



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELENCIA NO 3º SETOR



GUIA PRÁTICO

Comunicação

outubro 2016

> Este documento tem por objectivo evidenciar formas de gerir a comunicação numa Organização do 3º setor.

Índice

A comunicação	3
A estratégia da comunicação	5
1. Diagnóstico	5
2. Identificação do público-alvo	6
3. Objetivo da comunicação	6
4. Conteúdo da comunicação.....	6
5. Ferramentas	7
6. Canal de comunicação	11
7. Avaliação dos resultados.....	11
A comunicação interna.....	13
1. Comunicação oral.....	13
2. Comunicação escrita/ visual.....	14
Requisitos a considerar.....	15
A comunicação em situações de emergência	16
Exemplo de plano de comunicação	17

ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



A comunicação

Podemos definir:

Comunicação é o processo de transmissão de informação que permite ao público efectuar a ligação entre a identidade e a imagem de uma Organização;

- sendo a **identidade** definida pela sua cultura, missão, estratégia e símbolos que utiliza para se fazer representar;
- e a **imagem** a interpretação que cada indivíduo faz, a partir de um conjunto de informações e atributos, e que na sua mente representa o objeto em análise.

A **Comunicação** é importante para as Organizações pois permite divulgar as ações realizadas, ou a realizar, de forma a:

- criar transparência nas acções da organização;
- atrair e conquistar potenciais doadores e voluntários, mobilizando a sociedade civil para as suas causas;
- aumentar a sua visibilidade e legitimidade para obterem credibilidade e reputação;
- afirmar-se como indutores de uma mudança social perante a comunidade.



e sendo relevante para a construção da **imagem**, deve ser sempre uma ação ponderada, de consequências calculadas, em função da mensagem, do meio e do público-alvo, sendo um elemento de crucial importância na construção da reputação.

Sendo o posicionamento a forma como a Organização é percebida pelas suas partes interessadas, ou dito de outro modo, a imagem que a Organização projecta da sua identidade, deve garantir-se que:

A comunicação promove e evidencia o posicionamento desejado.

A imagem projectada deve permitir que a Organização se destaque na comunidade, pelo que deve transmitir as respostas às seguintes questões:

- O que faz a Organização que os outros não fazem? → **Diferenciação**
- O que a Organização faz interessa ao cliente? → **Relevância**
- O que a Organização faz desperta emoções positivas? → **Estima**
- O que a Organização faz é conhecido? → **Conhecimento**



Os meios atualmente existentes facilitam muito a comunicação das Organizações com os seus públicos-alvo. Com a segunda geração de comunidades e serviços oferecidos pela internet todas as entidades podem ser emissoras de comunicação.

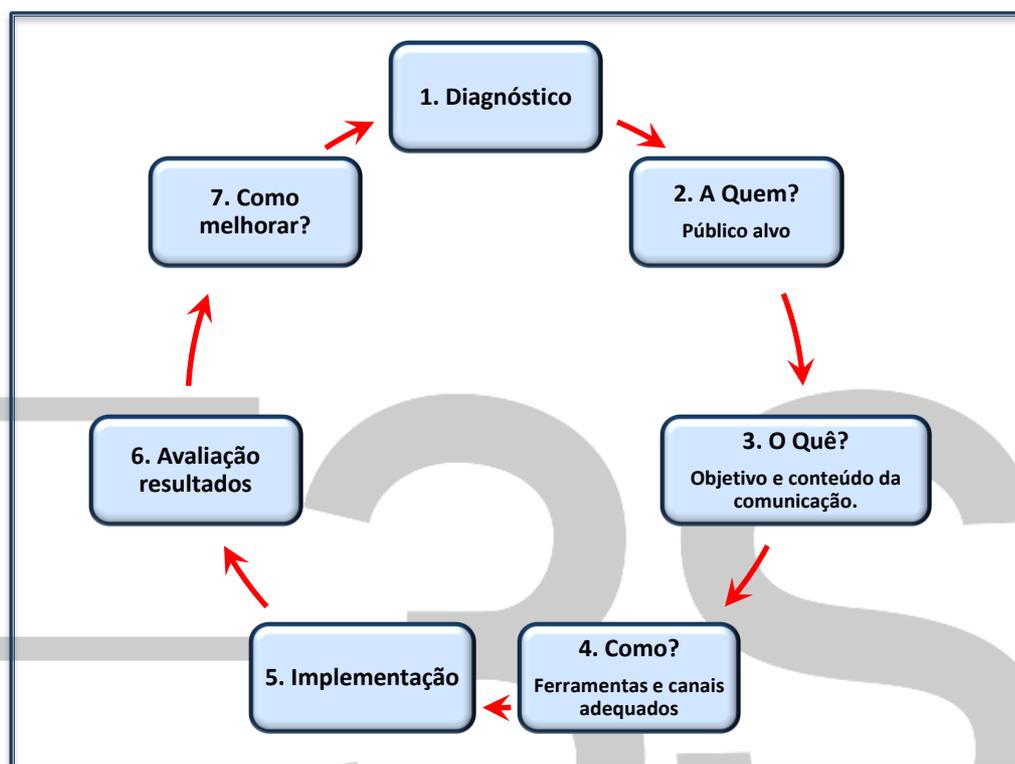
Todo este fluxo comunicacional produz um efeito de ruído sobre a informação que a Organização pretende veicular. É necessário tornar as **mensagens mais criativas**, ou seja, não podem ser utilizadas afirmações simplistas. Não basta dizer “o nosso serviço é o melhor”. É necessário ter uma Estratégia de Comunicação para criar uma mensagem mais complexa.

> E3S <

ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELENÇA NO 3º SETOR

A estratégia da comunicação

Para se criar uma estratégia de comunicação de sucesso devem realizar-se os seguintes passos:



1. Diagnóstico

Através do diagnóstico deve obter-se uma análise detalhada de todas as variáveis internas e externas que poderão estar associadas à comunicação da Organização, nomeadamente:

- Internas

- **Estrutura e caracterização da Organização** - A elaboração de uma estratégia de comunicação deve assentar nas definições de missão e visão, dos valores e objetivos estratégicos, garantindo a sua coerência com a atividade da Organização.

Partindo da declaração da missão, que deve ser concisa e assertiva, a etapa mais importante na elaboração do plano de comunicação é a descrição da organização. Para ser bem sucedido, o plano de comunicação deve revelar uma visão clara do que a organização pretende vir a ser no futuro. De acordo com o *Institute for Media, Policy and Civil Society*, se uma organização não define "claramente a sua visão global, isto é, como o mundo será diferente uma vez atingidos os seus objectivos, ser-lhe-à muito difícil desenvolver um plano estratégico de comunicação".

- **Serviços** – caracterização da oferta de serviços existentes, as vantagens comparativas em termos de oferta de valor, as inovações e os impactos na comunidade.

- **Externas**

- **Mercado** – as necessidades da comunidade, a dimensão atual e potencial, a estrutura de segmentação e perspetivas futuras.
- **Cientes** – quem são, qual o seu perfil, os seus hábitos e motivações de comportamentos.

2. Identificação do público-alvo

As Organizações comunicam com as suas partes interessadas, sendo estas os seus públicos-alvo.

As partes interessadas internas são:

- Colaboradores
- Clientes ou beneficiários
- Voluntários
- Parceiros

sendo as externas:

- Comunidades
- Entidades reguladoras
- Comunicação social
- Financiadores

3. Objetivo da comunicação

O que se pretende com a comunicação?

- Promover um projeto ou serviço
- Aumentar a notoriedade e reconhecimento
- Angariação de recursos
- Obter ou mobilizar associados e voluntários
- Alterar comportamentos
- Aumentar a satisfação
-

4. Conteúdo da comunicação

O conteúdo da comunicação deve ser apresentado numa linguagem simples, clara e directa e difundir mensagens que são orientadas para a acção.

O conteúdo da comunicação deve apresentar-se na forma de **narrativa** (narrativa é uma exposição de fatos, uma narração, um conto ou uma história), com princípio, meio e fim, sendo:

- **Princípio** – a situação inicial ou de partida
- **Fim** – o resultado a alcançar
- **Meio** – a descrição da intervenção da Organização que permitirá alcançar os resultados desejados.



O conteúdo da comunicação tem de estar adaptado ao público-alvo, alinhado com os seus valores e interesses, provocando o **envolvimento emocional** não só dos destinatários mas também de todos aqueles que podem contribuir para a disseminação da mensagem.

Sempre que possível devem procurar criar-se **mensagens chave**, ou seja, **uma palavra ou frase de fácil memorização que resuma as características do serviço ou ideia a comunicar** (exemplo: “Qual é o seu papel?” usado na divulgação da campanha de troca de Papel por Alimentos da Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome).

Atendendo a que o aumento da reputação é um dos objetivos que deve estar sempre presente em todas as comunicações, devemos ter em consideração que existem quatro valores que originam a reputação,

- Fiabilidade
- Responsabilidade
- Confiança
- Credibilidade

existindo uma relação preferencial entre cada um destes valores e um público-alvo,



peço que a comunicação deve refletir sempre estes valores, consoante o público alvo a que se destina.

5. Ferramentas

As ferramentas de comunicação são técnicas e formas de linguagem, através das quais se desenvolvem formas de comunicação entre grupos, organizações e comunidades.

As principais ferramentas utilizadas pelos comunicadores são:

- Marketing social
- Publicidade e Propaganda
- Eventos
- Assessoria de imprensa
- Digital on-line
- Passa palavra



i. Marketing social

O marketing é um processo utilizado para verificar quais os produtos ou serviços interessam aos consumidores, de forma a permitir o desenvolvimento do negócio e que a partir de um estudo de mercado, define uma estratégia tipificando o produto, a promoção (comunicação), o preço e o ponto de venda (canal de distribuição).

O marketing social utiliza os princípios e técnicas do marketing comercial para a promoção de uma causa, ideia ou comportamento social, mantendo as 4 componentes (produto/serviço, promoção, preço e ponto de venda), sendo que a estratégia visa **alcançar uma mudança de comportamento** e o preço representa o **custo da mudança**, não sendo necessariamente um custo financeiro. Pode ser, por exemplo, o esforço físico ou o tempo necessários para se concretizar a mudança.

No entanto, existem diferenças entre o marketing social e comercial que são relevantes, principalmente para organizações que têm negócios sociais para apoiarem a execução das suas atividades sociais.

Quais são as diferenças?



EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

Exemplo para um lar de idosos:

- Utiliza-se o **marketing social** para promover a participação dos membros da comunidade na realização de acções de animação para os idosos, como forma de promover o envelhecimento activo e a sua melhor integração na sociedade.
- Utiliza-se o **marketing comercial** para promover os serviços do lar com o objectivo de captar mais clientes em detrimento dos outros lares existentes na região.



Exemplo: Campanha “A infância termina onde começa o trabalho”



ii. Publicidade e Propaganda

Publicidade é uma técnica de comunicação em massa, cuja finalidade primária é **fornecer informações sobre produtos, serviços ou mensagens com valor social**, tendo por objectivo alterar o comportamento da sociedade, levando-a a prestar atenção a um determinado problema. A publicidade tem o propósito de aumentar a convicção racional ou emocional do cidadão em relação ao produto, serviço ou mensagem, dando-lhe identidade e notoriedade.

Para serem eficazes, as peças publicitárias devem chamar a **atenção**, serem de fácil **memorização** e **persuasivas**.

Exemplo: Publicidade social na Islândia



iii. Eventos

Eventos são manifestações sociais em torno de diferentes temas, realizadas com o objetivo de **captar os participantes para uma ação proposta pela Organização** patrocinadora. A ideia é levar a um público externo um conceito, uma experiência ou a descrição de um serviço.

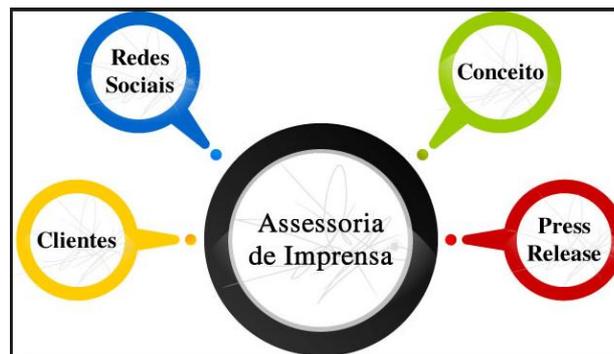


Exemplo: Colóquio “Partilhar Experiências de Gestão no 3º Setor” da E3S



iv. Assessoria de Imprensa

Para garantir a credibilidade de um produto no mercado, a Organização utiliza um Assessor de Imprensa, geralmente um jornalista, que terá a missão de **manter os média e a opinião pública atualizada sobre as novidades** de uma Organização.



v. Digital on-line

O Marketing Digital como o próprio nome diz, são os instrumentos do marketing tradicional trabalhados por meio de ferramentas digitais. É o conjunto de ações estratégicas aplicadas nos meios digitais (internet e tecnologias móveis).

Exemplo: Campanhas de consignação do IRS nas redes sociais.

9 CONSIGNAÇÃO DE 0,5% DO IRS / CONSIGNAÇÃO DO BENEFÍCIO DE 15% DO IVA SUPOSTADO			
ENTIDADES BENEFICIÁRIAS		NIPC	IRS
Instituições Religiosas (art. 32.º n.º 4 da Lei n.º 16/2011, de 22 de junho)	<input type="checkbox"/>		
Instituições Particulares de Solidariedade Social ou Pessoas Colectivas de Utilidade Pública (art. 32.º n.º 6 da Lei n.º 16/2011, de 22 de junho)	<input checked="" type="checkbox"/>	901 5 0 0 7 4 5 7 4 9	<input checked="" type="checkbox"/>

vi. Passa palavra

Forma de comunicação em que a informação se transmite oralmente de uma pessoa para outra.

A forma mais frequente de utilização desta ferramenta consiste em fornecer a informação que se pretende divulgar aos chamados líderes de opinião, na expectativa de que eles disseminem a mensagem, influenciando assim um público mais alargado.



6. Canal de comunicação

Meio físico ou virtual, que assegura a circulação da comunicação.

Existem vários critérios a serem ponderados para a escolha do canal de comunicação mais adequado.

- **Custo:** O primeiro critério a ser considerado é o custo de utilização (custo de uso, custos de formação para a utilização do canal e custo de produção dos materiais de apoio).

⚠ Não o custo absoluto! Mas o custo por contacto, o que implica conhecer a resposta ao critério seguinte.

- **Foco:** É necessário saber se o público que acessa a cada canal é o público-alvo da comunicação.
- **Facilidade de utilização:** Avaliar a maior ou menor dificuldade de aquisição das competências necessárias para a utilização do canal
- **Credibilidade:** Verificar se o meio a utilizar é confiável e se a mensagem a transmitir é compatível com os conteúdos dominantes no canal.
- **Imagem na comunidade:** O meio é influente na comunidade e estimula a sua participação.
- **Permanência no tempo:** Tempo de difusão da informação.
- **Relação com os objetivos da intervenção:** A utilização do meio permite alcançar os objectivos da comunicação?

7. Avaliação dos resultados

“Se você não é capaz de medir, você não é capaz de tomar decisões.” Peter Drucker

Todas as ações de comunicação geram um resultado económico e/ou institucional para a Organização. Os objetivos em comunicação podem ter metas quantificáveis, o que não significa serem expressas apenas em valores monetários. A métrica tradicional em comunicação é o *clipping*, que fornece um resumo de tudo o que foi publicado, em todos os canais, sobre uma Organização, evento ou ação de comunicação, durante um determinado período de tempo.



Associando a informação obtida através do *clipping* com os resultados de inquéritos de opinião, a Organização pode definir objetivos com metas passíveis de serem avaliadas, medindo assim o desempenho da comunicação produzida.

São exemplos desses objetivos:

- Conquistar a confiança e a credibilidade
- Manter e fortalecer a imagem
- Conquistar reputação diferenciada
- Promoção de parcerias entre Organizações
- Mobilização da sociedade civil, atraindo novos voluntários, doadores e divulgadores
- Angariação de fundos
-

> E3S <

ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELENÇA NO 3º SETOR



A comunicação interna

Para aumentar a sua reputação e o seu goodwill, as Organizações devem trabalhar a sua imagem através da comunicação. Uma das formas mais eficazes de o fazerem é transformar os seus colaboradores em verdadeiros embaixadores da boa vontade.

Para isso é necessário tornar os colaboradores integrados e informados do que acontece na Organização, fazendo-os sentir parte dela, o que apenas se consegue através de uma comunicação interna adequada.

É através da **Comunicação Interna** que circula a informação e o conhecimento dentro das Organizações, podendo realizar-se de forma vertical, ou seja, da direção para os níveis subordinados e vice-versa, ou horizontal, entre os colaboradores do mesmo nível hierárquico, ambas podem ser realizadas ou via oral ou via escrita/ visual.

Os principais objetivos da comunicação interna são:

- Tornar influentes, informados e integrados todos os colaboradores da Organização;
- Possibilitar aos colaboradores o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- Tornar determinante a presença dos colaboradores na programação, realização e avaliação da atividade;
- Facilitar a comunicação organizacional, deixando-a clara e objetiva para o público interno;
- Motivar os colaboradores através do conhecimento da maioria das atividades da organização e não apenas da sua própria área.

A comunicação interna pode ser formal (realizada através da hierarquia) ou informal (realizada fora do sistema convencional).

Mesmo que a Organização nunca tenha definido uma política de comunicação, as conversas de corredor ou durante as pausas são um espaço privilegiado para a comunicação interna informal. A qualidade da informação transmitida depende da cultura do diálogo, de abertura à conversação e à troca de idéias e opiniões.

Apesar da importância da comunicação informal, não cabe no âmbito deste documento a sua análise.

Atendendo à transmissão da mensagem, a comunicação pode ocorrer de duas formas: oral e escrita.

1. Comunicação oral

A comunicação oral (formal) realiza-se sobretudo através de , reuniões de integração, avaliação, análise, controle e feedback, nas quais se promove a participação, transmissão e trocas de conhecimento e experiências.

Para aumentar a eficácia deste tipo de comunicação deve ser cumpridas algumas regras básicas para a realização de reuniões:

Metodologia

- Começar à hora
- Acabar à hora
- Até 1H30
- Sem interrupções
- Agenda previamente conhecida
- Não sair da Agenda
- Acta



Interação sugerida

- Não sair da ordem de trabalhos
- Encorajar participação
- Falar um de cada vez
- Não interromper / monopolizar
- Não permitir alheamentos
- Não permitir mini-reuniões
- Estimular escuta mútua
- Não troçar
- Assegurar tomada de notas

Na maioria das Organizações a realização de reuniões para divulgação de informação e partilha de conhecimento já é uma realidade há muito implementada.

2. Comunicação escrita/ visual

São várias as ferramentas da comunicação escrita e a sua utilização está intimamente ligada às opções estratégicas da Organização e sobretudo ao modelo de gestão das pessoas, como por exemplo, os programas de reclamações ou programas de melhoria ou ao registo de dados para a produção do serviço, como é o caso do livro de ocorrências.

Atendendo à necessidade das Organizações medirem o seu desempenho, uma forma de desenvolver e sistematizar a comunicação interna, consiste em criar uma ferramenta de suporte à definição de indicadores e metas, avaliação de resultados e sua comparação com os objetivos definidos e correspondentes tomadas de medidas correctivas.

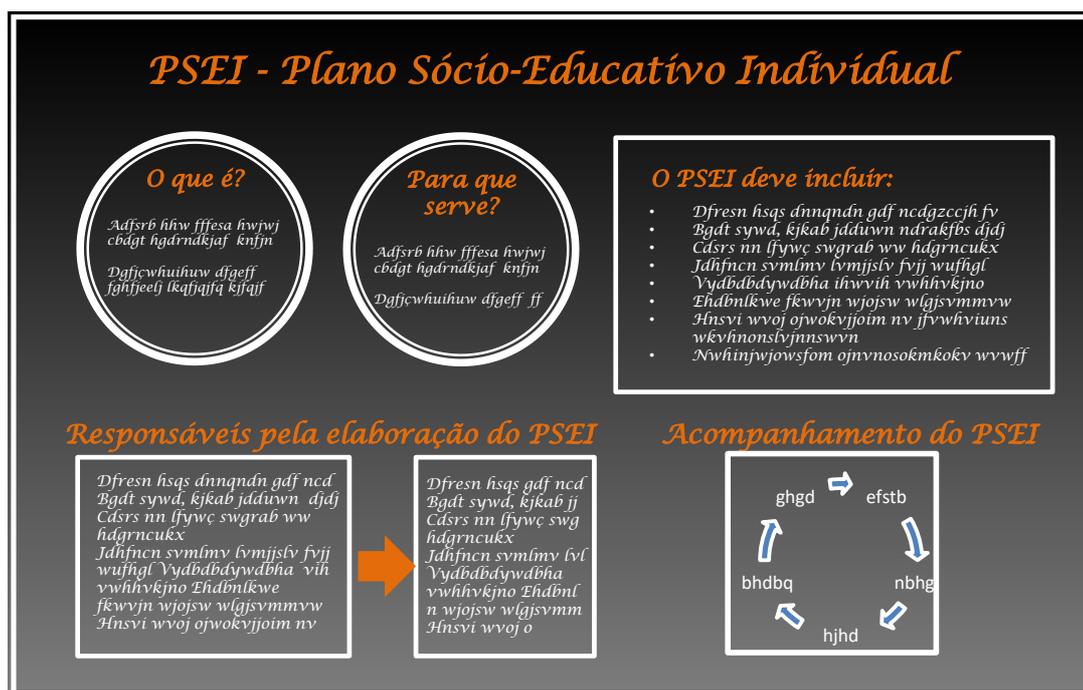
Definidos os objetivos, indicadores e metas para as atividades chave da Organização, é possível criar templates de relatórios a serem elaborados pelos responsáveis pela execução dessas atividades chave e distribuídos de acordo com uma lista adequada, através dos quais se comparam os

- resultados obtidos com os objetivos propostos
- a análise dos desvios
- as medidas corretivas a implementar
- a avaliação dos resultados das medidas corretivas

fornecendo assim informação relevante para a crítica e melhoria das metodologias adoptadas pela Organização.



Exemplo de comunicação escrita/ visual:



Nota: A comunicação interna e a sua importância na gestão das pessoas é tratada com maior detalhe no capítulo 8 do Guia Auxiliar – Eixo 2 – Gestão de Pessoas.

Requisitos a considerar

O sistema de comunicação deve garantir o cumprimento dos seguintes requisitos:

- Que os responsáveis pela prestação directa e indirecta dos serviços ao cliente recebem, em tempo útil, informação necessária ao desempenho das suas funções;
- Que está assegurada a transmissão diária de informação relevante sobre o cliente, entre colaboradores da Organização e entre estes e os serviços externos que prestam serviço ao cliente;
- Que são realizadas periodicamente reuniões da equipa técnica para análise da informação e dos resultados obtidos na prestação do serviço, troca de informação relevante sobre o cliente, definição de formas de actuação e prevenção de situações anómalas detectadas;
- Que é promovida a participação dos colaboradores externos nas reuniões;
- Que são realizadas periodicamente reuniões entre a equipa técnica e a gestão, para análise de informação e dos resultados obtidos.

A comunicação em situações de emergência

Deve ser elaborado um **plano de comunicação** sempre que exista um plano de contingência ou de prevenção e gestão de situações de emergência, como é o caso dos planos resultantes de:

- Cumprimento de obrigações legais, como resulta da legislação sobre segurança contra incêndio em edifícios;
- Avaliações de risco

Conforme definido no documento “Riscos – Associação Portuguesa de Riscos, prevenção e Segurança” da autoria de Gisela Oliveira, na elaboração destes Planos de Comunicação devem considerar-se os seguintes aspectos:

- **Definir claramente o objectivo da comunicação** na situação de emergência;
- **Definir os responsáveis** pela comunicação;
- **Identificar o público-alvo**, por exemplo, os familiares dos clientes, os agentes da protecção civil, ...;
- **Identificar as necessidades de informação deste público-alvo**, o que necessitam saber e quando;
- **Definir a conduta ética da comunicação**, o que dizer e como dizer, a eventual necessidade de sigilo ou privacidade na prestação da informação;
- **Identificar os canais de comunicação** a serem utilizados e garantir a sua disponibilidade durante a situação de emergência;
- **Definir o posto de trabalho** dos responsáveis pela comunicação.

Considera-se situação de emergência um acontecimento que ocorre de forma repentina e inesperada, interferindo com a normalidade da prestação do serviço.

Pode ser um acontecimento provocado por causas naturais, como um terramoto ou uma inundação ou por causas humanas ou acidentais, como um incêndio, uma explosão ou uma fuga de gás.

São ainda situações de emergência acontecimentos como surtos de doença infecciosa, situações de acidentes pessoais, de fuga, de negligência, abusos e maus tratos, de violência, de quebra de sigilo na divulgação dos dados pessoais dos clientes, entre outros.

Para todas estas situações é necessária uma comunicação eficaz que produza e dissemine uma informação credível permitindo diminuir a incerteza e ansiedade que elas provocam nas partes interessadas das Organizações, possibilitando-lhes a tomada de decisões informadas.



Exemplo de plano de comunicação

Analizando o conteúdo de uma peça de comunicação da campanha de recolha de radiografias da AMI podemos tentar concluir qual o plano de comunicação que deu origem a esta acção.

Reciclagem de Radiografias

A AMI realiza anualmente, desde 1996, a Campanha de Reciclagem de Radiografias.

Em semanas previamente anunciadas, a AMI apela para que a **população em geral** contribua deixando as **suas radiografias com mais de 5 anos ou aquelas que já não têm valor de diagnóstico**, nos sacos disponíveis em qualquer farmácia, sem relatórios, envelopes ou folhas de papel.

Cada tonelada de radiografias dá origem a cerca de 10Kg de prata. A venda da prata ajuda a AMI a **partir para aqueles pontos do mundo em que aconteçam catástrofes naturais ou onde a ajuda humanitária seja premente**, e a melhorar ainda mais a assistência que prestamos aos mais desfavorecidos em Portugal.

A AMI recolhe radiografias que **recicla** para uma dupla boa acção: Ajudar quem precisa com o **dinheiro obtido com a prata recolhida das radiografias** e **reciclar um material** que, se atirado para o lixo, pode ser poluente.

Diagnóstico	
Variáveis internas <u>Organização</u> - Para ser bem sucedido, o plano de comunicação deve revelar uma visão clara do que a organização pretende vir a ser no futuro. <u>Serviços</u> - caracterização da oferta de serviços existentes.	Partir para aqueles pontos do mundo em que aconteçam catástrofes naturais ou onde a ajuda humanitária seja premente Ajuda humanitária
Variáveis externas <u>Mercado</u> <u>Clientes</u>	Populações residentes em áreas onde ocorreram catástrofes naturais. Pessoas que necessitem de ajuda humanitária premente
Público alvo	
	População em geral, possuidores de radiografias com mais de 5 anos ou que já não têm valor de diagnóstico



Objectivo da comunicação	
<u>Angariação de recursos</u>	Dinheiro obtido com a prata recolhida das radiografias
<u>Alterar comportamentos</u>	Reciclar um material que, se atirado para o lixo, pode ser poluente.
Conteúdo da comunicação	
<u>Princípio</u>	Radiografias atiradas para o lixo ou guardadas há mais de 5 anos ou sem valor de diagnóstico
<u>Fim</u>	Reciclar as radiografias
<u>Meio</u>	Deixando as radiografias nos sacos disponíveis em qualquer farmácia
Ferramenta	
	Digital-on-line
Canal de comunicação	
	Site da Organização
Avaliação de resultados	

ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

