valores significativos de inquiridos “sem opinião”.

## Capítulo IV – Formas de Implementação

### *Situação Atual*

Como já referi anteriormente este estudo desenvolveu-se em paralelo com um projeto de voluntariado com vista à criação de um sistema de comunicação interna, cujas políticas deverão ter em conta os resultados apurados neste estudo. Apresentando em anexo um quadro resumo com as principais interações que desenvolvi com a organização durante a elaboração do presente estudo (anexo 2). Desta forma, pretende-se tornar mais claro o processo desenvolvido, cruzando: a dissertação presente, o trabalho de voluntariado, as propostas de resolução de problemas na Cáritas.

### *Orientações estratégicas*

Tendo em conta a revisão bibliográfica e os resultados da metodologia aplicada na tese, é necessário dotar a Cáritas Diocesana de Coimbra de um conjunto de orientações estratégicas que permitam criar uma uniformidade e consistência da marca internamente, a partir da criação de políticas de comunicação interna, capazes de criar uma cultura própria que seja o reflexo dos valores da sua missão.

Também é necessário enviar um conjunto de “sinais” para o exterior, com o intuito de melhorar: o conhecimento da organização, os seus benefícios e o seu posicionamento por parte dos seus públicos, colocando a marca no “coração da instituição”.

Esta melhoria do desempenho organizacional permitirá um aumento da confiança e da reputação da instituição que ajudará a aprofundar um relacionamento com os seus públicos, fidelizando-os. São estes públicos que ao criarem uma relação positiva com a marca preferi-la-ão em relação às demais do setor, tornando-a a sua primeira escolha, para a prestação do serviço e para receber o seu donativo, criando por sua vez valor para a instituição permitindo a sua sustentabilidade.

Pretende-se assim no horizonte temporal de 3 anos, dotar a Cáritas Diocesana de Coimbra de uma estratégia e de uma dinâmica de gestão assente na gestão da marca e da implementação de ações conducentes à concretização dos seus objetivos.

## PLANO DE AÇÕES

Ao utilizar a Marca como recurso estratégico, a instituição deverá dirigir-se ao público interno e externo, de forma a comunicar o seu posicionamento corporativo colocando a marca no coração da organização propondo-se as ações presentes na tabela 8.

Tabela 8 – Proposta de Plano de Ações

Lançamento da marca interno	<b>Gestão e promoção da Comunicação Interna:</b>	Promoção da comunicação interna: diagnóstico a situação atual, (Anexo 3). <b>Medida já em execução</b> .
		Ações de formação sobre a marca “Cáritas Diocesana de Coimbra” para envolver os colaboradores “colocar a marca no centro da organização” no seu dia-a-dia (Programa de formação interna no <b>anexo 4</b> ) <b>Medida já em execução</b> ;
		Dinamização da intranet atualmente em construção, com vista à divulgação de ações e partilha de boas práticas;
		Roadshow pelos diferentes equipamentos, com o objetivo de levar a “marca” aos colaboradores fortalecer sentimentos de pertença com a marca;
		Criar um hino “Cáritas Diocesana de Coimbra”, como elemento agregador da mensagem da missão e dos valores da instituição.
	<b>Gestão da imagem organizacional:</b>	Uniformização de normas e procedimentos a adotar por todos os colaboradores e a envolver os diretores técnicos e chefias intermédias no sucesso da sua adoção e aplicação;
		Criar uma imagem organizacional, através de uma uniformização e identidade gráfica de todo o tipo de comunicações, bem como mensagens que a traduzam, através de documentos cujos templates ou estruturas base sejam disponibilizados na intranet.
Lançamento da marca externo	<b>Gestão da imagem organizacional:</b>	Associar denominações das respostas sociais, à marca.
		Criação de uma newsletter
		Criação de um folheto institucional de apresentação da marca;
		Criar um vídeo com mensagens que mostre a “marca” no coração da instituição;
	<b>Gestão e atualização de conteúdos Web</b>	Forte dinamização do novo <i>website</i> ;
		Criação de páginas nas redes sociais para que possam interagir com ações desenvolvidas no site;
	<b>Gestão da relação com a comunicação</b>	Fomentar a relação com a imprensa local e do setor;
	<b>Gestão de Parcerias</b>	Criação de um “kit” de apresentação de projetos Cáritas para iniciar um trabalho de construção de parcerias, com parceiros previamente identificados;
	<b>Gestão e dinamização de eventos</b>	Criação de um evento “iniciando” um novo ciclo na história desta instituição, dando a conhecer a verdadeira “marca”, associado a uma conferência sobre o tema “A importância da marca nas organizações do Terceiro Setor”, em parceria com o ISCTE-IUL; <b>Medida já em execução</b> ;
		Desenvolvimento de atividades de cidadania que promovam a mudança no quadro da injustiça social em conjunto com a comunidade em que está inserida;
Apoiar ações que promovam a mudança no quadro da injustiça social, promovidas pelos órgãos de poder		

Todas estas ações deverão ser acompanhadas de mensagens de suporte consistentes entre si e de acordo com o público a que se destinam.

Após a implementação deste plano, é fundamental que a organização avalie os seus desempenhos juntos dos seus públicos (interno e externos), ao nível da sua prestação de serviços, e do seu impacto na comunidade em que está inserida.

Então as políticas de controle da marca deverão ter em conta:

- ao nível externo a avaliação da satisfação dos clientes e seus familiares, a avaliação da satisfação de parceiros, entidades financiadoras e comunidade;
- ao nível interno a avaliação de desempenho, procedimentos de formação e avaliação da satisfação dos colaboradores.

Mediante desvios dos resultados previstos, deverá reavaliar as políticas definidas ou as suas formas de implementação, tendo como fim último uma correta aplicação desta estratégia tornando-se cada vez mais clara e consistente na mente dos públicos-alvo a imagem da marca Cáritas Diocesana de Coimbra

Esta proposta de Plano de ações embora siga de forma estrutural o modelo de orientação para a marca de proposto por Hankinson, na Revisão da Literatura, ao nível da definição das políticas de ação engloba as propostas do modelo da consistência proposto por Laidler-Kylander e Simonin, que promovem os ciclos de consistência interna (Partilha de boas práticas, e programa de qualidade), externa (focus operacional e crescimento organizacional, com base no que é a instituição e na sua missão) e no ciclo de consistência entre os dois, as parcerias.

Ao propor-se uma estratégia de criação de valor através da orientação para a marca, há que referir que o seu sucesso dependerá do envolvimento e do compromisso por parte da direção da instituição em efetuar uma gestão da marca de forma ativa, e deliberada, dada a importância da coerência na criação das mensagens e das operações, que dado o seu caráter estratégico, são da sua responsabilidade.

Uma das dificuldades de implementação que poderá ser colocada por este estudo é a necessidade de integração de mais do que um modelo de diferenciação através da marca.

Na eventualidade de se verificarem constrangimentos à implementação desta estratégia será importante verificar se esta será uma das razões.

## Capítulo VI - Conclusões

O desenvolvimento do presente trabalho, procurou demonstrar a importância da marca para a diferenciação das organizações do terceiro setor.

Nos últimos anos, face aos crescentes níveis de competitividade deste setor, tem-se assistido à adoção por parte do marketing social de um conjunto de práticas do marketing “clássico”, nomeadamente da marca, pelo reconhecimento da sua importância como elemento diferenciador das várias organizações com o mesmo objetivo, pelos seus públicos. Através da criação de valor, de uma estratégia de marketing orientada para a marca, e do contributo dos seus públicos a partir da imagem da marca percebida, a organização poderá criar uma marca autêntica e consistente. A partir da sua construção, deverá comunicá-la interna e externamente para que seja mais do que uma resposta às necessidades seja um conjunto de expectativas, que uma vez cumpridas através da coerência da ação dos seus colaboradores com os seus valores, construam um relacionamento com os seus públicos fidelizando-os, contribuindo assim para o valor da marca e para a sua sustentabilidade.

O estudo apresentado foi desenvolvido com o intuito de elaborar um modelo de desenvolvimento, gestão e controle da marca para a instituição de solidariedade social, Cáritas Diocesana de Coimbra. O modelo foi desenvolvido após o levantamento da forma de gestão e comunicação da marca existente e da análise dos questionários sobre a percepção da imagem da marca efetuados a uma amostra de conveniência de potenciais doadores.

Com base na revisão da literatura efetuada e da análise da instituição, foram colocadas três hipóteses que foram respondidas a partir da análise dos dados:

**H1** - Qual a imagem da marca Cáritas Diocesana de Coimbra, percebida pelo seu público de potenciais doadores?

A imagem de marca da Cáritas de Coimbra por parte deste público é confusa, e em que apesar de ser reconhecida pela maioria dos inquiridos se desconhece grande número das suas respostas sociais. Esta marca é associada com: “qualidade”, “tradição” e “instrumento da igreja”. O Compromisso, o Profissionalismo e a Humanização são os

seus valores mais reconhecidos. A consistência desta marca é mais associada o que a identifica com à missão. De uma forma geral esta marca destaca-se das demais do setor, pela diversidade de respostas que apresenta.

**H2** Existe consistência entre os valores defendidos pela Cáritas Diocesana de Coimbra e os valores percebidos pelo público externo?

Esta consistência denota maior relevância para os valores do Compromisso, do Profissionalismo, da Humanização e da Caridade, com menor expressão para a Transparência, a Criatividade e a Universalidade.

**H3** A imagem global da Cáritas de Coimbra não traduz uma atração do público pela instituição

Não, na realidade pode referir-se que apesar de uma imagem forte não existe um relacionamento da Cáritas Diocesana de Coimbra com este público-alvo, nem uma preferência deste pela instituição.

O número de inquiridos “sem opinião” relativamente a um conjunto alargado de questões em relação à instituição e desta comparativamente a outras, revela o fraco conhecimento que a sociedade tem sobre estas instituições, considerando-se como “estando muito por fazer” ao nível da comunicação neste setor, devendo a organização aproveitar esta oportunidade a seu favor.

A partir do exposto foi proposto um modelo de criação, gestão e controle da marca, com vista a incrementar a sua relação com os seus públicos, através de ferramentas de comunicação. Desta forma, para que exista uma maior consistência interna e externa é fundamental a comunicação do que é a sua Missão e os Valores da Instituição através da consistência de mensagens de acordo com os diferentes públicos, ou seja pôr a marca no coração da organização. Para isso são propostas ações de criação e de dinamização da comunicação interna, Gestão da imagem organizacional, Gestão e atualização de conteúdos do site, Gestão e organização de eventos, Gestão da relação com a comunicação social e Gestão de Parcerias.

### ***Futuras linhas de investigação***

De acordo com a bibliografia apresentada era importante no final deste primeiro triénio, de adoção de uma estratégia de orientação para a marca, utilizar-se a escala apresentada

por Ewing e Napoli, que permite medir o grau em que foi adotada e implementada a estratégia de orientação para a marca e proceder aos ajustes necessários.

Após a implementação deste projeto torna-se importante confirmar a existência da relação entre a eficácia de gestão da marca e a captação de recursos.

Caso não se consiga implementar todo este projeto até ao fim, estudar os desafios e as barreiras que limitaram a sua implementação.

### **Limitações**

Limitações do questionário pela ausência de questões que:

- Validem a experiência dos inquiridos com a marca. Com efeito, não é possível aferirmos se as respostas obtidas advêm única e exclusivamente de uma imagem criada por um conjunto de interpretações, ou se fruto de alguma experiência com a marca. Este ponto pode ser importante para as conclusões retiradas pois pode condicionar largamente as respostas, provocando menos clareza e eficácia na definição das soluções a adotar.
- Permitam conhecer os valores da instituição que o público mais valoriza, para que a instituição não esteja a efetuar esforços de comunicação em valores pouco relevantes para as partes interessadas e quais as expectativas deste público em relação à instituição, para que as mensagens para este público pudessem traduzir essas respostas.

A amostra dos inquiridos é insuficiente, pois apenas recaiu sobre um grupo em particular. Além disso a amostra não é aleatória e o número de respostas obtidas não é grande. Além das questões relativas à amostragem, outra limitação tem que ver com insuficiente discussão com os decisores do processo sobre as medidas efetivas a implementar. Este facto não permite uma maior clareza e eficácia na escolhas das medidas do plano de ação e ainda pode tornar mais moroso o seu processo de implementação.

Em síntese, o pequeno número de intervenientes no processo de levantamento da imagem da organização é o ponto mais fraco deste estudo.

## Bibliografia

Azevedo, Carlos et al. (2012), *Gestão de Organizações sem fins lucrativos*. Porto: PositivAgenda – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Barañano, Ana Maria (2008), *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Cáritas (2012), Quem somos, <http://caritas.pt> consultado em Fevereiro de 2012

Cáritas Diocesana de Coimbra (2012), Plano de Ação CDC 2012, [http://www.caritas.pt/site/coimbra/images/pastapdf/PA\\_Geral.pdf](http://www.caritas.pt/site/coimbra/images/pastapdf/PA_Geral.pdf)

Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social (2012), Respostas Sociais, [http://novo.cnis.pt/index.php?ToDo=read\\_page\\_2&what=308](http://novo.cnis.pt/index.php?ToDo=read_page_2&what=308), consultado em 15 de Abril de 2012

Correio de Coimbra (2012), Entrevista Dr. Pe. Luis Costa, <http://correiodecoimbra.blogspot.pt/2009/03/padre-luis-costa-presidente-da-caritas.html>, consultado em Dezembro de 2011..

De Chernatony, Leslie; Dall'Olmo Riley, Francesca (1999), Experts' Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding, *Journal of Business Research* Vol.46(2), p.181-192

Drucker, Peter F. (2009), O essencial de Drucker. Lisboa: Actual Editora.

Ewing, Michael T.; Napoli, Julie (2005) *Journal of Business Research* Vol.58, Issue 6, 841-853.

Fahri Apaydin (2011), A Proposed Model of Antecedents and Outcomes of Brand Orientation for Nonprofit Sector, *Asian Social Science* Vol. 7, No. 9.

Franco, Raquel Campos et. al., 2005, O sector não lucrativo português numa perspetiva Comparada, *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, No. 43 The John Hopkins Center for Civil

Hankinson, Philippa (2000), Brand orientation in charity organisations: qualitative research into key charity sector, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* Vol. 5, Issue 3, 207–219.

Hankinson, Philippa (2000), Brand orientation in charity organisations: qualitative research into key charity sector, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* Vol. 5, Issue 3, 207–219.

Imagens de Marca (2012), Praça dos Ilustres, A Alquimia da Relevância, <http://imagensdemarca.sapo.pt/praca-dos-ilustres/a-alquimia-da-relevancia/> consultado em Março de 2012.

Keller, Kevin Lane Sternthal, Brian Tybout, Alice (2002), Three Questions You Need to Ask About Your Brand, *Harvard Business Review* Vol. 80 (9), p80-86.

Kotler, Philip e Armstrong, Gary (2007), *Princípios de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, Philip e Keller, Kevin Lane (2006), *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, Philip et. Al. (2011), *Marketing 3.0*. Lisboa, Actual Editora.

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

Laidler-Kylander, N. and Simonin, B. (2009), How international nonprofits build brand equity, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14, 57–69

Lambin, Jean-Jacques (2000), *Marketing Estratégico*. 4ª Ed. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Lencastre, Paulo (2007), Trabalhar uma experiência global, *Marketeer*, Setembro de 2007.

Lindon, Denis et al. (2004), *Mercator XXI*. 10ª ed. Porto: Publicações D. Quixote

Quintão, Carlota, O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal, Uma abordagem preliminar, (2011), Instituto Sociologia Universidade do Porto, IS Working Papers, 2ª Série, nº2.

Sílvia Ferreira (2012), "A questão social e as alternativas da sociedade civil no contexto das novas formas de governação", *Ciências Sociais Unisinos*, 44 (1) 2008, <http://www4.fe.uc.pt/cec/archive.htm>

Third Sector New England (2012), Rebranding Can Help Your Nonprofit Stand Out <http://www.tsne.org/site>

Weinreich Communications (2012), What is Social Marketing?, <http://www.social-marketing.com/> consultado em

# ANEXOS

## Anexo 1 - Questionário de percepção e imagem da instituição/marca Cáritas Diocesana de Coimbra

1. Quando pensa em Instituições de Solidariedade Social na Diocese de Coimbra, qual o primeiro nome que lhe ocorre? \*

.2. Assinale os serviços que sabe que são prestados pela Cáritas Diocesana de Coimbra \*

- Infância
- Tempos Livres
- Saúde-Ambulatório
- Saúde-Internamento
- Crianças e jovens em risco
- Idosos
- VIH/Sida
- Toxicodependência
- Sem-abrigo
- Intervenção Comunitária

3. Das características abaixo apresentadas, escolha as 3 que no seu entender melhor caracterizam a Cáritas de Coimbra \*

- Qualidade
- Tradição
- Modernidade
- Conservadorismo
- Inovação
- Instrumento da Igreja
- Fora de moda
- Cumplicidade
- Distância
- Preço
- Liderança

	1 pt	2 pts	3 pts	4 pts	5 pts
Criatividade	<input type="checkbox"/>				
Universalidade	<input type="checkbox"/>				

---

	1 pt	2 pts	3 pts	4 pts	5 pts
Transparência	( )	( )	( )	( )	( )
Compromisso	( )	( )	( )	( )	( )
Profissionalismo	( )	( )	( )	( )	( )
Humanização	( )	( )	( )	( )	( )
Caridade	( )	( )	( )	( )	( )

	Discordo Totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo Totalmente
Já ouvi falar da Cáritas de Coimbra	( )	( )	( )	( )	( )
Conseguo recordar facilmente o simbolo/logotipo desta instituição	( )	( )	( )	( )	( )
Conseguo lembrar-me facilmente de algumas características desta instituição	( )	( )	( )	( )	( )
Conheço outras marcas de solidariedade social	( )	( )	( )	( )	( )
Quando penso em solidariedade social esta é a primeira marca que me vem à mente	( )	( )	( )	( )	( )
Reconheço esta instituição entre outras de solidariedade social	( )	( )	( )	( )	( )
Esta instituição é muito divulgada	( )	( )	( )	( )	( )

	Discordo Totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo Totalmente
A Caritas de Coimbra tem uma história rica	( )	( )	( )	( )	( )
A Caritas de Coimbra tem uma forte imagem de marca	( )	( )	( )	( )	( )
A Caritas tem uma imagem de marca consistente	( )	( )	( )	( )	( )
A Caritas de Coimbra pode ser usada em diversas situações	( )	( )	( )	( )	( )
Ao longo dos anos esta instituição tem-se mantido consistente com o que representa	( )	( )	( )	( )	( )
Esta instituição destaca-se de outras instituições de solidariedade social	( )	( )	( )	( )	( )
A Caritas é consistente na sua atuação em relação à sua missão	( )	( )	( )	( )	( )
A atuação dos colaboradores da Caritas de Coimbra está alinhada com a imagem que tem da instituição	( )	( )	( )	( )	( )
A Caritas de Coimbra por ser uma instituição de solidariedade social não deve fazer publicidade	( )	( )	( )	( )	( )
A Caritas de Coimbra por ser uma instituição da	( )	( )	( )	( )	( )

	Discordo Totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo Totalmente
igreja não deve promover a sua ação					

	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
Comparativamente com outras instituições de solidariedade social, a Caritas de Coimbra proporciona um maior leque de serviços de resposta aos problemas sociais	( )	( )	( )	( )	( )

Comparativamente com outras instituições de solidariedade social, as áreas de atuação da Caritas de Coimbra estão mais adequadas com as necessidades sociais dos nossos dias	( )	( )	( )	( )	( )
---	-----	-----	-----	-----	-----

Comparativamente com outras instituições de solidariedade social, os serviços prestados por esta marca denotam mais competência	( )	( )	( )	( )	( )
--	-----	-----	-----	-----	-----

Desenvolver um projeto com a Caritas de Coimbra é sinónimo de sucesso	( )	( )	( )	( )	( )
---	-----	-----	-----	-----	-----

A Caritas de Coimbra é uma instituição com que se pode contar	( )	( )	( )	( )	( )
---	-----	-----	-----	-----	-----

	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
Os serviços prestados pela Caritas de Coimbra têm maior rigôr técnico	( )	( )	( )	( )	( )
A Caritas de Coimbra só apoia pessoas de nacionalidade portuguesa	( )	( )	( )	( )	( )
A ação desta instituição é destinada apenas ao conjunto de pessoas de determinada religião	( )	( )	( )	( )	( )
A Caritas de Coimbra é inovadora	( )	( )	( )	( )	( )
A Caritas de Coimbra é uma instituição criativa	( )	( )	( )	( )	( )
A Caritas de Coimbra faz a diferença nas ações de empreendedorismo quando comparada com outras instituições de solidariedade social	( )	( )	( )	( )	( )
O "amor ao próximo" é uma máxima aplicada na Caritas de Coimbra	( )	( )	( )	( )	( )
A transparência da utilização dos apoios estatais para ajuda social é maior na Caritas de Coimbra, do que noutras instituições de solidariedade social	( )	( )	( )	( )	( )
Gosto sempre de acompanhar as notícias desta instituição	( )	( )	( )	( )	( )

## ANEXO 2 – Tabela de Questões associadas a cada uma das Hipóteses

<p><b>Hipótese 1</b> – Qual é a imagem da marca da Cáritas Diocesana de Coimbra, percebida pelo seu público de potenciais doadores?</p>	<p>1 Quando pensa em instituições de solidariedade social na Diocese de Coimbra, qual o primeiro nome que lhe ocorre?</p>
	<p>2. Assinale os serviços que sabe que são prestados pela Caritas Diocesana de Coimbra</p>
	<p>3. Das características abaixo apresentadas, escolha as 3 que no seu entender melhor caracterizam a marca Caritas de Coimbra</p>
	<p>5.1.Das afirmações que se seguem indique a sua concordância [Já ouvi falar da Caritas de Coimbra]</p>
	<p>5.2.Das afirmações que se seguem indique a sua concordância [Consigno recordar facilmente o símbolo/logotipo desta instituição] [Consigno recordar facilmente o símbolo/logotipo desta instituição]</p>
	<p>5.3.Das afirmações que se seguem indique a sua concordância [Consigno lembrar-me facilmente de algumas características desta instituição]</p>
	<p>5.4.Das afirmações que se seguem indique a sua concordância [Conheço outras marcas de solidariedade social]</p>
	<p>5.5.Das afirmações que se seguem indique a sua concordância [Quando penso em solidariedade social é esta a primeira marca que me vem à mente]</p>
	<p>5.6.Das afirmações que se seguem indique a sua concordância [Reconheço esta instituição entre outras de solidariedade social]</p>
	<p>5.8.Das afirmações que se seguem indique a sua concordância [A Caritas tem uma história rica]</p>
	<p>5.11.Das afirmações que se seguem indique a sua concordância [Esta é uma instituição que pode ser usada em diversas situações]</p>
	<p>5.13.Das afirmações que se seguem indique a sua concordância [Esta instituição destaca-se de outras instituições de solidariedade social]</p>
	<p>6.1. Das informações que se seguem indique a sua concordância [Comparativamente com outras instituições de solidariedade social, a Caritas de Coimbra proporciona um maior leque de serviços de resposta aos problemas sociais]</p>
	<p>6.2. Das informações que se seguem indique a sua concordância [Comparativamente com outras instituições de solidariedade social, as áreas de atuação desta instituição estão mais adequadas com as necessidades sociais dos nossos dias]</p>
	<p>6.3 Das informações que se seguem indique a sua concordância [Comparativamente com outras instituições de solidariedade social, os serviços prestados por esta marca denotam mais competência]</p>

<p><b>Hipótese 2</b> – A marca Cáritas Diocesana de Coimbra tem uma imagem consistente na mente do seu público?</p>	4.1. Para cada um dos valores da Caritas de Coimbra abaixo apresentados, atribua pontos de 1 a 5, de acordo com os que entende que mais identificam com a orientação estratégica da instituição [Criatividade]
	4.1. Para cada um dos valores da Caritas de Coimbra abaixo apresentados, atribua pontos de 1 a 5, de acordo com os que entende que mais identificam com a orientação estratégica da instituição [Criatividade]
	4.3. Para cada um dos valores da Caritas de Coimbra abaixo apresentados, atribua pontos de 1 a 5, de acordo com os que entende que mais identificam com a orientação estratégica da instituição [Transparência]
	4.4. Para cada um dos valores da Caritas de Coimbra abaixo apresentados, atribua pontos de 1 a 5, de acordo com os que entende que mais identificam com a orientação estratégica da instituição [Compromisso]
	4.5. Para cada um dos valores da Caritas de Coimbra abaixo apresentados, atribua pontos de 1 a 5, de acordo com os que entende que mais identificam com a orientação estratégica da instituição [Profissionalismo]
	4.6. Para cada um dos valores da Caritas de Coimbra abaixo apresentados, atribua pontos de 1 a 5, de acordo com os que entende que mais identificam com a orientação estratégica da instituição [Humanização]
	4.7. Para cada um dos valores da Caritas de Coimbra abaixo apresentados, atribua pontos de 1 a 5, de acordo com os que entende que mais identificam com a orientação estratégica da instituição [Caridade]
	6.5. Das informações que se seguem indique a sua concordância [A Caritas de Coimbra é uma instituição com que se pode contar]
	6.6. Das informações que se seguem indique a sua concordância [Os serviços prestados pela Caritas de Coimbra têm grande rigor técnico]
	6.7. Das informações que se seguem indique a sua concordância [A Caritas de Coimbra só apoia pessoas de nacionalidade portuguesa]
	6.8. Das informações que se seguem indique a sua concordância [A ação desta instituição é destinada apenas a um conjunto de pessoas de determinada religião]
	6.9. Das informações que se seguem indique a sua concordância [A Cáritas de Coimbra é inovadora]
	6.10. Das informações que se seguem indique a sua concordância [A Caritas de Coimbra é uma instituição criativa]
	6.11. Das informações que se seguem indique a sua concordância [A Caritas de Coimbra faz a diferença nas ações de empreendedorismo quando comparada com outras instituições de solidariedade social]
	6.12. Das informações que se seguem indique a sua concordância [O "amor ao próximo" é uma máxima aplicada na Caritas de Coimbra]
6.13. Das informações que se seguem indique a sua concordância [A transparência da utilização dos apoios estatais para ajuda social é maior na Caritas de Coimbra, do que noutras instituições de solidariedade social]	
5.9. Das afirmações que se seguem indique a sua concordância [A Cáritas tem uma forte imagem de marca]	
5.10. Das afirmações que se seguem indique a sua concordância [A Caritas tem uma imagem de marca consistente]	
5.12. Das afirmações que se seguem indique a sua concordância [Ao longo dos anos esta instituição tem-se mantido consistente com o que representa]	
5.14. Das afirmações que se seguem indique a sua concordância [A Caritas é consistente na sua atuação em relação à sua missão]	
5.15. Das afirmações que se seguem indique a sua concordância [A atuação dos colaboradores da Caritas de Coimbra está alinhada com a imagem que tem da instituição]	

<b>Hipótese 3</b> – A imagem global da Cáritas de Coimbra não traduz uma atração do público pela instituição, que não reconhece o seu valor e conseqüentemente não se fideliza, condicionando a sua competitividade.	6.4. Das informações que se seguem indique a sua concordância [Desenvolver um projeto com a Caritas de Coimbra é sinónimo de sucesso ]
	6.14. Das informações que se seguem indique a sua concordância [Gosto sempre de acompanhar as notícias desta instituição ]
	6.15. Das informações que se seguem indique a sua concordância [Tenho orgulho em que mais pessoas conheçam esta instituição]
	6.16. Das informações que se seguem indique a sua concordância [Gostava de saber mais sobre esta instituição]
	6.17. Das informações que se seguem indique a sua concordância [Faz sentido utilizar serviços da Caritas de Coimbra, em detrimento de serviços similares de outras instituições]

## Anexo 3 – Sumário das ações desenvolvidas com a instituição durante o período de realização do projeto



## Anexo 4 – Questionário de Comunicação Interna

Idade \*

- 18-25
- 25-30
- 30-40
- 40-50
- + 50

Sexo \*

- Feminino
- Masculino

Escolaridade \*

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Outra:

Antiguidade na CDC \*

- Inferior a 2 anos
- 3-5 anos
- 5-10 anos
- 10-20 anos
- mais de 20 anos

Vínculo Profissional \*

- Efectivo
- Contrato a termo
- Recibo verde

Área Profissional \*

- Administrativo
- Chefia Intermédia
- Auxiliar
- Cozinha
- Manutenção

- Quadro médio
- Quadro superior

Número de pessoas à sua responsabilidade \*

- não se aplica
- inferior a 5
- 5-20
- 20-50
- superior a 50

Frequência com que usa computador na Cáritas Diocesana de Coimbra \*

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Quase nunca
- Nunca

Frequência com que usa computador fora da CDC \*

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Quase nunca
- Nunca

Sabe trabalhar com computador? \*

- Sim
- Não

Costuma ler os Quadros/placards de aviso disponíveis nas áreas gerais ou do seu departamento/posto de trabalho? \*

- Sim, 3 vezes por semana
- Sim, 1 vez por semana
- Sim, 1 vez por mês
- Não
- Outra:

Costuma consultar o site da Cáritas Diocesana de Coimbra? \*

- Sim, 3 vezes por semana

- Sim, 1 vez por semana
- Sim, 1 vez por mês
- Não
- Outra:

Quais os instrumentos de comunicação interna que conhece na Cáritas de Coimbra? \*

- Oral/verbal
- e-mail
- Ordem de serviço
- Reunião
- Comunicação interna
- Quadro/Placard de avisos
- Planos/procedimentos
- Telemovel
- Outra:

Dos instrumentos de comunicação interna que existem na Cáritas de Coimbra, quais os que mais valoriza? \* Pode escolher até 3 opções

- Oral/verbal
- E-mail
- Ordem de serviço
- Reunião
- Comunicação interna
- Quadro/Placard de avisos
- Planos/procedimentos
- Telemovel
- Outra:

Como costuma saber informações acerca das actividades da Cáritas de Coimbra \*

- Chefia
- Reuniões de trabalho
- Site da Cáritas de Coimbra
- Jornal Movimento
- Conversas informais com colegas
- Conversas com pessoas de outras IPSS
- Conversas com pessoas de outras actividades económicas

Quais as formas como gostaria de passar a receber essas informações \* Pode escolher até 3 opções

- Chefia

- Reuniões de trabalho
- Site da Cáritas de Coimbra
- Jornal Movimento
- Conversas informais com colegas
- Conversas com pessoas de outras IPSS
- Conversas com pessoas de outras actividades económicas

Quais os meios que lhe dão mais informações sobre a Cáritas de Coimbra? \*

- E-mail
- Movimento
- Site
- Outra:

O que faz quando recebe o Jornal "Movimento"? \*

- Lê atentamente
- Dá uma vista de olhos
- Arquiva
- Deita fora
- Não recebo o jornal "O Movimento"

Os assuntos divulgados no site e/ou no Jornal Movimento costumam ser objecto de conversa/discussão entre si e os seus colegas? \*

- Sim
- Não
- Às vezes

O que gostaria de ler em publicações internas? \* Escolha no máximo 8 opções

- Actividades da Cáritas de Coimbra
- Protocolos de colaboração
- Informação sobre outros departamentos e/ou equipamentos
- Projectos/Campanhas da Cáritas de Coimbra
- Projectos/Campanhas/Iniciativas de outras organizações
- Evolução da Organização Cáritas de Coimbra
- Opiniões do público (Instituto de Emprego, Junta de Freguesia, empresários, utentes) sobre a Cáritas de Coimbra
- Planos da Cáritas de Coimbra a médio prazo (Plano estratégico)
- Responsabilidade Social (preocupações ambientais, culturais, etc)
- Testemunhos de boas práticas
- O que pensa o Presidente

- Orientações práticas para um bom desempenho
- Outra:

Considera que a comunicação existente na organização é suficiente? \*

- Sim
- Não

Acha importante haver um bom sistema de comunicação? \*

- Sim
- Não

Quais os instrumentos que contribuem para que os colaboradores possam conhecer melhor os objectivos da organização? \*

- Acções de formação
- Reuniões com o seu departamento
- Publicações da instituição (jornal ou newsletter)
- Documentos oficiais
- Intranet
- Dias de convívio
- Outra:

Em que medida se considera uma pessoa informada sobre a Cáritas de Coimbra? \*

1 2 3 4

Muito informado(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pouco informado(a)
--------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------

Qual a importância para o seu trabalho conhecer melhor os objectivos da Cáritas de Coimbra? \*

1 2 3 4

Muito importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pouco importante
------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------

Conhece a missão, visão e valores da Cáritas de Coimbra? \*

- Apenas a missão
- A missão e a visão
- A missão e os valores
- A visão e os Valores
- Não conheço

- Todos

Conhece os objectivos estratégicos da Cáritas de Coimbra para 2012? \*

- Sim
- Não

Das áreas a seguir enumeradas, indique aquelas em que a Cáritas de Coimbra intervem com respostas sociais \*

- Infância
- ATL
- Saúde
- Deficiência
- Idosos
- Saúde mental
- VIH/Sida
- Toxicodependência
- Sem Abrigo
- Mulheres em risco
- Acção Comunitária
- Acção Pastoral
- Formação

No âmbito do sistema de comunicação interna da Cáritas de Coimbra, que acções acha prioritário dinamizar? \* Escolha 3 opções

- Encontros de Convívio
- Formação
- Quadro informativo/Placard
- Manual de acolhimento a colaboradores
- Newsletter
- Sistema de sugestões/reclamações
- Intranet
- Site
- Reuniões de departamento/Setor

Está disponível para participar na área de comunicação da Cáritas de Coimbra? \*

1 2 3 4

Bastante disponível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não estou disponível
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------------

Está interessado(a) em participar na área de comunicação da Cáritas de Coimbra? \*

1 2 3 4

Bastante interessado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Não estou interessado(a)
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

## Anexo 5 – Plano de Formação Cáritas Diocesana de Coimbra 2012-2013



Líderes Sociais Garantir Sustentabilidade com Pessoas

**MÓDULO I - Qualidade, Comunicação e Imagem (carga horária: 24 h)**  
De Abril a Julho de 2012

**Objetivos:** Compreender a relação entre os comportamentos e a marca institucional - unicidade da imagem CDC; Rentabilizar a comunicação como estratégia, no interior da CDC; Compreender a gestão da qualidade enquanto ferramenta de comunicação, orientada para a sustentabilidade; Aplicar os critérios de gestão de qualidade às respostas sociais concretas.

**Sessão I, A Qualidade, Planificação e Avaliação**

Formador: Dr.ª Sónia Ferreira, 9h30-13h00, 26 de Abril, Sede CDC

**Sessão II, Gestão da qualidade na CDC: desafios à/na sua implementação I**

Formador: Dr.ª Sónia Ferreira, 9h30-13h00, 9 de Maio, Sede CDC

**Sessão III, Gestão da qualidade na CDC: desafios à/na sua implementação II**

Formador: Dr.ª Sónia Ferreira, 9h30-13h00, 23 de Maio, Sede CDC

**Sessão IV, A Comunicação Interna em Instituições do Terceiro Sector**

Formador: Dr.ª Cástina Amal, 9h30-13h00, 6 de Junho, Sede CDC

**Sessão V, A Importância da Comunicação Interna na marca CDC**

Formador: Dr.ª Cástina Amal, 9h30-13h00, 20 de Junho, Sede CDC

**Sessão VI, A Comunicação Interna na CDC – Da Avaliação aos Resultados**

Formador: Dr.ª Cástina Amal, 9h30-13h00, 5 de Julho, Sede CDC

**MÓDULO II – Liderança Estratégica (carga horária: 14 h)**  
De Setembro a Novembro de 2012

**Objetivos:** Identificar diferentes tipos de liderança e de líderes; Identificar o papel do líder mentor e do líder coach; Identificar e promover métodos de resolução de problemas, - o líder mediador.

**Sessão I, Líder com Inteligência Emocional**

Formador: Dr.ª Isabel Oliveira, 9h30-13h00, 26 de Setembro, Sede CDC

**Sessão II, Coaching de equipa**

Formador: Dr.ª Isabel Oliveira, 9h30-13h00, 10 de Outubro, Sede CDC

**Sessão III, Comunicar com inteligência emocional**

Formador: Dr.ª Isabel Oliveira, 9h30-13h00, 24 de Outubro, Sede CDC

**Sessão IV, O Líder Mediador**

Formador: Dr.ª Isabel Oliveira, 9h30-13h00, 7 de Novembro, Sede CDC



Líderes Sociais Garantir Sustentabilidade com Pessoas

**MÓDULO III – Gestão Financeira e Contabilística (carga horária: 7h30 m)**  
Dezembro de 2012

**Objetivos:** Conhecer os aspectos legais da documentação e os suas consequências fiscais; Conhecer os aspectos legais e fiscais dos donativos; Enquadramento em IVA das diversas actividades sociais; Deduções fiscalmente aceites em sede de IRS; Saber calcular a mensalidade por valência; Aprender a elaborar um orçamento.

**Sessão I, Conceitos, Formalismos e Aspectos Fiscais**

Formador: Dr.ª Susana Silva, 9h30-13h00, 5 de Dezembro, Sede CDC

**Sessão II, Circular Normativa n.º3 - aplicação; A Orçamentação**

Formador: Dr.ª Susana Silva, 9h00-11h00, 19 de Dezembro, Sede CDC

**Sessão III, Compras e Gestão dos Processos de Aprovisionamento**

Formador: José Figueiredo, 11h00-13h00, 19 de Dezembro, Sede CDC

**MÓDULO IV – Gestão das Pessoas e das Equipas (carga horária: 14h00)**  
Janeiro a Março de 2013

**Objetivos:** Tornar a equipa mais eficiente através da gestão de competências; Identificar diferentes teorias da motivação; Identificar os problemas que alteram a motivação da equipa; Distinguir e caracterizar estilos comunicacionais

**Sessão I, Gestão de Competências**

Formador: Dr.ª Isabel Oliveira, 9h30-13h00, 23 de Janeiro, Sede CDC

**Sessão II, Organizações positivas: "eu e a minha organização" – Inquirição apreciativa**

Formador: Dr.ª Isabel Oliveira, 9h30-13h00, 6 de Fevereiro, Sede CDC

**Sessão III, Motivação e organização de equipas de trabalho**

Formador: Dr.ª Isabel Oliveira, 9h30-13h00, 20 de Fevereiro, Sede CDC

**Sessão IV, A comunicação: ferramenta para a liderança e a motivação**

Formador: Dr.ª Isabel Oliveira, 9h30-13h00, 6 de Março, Sede CDC