

**Projecto de Parceria entre a ONGD Estímulo e a Rede de Farmácias  
Portuguesas**

A União de Esforços entre Sectores para a Resolução de Problemas  
Contemporâneos

Marisa Torres dos Santos

Trabalho de Projecto submetido como Requisito Parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas

Junho de 2015

Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Mafalda Eiró-Gomes  
Escola Superior de Comunicação Social – I.P.L.



## **Declaração**

---

Declaro ser autora deste trabalho, requisito parcial que cumpre as condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas. O presente Trabalho de Projecto é original e único, nunca tendo sido submetido a outra instituição de ensino para obtenção de qualquer grau académico. Todo o seu conteúdo encontra-se devidamente identificado e referenciado. Declaro ter consciência de que o plágio consiste numa prática ilegal, que poderá conduzir à anulação do presente trabalho.

Lisboa, 8 de Junho de 2015



## **Agradecimentos**

---

À minha Mãe, Alexandra Pereira da Graça, e à minha Avó, Flora de Jesus Fonseca, a quem atribuo a responsabilidade de ter concluído mais esta etapa. Ao meu Pai, António Torres dos Santos, por todo o apoio que me deu e motivação que me incutiu. À minha irmã, que sempre representou uma referência para o meu percurso. Ao meu namorado, pela ajuda, pelas conversas que aturou e pelo momentos de desânimo que acompanhou. A toda a minha família, pelas preocupações demonstradas ao longo desta fase.

Um agradecimento especial à minha Orientadora, Prof. Doutora Mafalda Eiró-Gomes, pela capacidade de segurar, virar, girar e transformar, que nos lê a mente quando nem nós conseguimos fazê-lo, que faz por nos perceber e nos conduz, sempre com grande respeito pela identidade que caracteriza o nosso trabalho.

À Presidente da ONGD Estímulo, Dr.<sup>a</sup> Teresa Maia, pelo esforço em corresponder às minhas necessidades durante a elaboração deste Trabalho de Projecto. Ao Director de Comunicação da Associação Nacional das Farmácias, Dr. Carlos Enes, pela contribuição também decisiva que prestou, no sentido de acrescentar qualidade à presente proposta.

Às minhas amigas e colegas de Mestrado, pela decência que sempre demonstraram enquanto equipa na realização de trabalhos de grupo, e também pela amizade que caracterizou a nossa relação desde o início desta etapa. Às minhas amigas e colegas orientandas, pelo apoio, amizade e disponibilidade que demonstraram ao longo deste último ano.

A todos os meus amigos, três em especial, pela compreensão acerca das minhas ausências em tantos momentos e datas importantes nos últimos dois anos.

## Resumo

---

O presente trabalho final de Mestrado iniciou-se tendo em mente certas limitações características de uma organização do Terceiro Sector, e partiu à procura de como as Relações Públicas podem contribuir para a resolução dos problemas específicos desta área.

Depois de analisada a causa da falta de meios e recursos com que a ONGD Estímulo se depara muitas vezes para realizar as suas iniciativas de apoio social, ficou visível que a falta de notoriedade da organização no contexto nacional é uma das principais razões para que não seja escolhida pelas empresas como representante das suas políticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Justificou-se aprofundar e dar maior ênfase a esta área, no sentido de compreender também as motivações reais que os agentes económicos têm quando decidem incluir este tipo de políticas nas suas estratégias.

Porém, depois de analisar as evoluções que decorreram ao longo dos anos neste ramo das estratégias corporativas, ficou visível que já não se trata apenas de conferir apoios isolados a causas pontuais, mas existe uma necessidade urgente de aprofundar o envolvimento das empresas na sociedade. Esta necessidade relaciona-se com o facto de a envolvente externa das organizações já não se poder caracterizar apenas como os seus “públicos externos”. No actual contexto que caracteriza o sector socio-económico, o conceito de “público externo” pode considerar-se ultrapassado, uma vez que a união dos meios social e empresarial é uma realidade e ruma cada vez mais para uma tendência de cooperativismo.

Neste Trabalho de Projecto contraria-se a ideia de que a comunidade e as organizações são entidades independentes. Sabe-se que as empresas existem para responder às necessidades dos seus públicos, produzindo para eles e lucrando com eles, fazendo todo o sentido que parte dos seus lucros lhes seja devolvida. Daí que as responsabilidades das empresas se estendam naturalmente à esfera social, e também especialmente quando o Estado não é por si capaz - ou não lhe compete - de responder a determinados aspectos neste contexto. A principal questão que se coloca ao abordarmos este tema prende-se com os benefícios que a adopção desta filosofia pode trazer para as organizações. No

entanto, é precisamente esta filosofia que irá permitir que as empresas beneficiem das suas práticas de RSC.

Em primeiro lugar, de acordo com Bartlett, Ihlen, e May (2014), é impensável que nos dias de hoje uma organização assuma publicamente que o seu único objectivo é gerar lucro (Bartlett, Ihlen, e May, 2014, p. 3). No presente contexto de globalização e de concorrência feroz, limitar as respostas aos investidores e accionistas não é suficiente. Por outro lado, dentro desta filosofia de actuação existe um número infinito de caminhos e possibilidades, podendo uns ser mais adequados do que outros. Grunig (2011) defende que as Relações Públicas têm um papel fundamental enquanto instrumento de planeamento estratégico (Grunig, 2011, p. 11), e que permitem conferir um caminho às empresas no sentido de darem voz e poder aos seus públicos, para que estes possam participar nos processos de tomada de decisão (Grunig, 2011, p. 15).

A presente proposta visa comprovar que uma relação integrativa entre uma organização do sector privado e uma organização da sociedade civil – Parceria Inter-Sectorial - pode ser produtiva e benéfica para ambos os lados. É necessário ter em conta que, quando falamos de parceria estamos a considerar uma relação de longo-prazo, com um carácter de continuidade no tempo para a prosecução de dois tipos de objectivos distintos: individuais (de cada uma das partes) e colectivos.

Através do planeamento deste Projecto de Parceria entre a ONGD Estímulo e a Rede de Farmácias Portuguesas pretende demonstrar-se que existem inúmeros objectivos que não consistem em gerar lucro de forma imediata, mas são igualmente necessários para a sobrevivência das organizações.

### **Palavras Chave**

---

Organizações da Sociedade Civil; Responsabilidade Social Corporativa; Parcerias Inter-Sectoriais; Relações Públicas; Cidadania; Credibilidade.

## Abstract

---

This final work of Master's degree began considering certain specific limitations faced by the Third Sector's organizations, and started to seek how may Public Relations contribute to resolve specific problems in this area.

Considering the reason for the deficiency of means and resources that the NGO Estímulo faces to execute its social initiatives, it became apparent the organization's missing notoriety in the national context is the key reason to not be chosen by companies as a representative of their Corporate Social Responsibility policies (CSR). Then, it was justified to emphasize this area in order to understand the real motivations that economic agents regard when they decide to include such policies in their strategies.

However, after reviewing the developments that took place over the years in this field of corporate strategies, it became evident that provide isolated supports to specific causes is no longer significant, but there is an urgent need for deepen the involvement of business in society. This need is related to the fact that the organization's external engaging is no longer limited to their "external public". In the current context that characterizes the socio-economic sector, the concept of "external audience" can be considered outdated, since the union of social and business worlds is a reality and heads more and more to a trend of merger.

This project seeks to counter the idea that society and organizations are independent entities. It is known that businesses exist to meet the needs of the public, producing for them and profiting from them, making perfect sense that some of their profits reverse to them. Therefore, the responsibilities of the companies extend naturally to the social sphere, incorporating the "external public" as its *stakeholders* too. The main question that arises in addressing this issue is related to the benefits for the companies of adopting this philosophy.

This philosophy will allow companies to benefit from their CSR policies. First, according to Bartlett, Ihlen, e May (2014), it is unthinkable that, today, an organization publicly assume that its only purpose is to generate profit (Bartlett, Ihlen, e May, 2014,

p. 3). In the current context of globalization and wild competition, limit the company's responses to investors and shareholders is not enough.

Grunig (2011) argues that Public Relations play a key role as a strategic planning instrument and shall confer a path for companies to give voice and empower their public so that they can participate in decision-making processes (Grunig, 2011, p. 15).

This proposal aims to prove that an integrative relationship between an organization of the private sector and a civil society organization - Inter-Sectoral Partnership - can be productive and beneficent to both sides. It is necessary to consider that when we talk about partnership, we are discussing a long-term relationship with an ongoing basis for the prosecution of two distinct types of objectives: individual (of each party) and collective.

The planning of this Partnership between NGO Estímulo and the Portuguese Pharmacies Network intends to demonstrate there are many possible goals we can pursue that are not related to generate immediate profit, but are also necessary for the survival of the organizations.

## **Keywords**

---

Civil Society Organizations; Corporate Social Responsibility; Inter-Sectorial Partnerships; Public Relations; Citizenship; Credibility.

## Índice

---

Agradecimentos	V
Resumo	VI
Abstract	VIII
Índice de Tabelas	XIV
Índice de Ilustrações	XV
Lista de Abreviaturas	XVI

<b>Introdução</b> .....	1
-------------------------	---

### **Capítulo I - Responsabilidade Social Corporativa**

1. Responsabilidade Social Corporativa: um conceito à procura de definição .....	8
1.1. Conceitos associados à RSC .....	13
1.2. RSC: Uma perspectiva histórica .....	15
1.3. Práticas socialmente responsáveis: RSC e Estratégia .....	17
1.4. Empresa e Sociedade de hoje: O papel da liderança.....	21
1.5. Questões Legais e Legitimidade .....	23
1.6. A RSC em Portugal.....	26
2. RSC e a Comunicação: Conhecimento e Reconhecimento.....	29

### **Capítulo II - O Terceiro Sector**

1. O Terceiro Sector: Definição e composição .....	32
1.1. Definição estrutural-operacional: Perspectiva Americana.....	36
1.2. Definição como Sistema: Perspectiva Europeia .....	38

1.3. Classificação Internacional para as Organizações Sem Fins Lucrativos .....	41
1.4. O Terceiro Sector em Portugal .....	42
1.5. Enquadramento Legal: O Terceiro Sector português .....	44
2. As Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD).....	46

### **Capítulo III - Parcerias Inter-sectoriais**

1. Nova geração da Responsabilidade Social Corporativa .....	49
1.1. A Cooperação como essência de uma parceria estratégica.....	53
1.2. Confiança: um activo imprescindível .....	56
1.3. O Sector Privado e o Terceiro Sector .....	58
1.4. O poder comunicacional das Organizações da Sociedade Civil.....	62
2. Relações Públicas e Relações de Parceria .....	65

### **Capítulo IV - Projecto: Campanha "Dar Pontos aos Bebés Portugueses**

1. Investigação e Análise da Situação .....	70
1.1. Desenho da investigação .....	72
1.2. A ONGD Estímulo.....	73
1.2.1. O programa “Despensa da Avó Emília” .....	79
1.3. A Rede de Farmácia Portuguesas .....	82
1.3.1. O Programa Farmácias Portuguesas .....	84
1.3.2. Análise SWOT – Farmácias Portuguesas .....	92
1.4. Pesquisa quantitativa.....	93
1.5. Entrevista .....	101
2. Planeamento da campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses” .....	104
2.1. Compatibilidades .....	105

2.2.	Descrição da campanha .....	105
2.3.	Alvos da Campanha .....	107
2.4.	Seleccção dos Produtos .....	107
2.5.	Transparência.....	107
2.6.	Objectivos gerais.....	108
2.7.	Objectivos específicos .....	109
2.8.	Pontos de Conexão entre objectivos corporativos .....	110
3.	Implementação .....	111
3.1.	Modelo Geral de Divulgação da Campanha .....	111
3.2.	Mensagens a transmitir .....	114
3.3.	Alvos da Comunicação .....	115
3.4.	Planeamento Integrado de Meios e Suportes .....	116
3.5.	Lançamento da Campanha.....	116
3.5.1.	Captação de parceiros de <i>media</i> .....	117
3.5.2.	Meios de Comunicação Social .....	118
3.5.3.	Comunicado de imprensa .....	122
3.5.4.	Utilização dos meios próprios .....	122
3.6.	Criação de Ferramentas de Suporte à Campanha .....	126
3.7.	Actualização.....	127
3.8.	A Comunicação com as farmácias.....	128
4.	Planificação dos Objectivos de Comunicação .....	130
4.1.	Orçamentação .....	132
4.2.	Monitorização e Avaliação .....	133
4.3.	Calendarização.....	135

5. Extensão e adaptação para uma parceria a longo-prazo .....	136
<b>Notas conclusivas</b> .....	138
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	142
<b>Apêndices e Anexos</b> .....	151

## Índice de Tabelas

---

<b>Tabela 1</b> - Definições de RSC pelas organizações, (Adaptado de Crane, Matten e Spence, 2008, p. 23) .....	11
<b>Tabela 2</b> – As organizações envolvidas ( Adaptado de Evers e Laville, 2004, p. 13)...	40
<b>Tabela 3</b> - Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas (versão simplificada) (Pereira, 2013, p.8, Adaptado de Franco et al., 2005).....	41
<b>Tabela 4</b> - Tabela de publicidade da revista Farmácia Saúde.....	89
<b>Tabela 5</b> - Análise SWOT à Rede de Farmácias Portuguesas .....	92
<b>Tabela 6</b> - Determinação da Dimensão da amostra sem recorrer ao cálculo (Adaptação de Oliveira, 2012, p. 289) .....	95
<b>Tabela 7</b> - Objectivos gerais da campanha. ....	108
<b>Tabela 8</b> - Relação entre valores actuais, valores a absorver e objectivos (Elaboração própria) .....	110
<b>Tabela 9</b> - Meios regionais do Concelho de Oeiras .....	119
<b>Tabela 10</b> - Meios especializados .....	119
<b>Tabela 11</b> - Blogues .....	120
<b>Tabela 12</b> - Meios radiofónicos .....	121
<b>Tabela 13</b> - Planificação das acções de Comunicação.....	130
<b>Tabela 14</b> - Orçamentação .....	132
<b>Tabela 15</b> - Monitorização e Avaliação do Projecto .....	133
<b>Tabela 16</b> - Calendarização do Projecto .....	135

## Índice de Ilustrações

---

<b>Ilustração 1</b> - Os Quatro tipos de filantropia corporativa (Adaptado de Bruch & Walter, 2005).....	18
<b>Ilustração 2</b> - Uma convergência de interesse (Adaptado de Porter, Kramer, 2002)....	20
<b>Ilustração 3</b> - Modelo de gestão do UN Global Compact (Adaptado de UN Global Compact, 2013) .....	24
<b>Ilustração 4</b> - KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013 .....	28
<b>Ilustração 5</b> - Alinhamento da Comunicação Corporativa para atingir objectivos de negócio (Adaptado de Scott, 2007) .....	112
<b>Ilustração 6</b> - Modelo de Convergência (Adaptado de Gregory, 2010, p. 83).....	123

## Lista de Abreviaturas

---

ANF – Associação Nacional das Farmácias

MNSRM – Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica

MSRS – Medicamentos Sujeitos a Receita Médica

OCS – Órgãos de Comunicação Social

ONG – Organização Não Governamental

ONGD - Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

OTC – *Over The Counter*

RSC – Responsabilidade Social Corporativa



*Se a empresa quer reencontrar a sua dimensão cidadã, ela deve desenvolver nela própria uma cultura política no sentido pleno do termo. Deve inserir a sua acção na vida da cidade e participar nos debates sobre o Bem comum e sobre as orientações para o futuro.*

(Woot, 2013, p. 111)

# Projecto de Parceria entre a ONGD Estímulo e a Rede de Farmácias Portuguesas

---

## Introdução

*Na tentativa de corresponder a uma evolução da globalização e do próprio conceito de responsabilidade social, iniciou-se uma tendência para criar parcerias inter-sectoriais, que visa dar uma resposta mais abrangente a todos os sectores com os quais a empresa interage.*

(Warner e Sullivan, 2004, em Bator e Stohl, 2014, p. 399)

A crise financeira internacional que despoletou com maior gravidade em 2008 ao nível europeu, e o panorama nacional daí decorrente e que ainda se faz sentir, levou à colocação do Terceiro Sector na agenda central do país. Mediante uma estrutura política e económica que não estava preparada para receber tais impactos, o contexto nacional conheceu novas perspectivas desencorajadoras, conduzindo ao aparecimento de um crescente número de destinatários de acções de carácter social. Consequentemente começou a assistir-se à criação de instituições privadas que prestam serviço público, com vista a responder às necessidades em diferentes áreas, o que levou a um desenvolvimento significativo do Terceiro Sector nos últimos tempos.

Salamon (1997) expôs que um "crescimento notável vem ocorrendo mundialmente em actividades voluntárias organizadas e na criação de organizações privadas sem fins lucrativos ou não-governamentais. [...] O alcance e a escala deste fenómeno são imensos" (Salamon, 1997, p. 5).

Mas, quando falamos em organizações sem fins lucrativos é impossível dissociarmo-nos das fontes de financiamento a que recorrem para suportar as suas actividades, principalmente perante uma realidade que se revela cada vez mais competitiva. Sabe-se

que os fundos, os subsídios e as doações são o principal modelo de subsistência das organizações cujo principal objectivo não é gerar e distribuir lucro. É também conhecido que a actual realidade política e económica do país ruma cada vez mais para uma quebra na atribuição de fundos, pelo que se justifica trabalhar numa estrutura que contribua para a sua sustentabilidade a médio e longo-prazo.

Tendo como base a Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD) “Estímulo”, o presente Trabalho de Projecto partiu da intenção de responder às suas necessidades de financiamento. Depois de aprofundado o contexto em que actuam as organizações do Terceiro Sector, ficou claro que tal só será possível através da construção de uma imagem credível e autêntica junto dos seus *stakeholders*. A forte concorrência que actualmente se verifica neste sector de actividade e a constante necessidade de obtenção de recursos tornam o conceito de *notoriedade* num dos seus activos mais preciosos, pois aumenta a probabilidade de a organização ser escolhida como veículo entre o financiamento e a causa.

Nesta senda emerge a questão sobre quem está em posição e tem a capacidade necessária para responder a tais desafios? Tendo em conta a conjuntura socio-económica acima mencionada, o âmbito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ficou naturalmente em evidência no sentido de contribuir para estas questões. No entanto, através de uma abordagem mais empírica acerca deste tema, ideias pré-concebidas são, ao longo deste Trabalho de Projecto, postas em causa.

Woot (2013, 2014) refere que mesmo que as escolas de gestão continuem a apresentar uma visão truncada de empresa, estas são e deverão ser cada vez mais cidadãos de plenos direitos e deveres.

O sector privado tem sofrido, também ele, limitações ao longo dos tempos que apesar de não consistirem em problemas de financiamento contribuem igualmente para dificultar o seu pleno desempenho. Este sector tem-se ressentido fortemente da perda de credibilidade que nele vem crescendo, perante alguns acontecimentos que colocaram em causa, em diversos momentos, a reputação de várias organizações de referência.

Na tentativa de corresponder a uma evolução da globalização e do próprio conceito de responsabilidade social, iniciou-se uma tendência de criar parcerias inter-sectoriais, que visa dar uma resposta mais abrangente a todos os sectores com os quais a empresa

interage (Warner e Sullivan, 2004, em Bator e Stohl, 2014, p. 399). Googins e Rochlin (2000) explicam a essência das parcerias inter-sectoriais como intercâmbios que envolvem a troca directa de recursos e/ou experiências, classificando este fenómeno como “intercâmbio recíproco” (Googins e Rochlin, 2000 em Bator e Stohl p. 404). O desenvolvimento de um Projecto de Parceria com uma organização<sup>1</sup> do sector privado pode representar uma grande mais-valia no que toca ao financiamento de uma organização não lucrativa, ao abrigo das políticas de RSC da primeira. Fisher (2000) defendeu que "através de parcerias com organizações sem fins lucrativos, as empresas contribuirão de diversas formas para melhorar a qualidade de vida nas comunidades"<sup>2</sup> (Fisher, 2000, p. 184).

Posto isto, e perante um dos mais importantes modelos estudados no âmbito das Relações Públicas, uma lógica de simetria já provou ser a base mais eficaz de uma estratégia. Grunig (2011) defende que “as estratégias simétricas por natureza são geralmente mais eficazes do que as assimétricas<sup>3</sup>” (Grunig, 2011, p. 25). Perante tal lógica propõe-se, neste trabalho, uma união de esforços entre duas organizações, que em última análise partilham metas comuns: gerar credibilidade junto dos seus públicos, de forma a garantirem um bom desempenho nas suas actividades.

Chegando à necessidade de incluir nesta estratégia um parceiro que possa de igual forma beneficiar de uma ligação à Estímulo, as farmácias aparecem como aquelas que partilham naturalmente os seus valores e as suas crenças. Fisher (2000) refere que descobrir os elementos em comum entre os dois actores de uma parceria é o primeiro passo, que levará à tomada de decisão (Fisher, 2000, p. 187). Por outro lado, não podemos deixar de incluir este sector na reflexão acima referida sobre o sector privado.

Apesar da sua natureza virada para o serviço público, a dinâmica hoje registada nos grandes centros urbanos levou a uma alteração no posicionamento das farmácias. Esta

---

<sup>1</sup> Entende-se aqui o conceito na sua acepção mais ampla. Referimo-nos, mesmo que por vezes, às diferentes “organizações” em sentido estrito.

<sup>2</sup> “Trough partnerships with nonprofit organizations, companies contributed in various ways to improve the quality of life in communities”.

<sup>3</sup> “Strategies that are symmetrical in nature generally are more effective than asymmetrical ones”.

causa levou a que fosse criada uma relação entre as farmácias e o sector em que estão inseridas, sendo também elas afectadas pela crise de credibilidade que nele emergiu.

É, portanto, essencial encarar o estabelecimento de uma parceria estratégica a partir das perspectivas de todas as partes que a compõem. Por um lado, as entidades do sector privado tendem a depositar algumas reservas nas organizações sem fins lucrativos, relacionadas com dificuldades de estabelecer diálogo ou uma ideia de gestão de recursos pouco profissional. Da perspectiva contrária é comum surgirem interrogações relacionadas com a ética, o que se pretende também refutar neste projecto. Antes de mais, deve partir-se para uma intenção de parceria assumindo valores e possibilidades de contributo equitativos (Fisher, 2000, p. 195).

Neste contexto, importa reflectir sobre a ideia de que “Terceiro Sector” é, por definição, “ética”. Será que por não ter fins lucrativos e dada a natureza da sua missão, o Terceiro Sector está automaticamente abrangido pela ética na sua actividade? Sendo um sector cada vez mais profissionalizado não se justificaria aplicar, também a ele, a extensão do domínio da RSC? A resposta é evidente. Dado que este Trabalho de Projecto se desenvolve em torno da necessidade de gerar credibilidade numa organização sem fins lucrativos, verifica-se que este factor não nasceu consigo e também precisa de ser cultivado.

Entre os propósitos deste trabalho destaca-se ainda a intenção de contrariar a ideia, já ultrapassada, de que as relações entre sector privado e Terceiro Sector se pautam exclusivamente pelos conceitos de caridade, solidariedade ou paternalismo. Demonstra-se aqui que uma organização sem fins lucrativos pode constituir também uma mais-valia para a estratégia de RSC de uma empresa do sector privado. Estando melhor posicionada no meio social, tendo contactos privilegiados com os públicos-alvo da estratégia de RSC dos seus parceiros e conhecendo em profundidade as verdadeiras necessidades do meio em que actua, uma organização da sociedade civil pode ter a capacidade de otimizar os recursos destinados pelas empresas aos seus objectivos de filantropia estratégica.

Por outro lado, é abordado neste Trabalho de Projecto o poder comunicacional das organizações da sociedade civil. Ao dedicarem-se à causa da mudança de comportamentos enraizados, sendo esta causa um dos maiores propósitos e desafios de

Comunicação, estas organizações e o seu sector, através de competências para recorrer a políticas de informação, de simbologia, de influência e de responsabilização, já conquistaram resultados visíveis (Dempsey, 2014, p. 453).

As Relações Públicas surgem então como um mecanismo essencial, que permitirá levar o estabelecimento da relação que aqui se propõe a objectivos específicos e resultados mutuamente benéficos. Como define Grunig (2011), "as Relações Públicas constituem uma profissão crucial na sociedade contemporânea, caracterizada por uma interacção global, relacionamentos e responsabilidade"<sup>4</sup> (Grunig, 2011, p. 11). Trata-se de estabelecer relações duradouras entre as partes envolvidas que se traduzam em ganhos visíveis, já que a união de esforços em torno de objectivos comuns permite chegar mais longe de forma mais célere.

Apresenta-se, neste Trabalho de Projecto, um plano estratégico de Parceria Integrativa entre a ONGD Estímulo e as Farmácias Portuguesas do Concelho de Oeiras. O primeiro capítulo desenvolve-se em torno da área da RSC, procurando compreender o lado das empresas, ou seja, o papel que o sector privado ocupa na sociedade contemporânea, bem como a abordagem que este pratica relativamente às políticas de responsabilidade social.

O segundo capítulo, referente ao Terceiro Sector, procura categorizar a área e as especificidades das organizações da sociedade civil. O contexto norte-americano, o contexto europeu e a realidade que caracteriza o Terceiro Sector português servem de base para compreender até onde podemos ir quando desenvolvemos uma estratégia tendo em mente uma organização sem fins lucrativos, sem lhe retirar a sua identidade ou afastá-la da sua natureza.

Incidindo sobre Parcerias Inter-sectoriais, o terceiro capítulo pretende reflectir sobre a evolução desta tendência e comprovar que as relações entre o sector privado e o Terceiro Sector podem traduzir-se em objectivos de valor mútuo. Nesta fase, as Relações Públicas surgem como o caminho para o estabelecimento da Comunicação

---

<sup>4</sup> "Public relations is a critical profession in contemporary society, which is characterized by global interaction, relationships and responsibility".

entre as partes, permitindo que ambas se respeitem, se complementem e, acima de tudo, acrescentem valor à relação.

A segunda parte deste trabalho prende-se com a construção da campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses” a realizar pela ONGD Estímulo e pelas Farmácias Portuguesas num sector que lhes é comum: o da saúde e bem-estar. As organizações que integram a presente proposta estão também incluídas numa análise profunda da situação, através de uma investigação cuidada sobre as suas características, o seu posicionamento no mercado, os seus objectivos e a estratégia que delinearam para os conquistar, permitindo apurar os pontos de ligação, as semelhanças e as diferenças, justificando assim a forma como se alinham a esta causa e como nela se enquadram.

Este Trabalho de Projecto baseou-se numa pergunta de investigação de cariz teórico – que norteou toda a revisão de literatura – e que se pode fundamentar como qual a real possibilidade de estabelecer um protocolo de cooperação inter-sectorial (no contexto das Relações Públicas) hoje, em Oeiras? No que se refere ao desenvolvimento do Projecto em sentido estrito, e para uma análise real da situação, utilizou-se um desenho de investigação com recurso a métodos quantitativos e qualitativos, por facilidade de designação.

Justificou-se a realização de um estudo quantitativo através de um inquérito por questionário, com o intuito de apurar duas das principais questões de partida que se colocam: Qual o grau de notoriedade que tem a ONGD Estímulo junto do público português, e qual a importância deste activo para o seu desempenho?

Mediante outra importante questão que não poderia ficar por responder – de que forma a Rede de Farmácias Portuguesas encara a área da RSC? - foi realizada uma entrevista junto da Associação Nacional das Farmácias (ANF)<sup>5</sup>, ao seu Director de Comunicação, tendo como principal objectivo compreender a forma como o sector farmacêutico encara o domínio da RSC, e qual a importância que lhe atribui no sentido de resolver algumas das suas limitações.

Perante os dados reunidos apresenta-se então um Projecto de Parceria entre a ONGD Estímulo e a Rede de Farmácias Portuguesas, que consiste na angariação de produtos

---

<sup>5</sup> A Associação Nacional das Farmácias (ANF) consiste numa entidade patronal que representa a Rede de Farmácias Portuguesas, sendo abordada neste trabalho como seu interlocutor.

destinados a um público específico da ONGD Estímulo, mas cujo principal objectivo é o de transportar valores de notoriedade e credibilidade para as duas organizações envolvidas.

Por se tratar de uma proposta de parceria integrativa, a campanha desenvolvida é encarada a partir da perspectiva de cada uma das organizações em causa, aspirando servir os interesses particulares de cada parte através da realização de esforços conjuntos. Assim, estão em jogo simultaneamente objectivos individuais e colectivos, de forma a criar uma sinergia estratégica de cooperação que maximize os recursos de cada interveniente, levando à optimização dos resultados.

Através de um Plano de Comunicação adaptado às metas propostas, e depois de analisados os recursos e ferramentas disponíveis para a sua execução, deverá ser possível levar a campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses” ao encontro dos objectivos propostos.

## Capítulo I

---

### Responsabilidade Social Corporativa

*As empresas são cada vez mais questionadas sobre os efeitos das suas actividades na sociedade e no meio ambiente. É impensável que uma organização hoje declare publicamente que o seu único objectivo é gerar lucro para os accionistas<sup>6</sup>.*

(Bartlett, Ihlen, e May, 2014, p. 3)

#### 1. Responsabilidade Social Corporativa: um conceito à procura de definição

Sendo a área da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) caracterizada por uma infinidade de definições passíveis de exprimir as mais variadas actividades já realizadas por um vasto número de organizações, justifica-se ir ao encontro dos conceitos que melhor se enquadram no presente projecto.

A discussão do tema inicia-se, desde logo, com a busca da sua definição, que tem evoluído à medida que avança o debate neste sector socio-económico. Existem vários termos que retratam a relação entre as empresas e o meio em que estão inseridas, sendo que algumas das noções foram surgindo à medida que a área encontrou o seu espaço no meio social e empresarial.

A primeira literatura referia com mais frequência o termo “Responsabilidade Social”, talvez porque a predominância da ideia de “empresa” ainda não estava bem consolidada

---

<sup>6</sup> “Corporate activities are increasingly scrutinized for their effect on society and the environment. It is unthinkable that a corporation today will declare publicly that its only goal is to make money for its shareholders”.

no sector dos negócios (Carroll, 1999, p. 269). Mais à frente, um dos constructos que começou também por definir a área ao longo da sua história foi o de “Responsabilidade Corporativa” (e.g., Chen and Bouvain, 2009; Heath and Palenchar, 2008; Hillenbrand and Money, 2007), que representa, no seu sentido mais lato, que as organizações têm responsabilidades pelas suas acções, que não passam apenas pelo objectivo de gerar lucro (Bartlett, Ihlen e May, 2014, p. 6). O melhor argumento para a utilização desta denominação é provavelmente o facto de dirigir a atenção directa para a forma como as responsabilidades dos negócios se expandem para a esfera económica e ambiental (Bartlett, Ihlen e May, 2014, p. 6).

O lançamento da obra *Responsabilidade Social do Empresário*, de Howard R. Bowen, em 1953, marcou uma nova forma de encarar o tópico, que passa a ser reconhecido como determinante das bases para o pensamento de RSC. Esta publicação é tida como o início do período moderno da literatura sobre o assunto (Carroll, 1999, p. 269).

"O trabalho de Bowen (1953) resultou a partir da crença de que as várias centenas de grandes empresas eram centros vitais de poder e tomada de decisão, e que as acções dessas empresas tocavam a vida dos cidadãos em muitos pontos"<sup>7</sup> (Carroll, 1999, p. 269).

Hoje, o conceito de RSC consiste num termo dominante e transversal à literatura académica e aos negócios na sua vertente prática (Carroll e Shabana, 2010, p. 86 em Bartlett, Ihlen e May, 2014, p. 6). Trata-se de uma definição que "tem uma tradição enraizada em noções de filantropia, mas é também uma reacção contra as transgressões sociais nos negócios"<sup>8</sup> (Mitchell, 1989 em Bartlett, Ihlen e May, 2014, p. 6).

Também mais contemporânea, a ideia de “Corporate Citizenship”, ou cidadania corporativa, é hoje utilizada por grandes organizações, existindo mesmo uma publicação dedicada exclusivamente ao tema, *The Journal of Corporate Citizenship*<sup>9</sup>. Trata-se de

---

<sup>7</sup> "Bowen's (1953) work proceeded from the belief that the several hundred largest businesses were vital centers of power and decision making and that the actions of these firms touched the lives of citizens at many points".

<sup>8</sup> "CSR has a tradition rooted in notions of philanthropy, but also as a reaction against business social transgression".

<sup>9</sup> *The Journal of Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing.

um importante e actual fórum de discussão sobre a teoria e as práticas empresariais ligadas à RSC:

“ [...] Ser um bom cidadão organizacional implica tratar todos os *stakeholders*<sup>10</sup> da organização (e o meio ambiente) com respeito e dignidade, tendo a consciência dos impactos da empresa nos *stakeholders* e trabalhando em colaboração com estes, quando for conveniente, para atingir resultados mutuamente desejados”<sup>11</sup> (Waddock, 2003, p.3)

Na perspectiva da editora desta publicação, "a verdadeira cidadania corporativa envolve bem mais do que aquilo que tem sido tradicionalmente chamado de Responsabilidade Social Corporativa"<sup>12</sup> (Waddock, 2003, p. 3). Esta definição inclui, antes de mais, a relação estabelecida com todos os *stakeholders* da organização que são influenciados pelas suas políticas socialmente responsáveis. Neste contexto, a utilização do termo *cidadania* prevê que os públicos e a própria organização estejam ao mesmo nível, e o constructo *cidadania corporativa* sugere que a organização tem o seu lugar na sociedade, com os direitos e deveres que isso implica.

A revista norte-americana *Forbes* descreve o conceito defendendo que "um bom cidadão corporativo não trata as pessoas e o ambiente como um meio para atingir um fim"<sup>13</sup> (Hatton, 2014).

O carácter evolutivo que se pode aplicar à definição de RSC mostra que a área tem alargado as suas fronteiras ao longo da história. Apesar de os vários autores se mostrarem mais a favor de um ou de outro, a tendência tem-se pautado pela busca de conceitos cada vez mais completos e que traduzam a evolução dos problemas sociais, que estão em constante alteração e precisam de ser respondidos.

---

<sup>10</sup> “Qualquer grupo de indivíduos que pode afectar ou ser afectado pela conquista dos objectivos da organização” (Definição de *stakeholder*: Partridge, Jackson et. al, 2005, p. 6).

<sup>11</sup> “In this sense, being a good corporate citizen means treating all of a company’s stakeholders (and the natural environment) with dignity and respect, being aware of the company’s impacts on stakeholders and working collaboratively with them when appropriate to achieve mutually desired results”.

<sup>12</sup> “True corporate citizenship involves far more than what is traditionally been called corporate social responsibility”.

<sup>13</sup> “A good corporate citizen doesn’t treat people and the environment as a means to an end”.

Apesar de todas as definições implicarem que, no mínimo, as responsabilidades dos negócios vão além da busca pelo lucro, não existe um paradigma dominante ou uma definição que reúna consenso geral (Crane, Matten, McWilliams et al., 2008, p. 3), até mesmo porque a forma como as organizações executam as suas políticas implica, por vezes, a busca de um conceito mais adequado:

"Existem tantas definições de RSC como desacordos sobre o papel adequado da empresa na sociedade. Portanto, continua a haver falta de consenso sobre a definição de RSC"<sup>14</sup> (Lindgreen e Swaen, 2010, em Crane, McWilliams, Matten et al., 2008, p. 3).

Em geral, as entidades procuram a definição que melhor explique o conteúdo das suas acções de impacto na envolvente externa, seja ela a sociedade ou o meio ambiente:

"Num contexto de uma tamanha ascensão da proeminência da RSC, a literatura sobre o tema, tanto académica como prática, é compreensivelmente vasta e em expansão. Existem milhares de artigos e relatórios de RSC elaborados por académicos, organizações, consultoras, órgãos de *media*, ONGs e departamentos governamentais [...]"<sup>15</sup> (Crane, Matten e Spence, 2008, p. 3).

O seguinte quadro contempla algumas das definições de RSC interpretadas por organizações de naturezas diferentes, que actuam em sectores distintos:

**Tabela 1 - Definições de RSC pelas organizações, (Adaptado de Crane, Matten e Spence, 2008, p. 23)**

<b>Organização</b>	<b>Tipo de organização</b>	<b>Definição de RSC</b>	<b>Fonte</b>
<b>Governo do Reino Unido</b>	Organização Governamental	“As acções voluntárias que os negócios podem ter, para além do cumprimento dos requisitos legais mínimos, para tratar de ambos os seus próprios interesses competitivos e os interesses da sociedade em geral”	www.csr.gov.uk
<b>Comissão</b>	Organização	“Um conceito segundo o qual as empresas	EC Green Paper 2001

<sup>14</sup> “[...] there are as many definitions of CSR as there are disagreements over the appropriate role of the corporation in society. Hence there remains a lack of consensus on a definition of CSR”.

<sup>15</sup> “In the context of such an inexorable rise to prominence of CSR, the literature on the subject, both academic and practitioner, is understandably large and expanding. There are now thousands of articles and reports on CSR from academics, corporations, consultancies, the media, NGOs, and government departments”.

<b>Europeia</b>	Governamental	integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações, e na sua interacção com outras partes interessadas numa base voluntária”	“Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”
<b>Ministério do Comércio da China</b>	Organização Governamental	“Uma acção concreta tomada por empresas chinesas para implementar a aspiração política da nova liderança colectiva do Partido Comunista - colocar as pessoas em primeiro lugar para criar uma sociedade harmoniosa”	Ethical Corporation, 2005. “Politics: A Chinese Definition of CSR; 15 Sep 05; www.ethicalcorp.com
<b>Confederação da Indústria Britânica</b>	Associação de Negócios	“O reconhecimento pelas empresas de que devem ser responsáveis não só pelo seu desempenho financeiro, mas pelo impacto das suas actividades na sociedade e /ou o ambiente”	www.cbi.org.uk/
<b>Concelho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável</b>	Associação de Negócios	“O compromisso contínuo por parte das empresas a se comportar eticamente e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores e suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade em geral”	WBSCD, 1999; “CSR Meeting Changing Expectations”
<b>Gap Inc.</b>	Organização	“Ser socialmente responsável significa esforçar-se para incorporar os nossos valores e ética em tudo o que fazemos - de como gerimos o nosso negócio, a forma como tratamos os nossos colaboradores, a forma como influenciamos as comunidades onde vivemos e trabalhamos”	www.gapinc.com
<b>HSBC</b>	Organização	“Significa gerir o nosso negócio de forma responsável e com sensibilidade para o sucesso a longo-prazo. O nosso objectivo não é, nem nunca foi, o lucro a qualquer custo, pois sabemos que o sucesso de amanhã depende da confiança que construímos hoje”	www.hsbc.com
<b>Christian Aid</b>	Organização Não-governamental	“Uma iniciativa inteiramente voluntária liderada pela empresa, para promover a auto-regulação como um substituto para a regulamentação, de nível nacional ou internacional”	“Behind the mask: the real face of corporate social responsibility”, 2004.
<b>CSR Asia</b>	Empresa Social	“Um compromisso da empresa em abrir-se economicamente, socialmente e ambientalmente de forma sustentável, equilibrando os interesses das diversas partes interessadas”	www.csr-asia.com

Como se pode constatar, a noção de “sociedade” está presente em todas as definições, sendo transversal à totalidade dos sectores ilustrados na tabela. Porém, uma série de outros conceitos vai também emergindo, em maior ou menor número, reflectindo a

identidade das empresas e das suas políticas de RSC, dependendo da forma como estas são interpretadas.

Nas várias definições podem identificar-se termos como “voluntário”, “legal”, “ambiente”, “ética”, “reputação” ou “confiança”, que permitem meditar sobre a forma como as respectivas organizações consideram o seu o domínio extra-negócio.

### **1.1. Conceitos associados à RSC**

O leque de conceitos ligados à RSC não se esgota na forma como o assunto pode ser definido. Perante esta ambiguidade de entendimentos, que como foi exposto depende largamente das práticas e das políticas de cada organização, existe uma vastidão de noções associadas, capazes de traduzir as políticas de RSC praticadas pelas empresas:

"Nas organizações líderes, (a RSC) moveu-se para além das fronteiras legais, de relações públicas e filantropia, para se tornar uma parte mais integrante da governança corporativa, da estratégia, da gestão de risco e da reputação"<sup>16</sup> (Nelson, 2005, p. 1)

Partindo da definição de Jane Nelson (2005, p. 1), estamos perante alguns dos conceitos mais proeminentes no tratamento deste tema, e também aqueles que são apontados como o caminho da evolução da RSC. Muitos autores descrevem a “filantropia” como o primeiro estágio da prática de RSC.

De acordo com Mitchell (2007), a "RSC não se confina já à filantropia. Em vez disso, tem-se estabelecido que aceitar responsabilidades sociais tem um efeito positivo na performance financeira da organização"<sup>17</sup> (Mitchell, 2007, em Rahim, 2013, p. 14). Para Santos (2004, p. 32) "a filantropia foi o passo inicial em direcção à responsabilidade social, não sendo esta, portanto, sinónimo daquela, mas representando a sua evolução ao longo do tempo".

---

<sup>16</sup> "In leading companies, it (CSR) is moving beyond the boundaries of legal compliance, public relations and philanthropy, to become a more integral part of corporate governance, strategy, risk management and reputation".

<sup>17</sup> "CSR is no longer confined to corporate philanthropy; rather, it has been established that accepting social responsibilities has a positive effect on companies' financial performances".

Ainda no contexto invocado por Nelson (2005, p. 1), o termo “governança” (*governance*) sugere o conjunto integrado das acções da organização, sendo a tomada de decisão um dos seus processos mais decisivos. É apontado por muitos autores como o caminho de evolução que a RSC sofreu desde o seu estágio de filantropia. Na perspectiva de Gill (2008) esta área da responsabilidade social tem-se debruçado sobre a questão da “governança corporativa” como forma de incluir as preocupações sociais e ambientais no processo de tomada de decisão nos negócios, adquirindo uma dimensão que vai além de beneficiar os investidores e accionistas (Gill, 2008, p. 4)

Está, assim, a assistir-se a uma tendência convergente entre as áreas de governança corporativa e RSC. Por um lado, valores como ética e transparência estão cada vez mais presentes nos processos de tomada de decisão realizados pelos gestores. Por outro lado, a RSC é cada vez mais uma parte incluída nesses mesmos processos (Gill, 2008, p. 4). Rahim (2013) aponta que a RSC e a governança corporativa são áreas complementares e lidam de perto com forças de mercado, sendo os seus objectivos sinérgicos e não competitivos, podendo actuar como ferramentas para a conquista de objectivos mútuos, embora tenham configurações estruturais distintas (Rahim, 2013, p. 21)

Entre os termos frequentemente encontrados em relatórios não-financeiros, a ideia de “sustentabilidade” surge também como um fundamento da própria RSC, nomeadamente em organizações cujas políticas socialmente responsáveis são mais viradas para a preservação do meio ambiente. O desenvolvimento sustentável é um dos mais proeminentes paradigmas emergidos ao longo dos últimos vinte anos (Servaes, 2013, p. 2), sendo classificado pela Brundtland Commission como o "desenvolvimento capaz de satisfazer as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazer as suas necessidades"<sup>18</sup>.

Organizações como a *Shell*, a *BP* e a *Ford* utilizaram este termo nos seus relatórios não-financeiros de 2010 (Bartlett, Ihlen, e May, 2014, p. 6). O ramo de negócio em que se enquadram explica a utilização da palavra, dado que os sectores energético e automóvel são frequentemente associados às preocupações ambientais. As inevitáveis emissões de gases poluentes tornam essencial a adopção de políticas de mitigação dos seus impactos negativos, bem como a respectiva comunicação dessas medidas. Desta forma, os

---

<sup>18</sup> "[...] development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs".

impactos que tais práticas podem causar na imagem e reputação das organizações são também minimizados, através da aposta numa comunicação de RSC mais virada para o meio ambiente.

Como se pode constatar, as descrições são inúmeras, voláteis e constantemente sujeitas a desenvolvimentos, mas tal versatilidade permite também uma maior adaptação às especificidades de cada organização e de cada sector. Esta capacidade tornará possível que, no futuro, não haja empresa que não transcenda os objectivos de gerar lucro, uma vez que a área da RSC se estende a todas as entidades que queiram legitimar a sua posição de cidadãos na sociedade.

## **1.2. RSC: Uma perspectiva histórica**

A evolução desta área nas últimas décadas permitiu que tenha já assumido um papel estratégico dentro das organizações. No início tratava-se apenas de fazer donativos e conferir apoios isolados a causas económicas, sociais e/ou ambientais, mas hoje pretende-se encontrar soluções duradouras para problemas específicos do meio envolvente, através de um mecanismo estruturado e compatível com a estratégia central da organização.

Como visto anteriormente, o lançamento da obra *Responsabilidade Social do Empresário* (Bowen, 1953) marcou um momento importante no início da consolidação da área. Para Monteiro (2005, 65), a obra de Bowen possibilitou o entendimento e a sistematização da prática, conferindo-lhe um novo destaque nos meios académico e empresarial dos EUA. No início da década de 1960 surgiu no país uma nova dinâmica de popularização dos temas relacionados com a ética e a RSC (Monteiro, 2005, p.65).

Em termos empíricos, Keith Davis (1960) foi um dos primeiros autores a relacionar a responsabilidade social com o conceito de gestão (Carroll, 1999, p. 270). Davis (1960) foi pioneiro em reconhecer que decisões de gestão socialmente responsáveis poderiam resultar em ganhos de longo-prazo para a organização. Porém, esta concepção começou a ser aceite apenas no final da década de 1970. (Davis, 1960, p. 70 em Carroll, 1999, p. 271).

Numa perspectiva de confronto de ideias, o economista Nobel (1976) Milton Friedman mereceu também uma posição de destaque na área da RSC, quando publicou o artigo "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" na revista *New York Times* (Setembro de 1970). Aqui, o autor refuta a crença de que as empresas devem praticar responsabilidade social, dizendo que "apenas as pessoas podem ter responsabilidades. Uma organização é uma pessoa artificial e, neste sentido, pode ter responsabilidades artificiais, mas não se pode dizer que os negócios como um todo têm responsabilidades, mesmo no seu sentido lato"<sup>19</sup> (Friedman, 1970).

Não obstante, no final dos anos 1990 com a evolução da globalização, o debate sobre a relação empresa-sociedade começou a ficar mais dinamizado ao nível internacional. Surgiu a dúvida se deveriam ser as organizações que se estabeleceram em determinados locais mais afectados por flagelos económicos e humanitários a resolver as questões do bem-estar social, ou se isso caberia apenas à sociedade civil e aos Governos locais (Bartlett, Ihlen e May, 2014, p. 7).

O político francês Jacques Delors protagonizou um momento decisivo enquanto Presidente da Comissão Europeia, entre 1985 e 1995. Em 1993 lançou um apelo às empresas "no sentido de estas participarem na luta contra a exclusão social, o que resultou numa forte mobilização e na constituição de redes europeias de empresas" (Livro Verde, 2001, p. 3).

Na Europa, o Reino Unido é um exemplo do espaço que ainda existe no sentido de desenvolver e consolidar esta área. Em Março de 2000 foi nomeado o Ministro para a Responsabilidade Social das Empresas e fundado um Grupo Interministerial para melhorar a coordenação entre as acções governamentais neste domínio (Livro Verde, 2001, p. 6).

---

<sup>19</sup> "Only people can have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but "business" as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense".

### 1.3. Práticas socialmente responsáveis: RSC e Estratégia

O que hoje se entende por práticas socialmente responsáveis já não se confina ao que é exigido por lei ou a iniciativas dispersas sem um fio condutor, que se traduza em ganhos para todas as partes envolvidas.

Existem vários níveis de envolvimento que podem ser praticados pelas organizações nas comunidades em que se inserem. Hoje em dia, " [...] para as principais empresas, a filantropia corporativa vai muito além de meras doações"<sup>20</sup> (Bruch e Walter, 2005).

Mais recentemente o termo voltou a ganhar validade, ainda que tenha ressurgido numa perspectiva mais construída e actual. Para Nelson (2006) "existe uma tendência para encarar a RSC apenas em termos de filantropia e, embora seja importante, apenas a vemos como um elemento, apesar de estar a tornar-se cada vez mais interessante em termos de filantropia estratégica [...]"<sup>21</sup> (Nelson, 2006). Assiste-se, desta forma, ao surgimento do conceito de *filantropia corporativa*.

"Para a maioria dos membros da sociedade civil, o termo 'filantropia' visa associações altruístas, humanitárias e a favor da pobreza. Contrariamente, a 'filantropia corporativa estratégica' e o 'investimento social estratégico' tendem a derivar do objetivo primário de beneficiar a linha de base da organização, através do desenvolvimento de futuros mercados ou de tornar mais eficiente a rede de fornecedores"<sup>22</sup> (Leisinger e Schmitt, 2010, p. 4).

Para Bruch e Walter (2005) existem sobretudo dois grandes domínios de filantropia corporativa: a orientação para o *mercado* e a orientação para as *competências*. Algumas empresas dão uma maior relevância a determinados *stakeholders*, tais como os clientes, os colaboradores, as agências de regulação ou as comunidades locais, e a projecção da

---

<sup>20</sup> "[...] for leading companies, corporate philanthropy goes well beyond mere donations".

<sup>21</sup> "There's a tendency to define CSR only in terms of philanthropy, and although it's important, we just see it as one element-although one that is becoming increasingly interesting in terms of strategic philanthropy [...]".

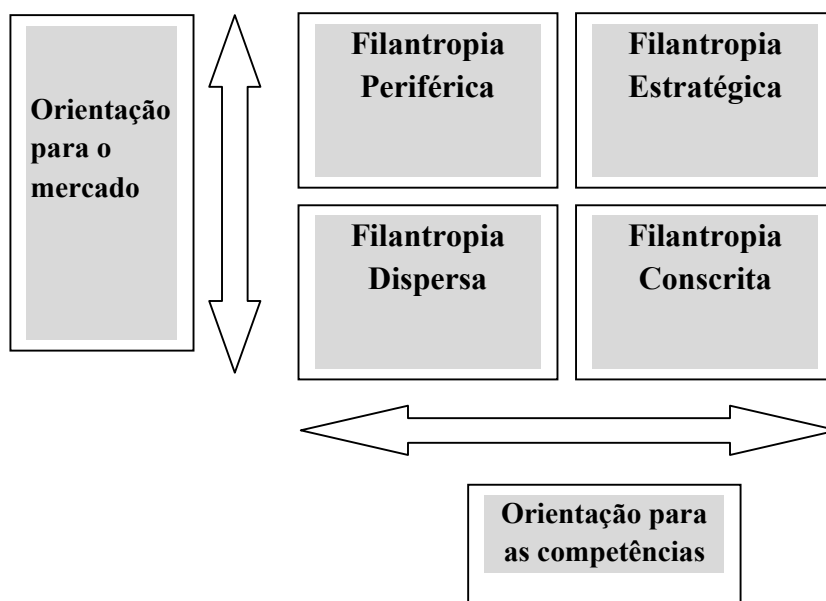
<sup>22</sup> "For most members of civil society the term 'philanthropy' triggers humanitarian, altruistic, pro-poor associations. In contrast, 'strategic corporate philanthropy' and 'strategic social investment' tend to derive from the primary purpose of benefiting the corporate bottom-line by developing future markets or making the supply chain more efficient".

sua estratégia de filantropia é normalmente focada em expectativas do meio externo. Trata-se de uma orientação para o mercado, em que os gestores tendem a direccionar as acções para as expectativas dos *stakeholders* (Bruch e Walter, 2005)<sup>23</sup>.

A orientação para as *competências* prevê, por outro lado, que a estratégia de filantropia corporativa seja virada para os seus beneficiários e esteja alinhada com as competências da organização, ou seja, mais orientada para questões internas (Bruch e Walter, 2005)<sup>24</sup>.

À medida que as estratégias de RSC se aproximam ou afastam de cada um destes domínios, ficam mais ou menos enquadradas num dos quatro tipos de filantropia corporativa:

**Ilustração 1 - Os Quatro tipos de filantropia corporativa (Adaptado de Bruch & Walter, 2005)**



Os domínios expressos na figura incluem a filantropia *periférica*, a *estratégica*, a *dispersa* e a *conscrita*. Olhando para a ilustração é possível compreender que o nível de filantropia *estratégica* é o mais completo e aquele que pode conferir resultados mais

<sup>23</sup> MIT Sloan Management Review, October 2005 (Disponível em <http://sloanreview.mit.edu/article/the-keys-to-rethinking-corporate-philanthropy/> - Consultado em 27 de Fevereiro de 2015).

<sup>24</sup> *Ibidem*.

favoráveis a longo-prazo. Mas nem sempre as organizações têm uma estrutura que permita adoptar este nível de envolvimento, na medida em que é necessário um compromisso soberbo com as práticas socialmente responsáveis. Não obstante, as empresas podem sempre optar por responder a determinadas questões-chave, que permitam chegar a uma forma de planear a estratégia de RSC em paralelo com as suas competências e, principalmente, com os seus objectivos:

"De que forma as nossas actividades atingem as nossas metas de filantropia corporativa? Até que ponto atendemos às expectativas dos *stakeholders* centrais? Até que ponto esta iniciativa filantrópica faz evoluir os objectivos de negócio da empresa?"<sup>25</sup> (Bruch e Walter, 2005)

Existem inúmeros caminhos para responder às necessidades do meio envolvente sem que a organização tenha que sair da sua estrutura interna ou do seu ramo de negócio. É verdade que as iniciativas mais visíveis são aquelas que têm mais impactos e um maior investimento estratégico, mas é importante assumir que a importância do desenvolvimento reside também em pequenos passos, como iniciativas de apoio aos colaboradores internos ou, a título de exemplo, o favorecimento de públicos externos que sejam formados por pequenas minorias.

Na mesma linha, a seguinte figura traduz a convergência de resultados que pode surgir da proporção entre os domínios social e de negócios. A zona em que se encontra a combinação entre benefícios sociais e económicos é considerada a ideal.

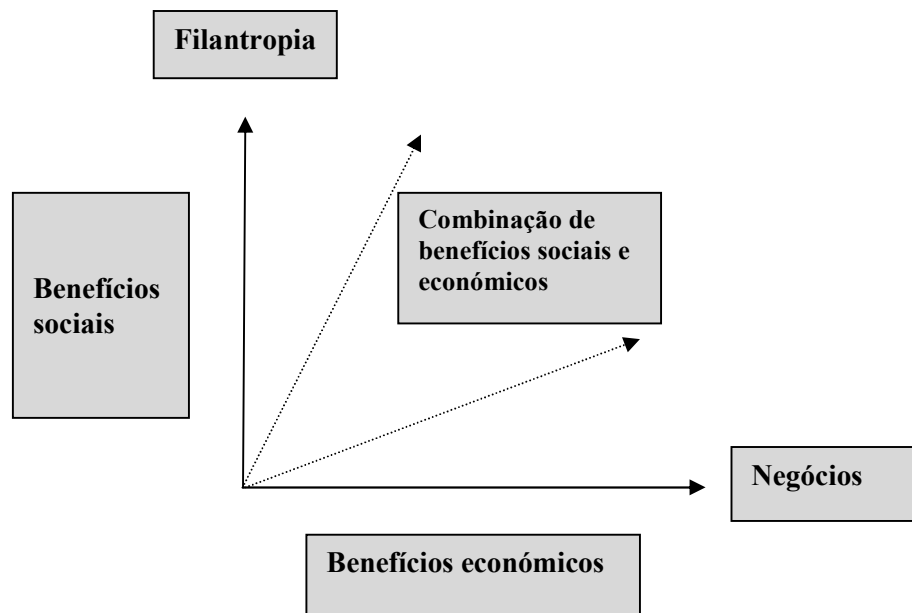
"Os investimentos em filantropia por parte de membros de um grupo, quer individualmente quer colectivamente, podem ter um efeito poderoso sobre a competitividade do grupo e no desempenho de todas as empresas constituintes"<sup>26</sup> (Porter, Kramer, 2002).

---

<sup>25</sup> "[...] How well do our activities meet our goals of corporate philanthropy? To what extent do we meet expectations of core stakeholders? To what degree does this philanthropic initiative advance the company's core business operations?"

<sup>26</sup> "Philanthropic investments by members of a cluster, either individually or collectively, can have a powerful effect on the cluster's competitiveness and the performance of all its constituent companies".

**Ilustração 2 - Uma convergência de interesse (Adaptado de Porter, Kramer, 2002).**



A filantropia corporativa pode ainda desenvolver-se em duas dimensões, *interna* e *externa*, completando cada vez mais o leque de possibilidades para uma adaptação adequada aos objectivos:

"Ao nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam fundamentalmente os trabalhadores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança [...]" (Livro Verde, 2001, p. 8).

Quando falamos em dimensão *externa*:

"A responsabilidade social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e accionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONGs, que exercem a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente" (Livro Verde, 2001, p. 12).

O grau de versatilidade das estratégias de RSC, que englobam tantas áreas do desenvolvimento, dimensões e inúmeros níveis de conexão que podem ser praticados, promove em simultâneo a consolidação da área, e também a continuação de uma

definição ténue. A RSC pretende caminhar para um conceito cada vez mais sólido mas, estando constantemente a adaptar-se à evolução global, surgem naturalmente novos conceitos e elementos que necessitam de ser analisados e aplicados.

#### **1.4. Empresa e Sociedade de hoje: O papel da liderança**

O papel das empresas na sociedade tem uma dimensão cada vez mais activa e as duas realidades foram convergindo ao longo dos anos. Não obstante as empresas produzirem para a sociedade e lucrarem através dela, hoje o que se verifica é uma envolvimento maior dos negócios nos problemas sociais, como parte integrante, assumindo um papel cívico.

Existe uma tendência para encarar o impacto dos negócios no meio social e ambiental apenas do lado da empresa mas é necessário ter em conta o contexto em que a organização está inserida, a envolvente que a rodeia. O contexto social em que as organizações actuam desde o início do século XXI é incerto e complexo, e a realidade competitiva mundial na qual temos que avaliar os nossos valores é cada vez mais intensa (FitzGerald KBE e Cormack, s. d., p. 7).

Como referido anteriormente, a liderança corporativa, ou governança, tem-se destacado como uma ferramenta capaz de tornar as actividades da organização numa ponte entre os retornos para os accionistas e a responsabilidade necessária aos meios social e ambiental:

“ [...] Se a sociedade continuar a aceitar a concessão de recompensas substanciais pela liderança bem-sucedida dos negócios, tem o direito de esperar uma liderança completa - uma abordagem que combina retornos otimizados para os accionistas, com a responsabilidade perante o desempenho social e ambiental. Os líderes das empresas não são apenas líderes de negócios, mas são líderes dentro da sociedade. Nós somos uma parte da sociedade, não estamos separados dela”<sup>27</sup> (FitzGerald KBE e Cormack, s. d., p. 8).

---

<sup>27</sup> “[...] if society is to continue to accept the granting of substantial rewards for successful business leadership, it is entitled to expect complete leadership – an approach that combines optimum returns for shareholders with responsibility for social and environmental performance. Company leaders are not only leaders of business but leaders within society. We are a part of society not apart from it”.

Para FitzGerald KBE e Cormack (s. d., p. 8), o papel dos negócios na sociedade consiste em “inovar e devolver produtos e serviços, utilizando os recursos de forma eficiente para que o valor seja criado e conduza a operações rentáveis e socialmente aceites”<sup>28</sup>. O contexto competitivo empresarial é um factor-chave na quebra de barreiras que levam à inovação. Para uma organização ser bem-sucedida, a confiança da sociedade nos princípios e valores que norteiam a liderança corporativa é essencial (FitzGerald KBE e Cormack, s. d., p. 8).

Uma das grandes evoluções que se têm registado na sociedade é o facto de esta ser caracterizada por públicos cada vez mais informados e participativos. Hoje, o meio social está envolvido na conduta da liderança corporativa e nos próprios processos de tomada de decisão das organizações. Assim, “[...] o Cepticismo saudável facilmente pode, através da acção irreflectida dos líderes empresariais, evoluir para um mais profundo cinismo que, com o tempo, vai corroer a confiança na própria economia de mercado”<sup>29</sup> (FitzGerald KBE e Cormack, s. d., p. 9).

Dizendo a RSC respeito à interacção entre o impacto dos negócios e a sociedade, seja esta última caracterizada por uma pequena comunidade local ou por um vasto grupo de públicos, os autores defendem que o maior desafio da liderança corporativa é possuir um quadro claro e bem delineado sobre o impacto dos seus negócios no meio externo, de forma a prever os desafios que daí podem resultar e delinear estratégias para os resolver (FitzGerald KBE e Cormack, s. d., p. 9). Trata-se de criar uma sinergia entre os objectivos da organização e a envolvente que a rodeia. Trata-se de absorver os princípios corporativos, estratégia e governança, na prática diária de gestão. Trata-se de gerir a intervenção da organização na sociedade, proactivamente, não delegando para outros essa tarefa (FitzGerald KBE e Cormack, s. d., p. 9).

---

<sup>28</sup> “[...] to innovate and deliver products and services, to use resources efficiently so that value is created and to conduct operations so that they are performed profitably and accepted by society”.

<sup>29</sup> “[...] healthy skepticism can easily, through the ill-considered action of business leaders, evolve to a deeper cynicism which in time will corrode confidence in the market economy itself”.

## 1.5. Questões Legais e Legitimidade

*Em termos de negócio a RSC é vista como uma forma de reduzir riscos, de obter vantagem competitiva, de desenvolver reputação e legitimidade, e de produzir situações win-win através da criação de valor sinérgico (Carroll and Shabana, 2010; Porter e Kramer, 2006, em Bartlett, Ihlen e May, 2014, p. 8).*

A iniciativa Global Compact, na perspectiva do seu Director, Walid Nagi, pretende acrescentar valor a todas as organizações, independentemente do seu tamanho, sector ou localização. Trata-se de um quadro político mundialmente reconhecido, para incrementar práticas favoráveis ao desenvolvimento do meio ambiente e da sociedade (Nagi). O United Nations Global Compact fornece um quadro às empresas baseado em princípios que visam encorajar a adopção de políticas socialmente responsáveis. Os dez princípios do UN Global Compact mostram de que forma as estratégias das empresas devem estar alinhadas no âmbito da responsabilidade social. Estas bases referem-se a quatro áreas essenciais, nomeadamente os direitos humanos, as práticas laborais, o meio ambiente e o combate à corrupção.

“Ao fazê-lo, o negócio, como um factor básico da globalização, pode ajudar a garantir o avanço dos mercados, comércio, tecnologia e finanças, de forma a beneficiar as economias e sociedades em todo o mundo”<sup>30</sup> (UN Global Compact).

Hoje existe uma série de ferramentas à disposição das organizações, que ajuda a orientar e a inserir políticas de RSC adequadas ao negócio, promovendo uma interacção eficaz entre objectivos financeiros e de sustentabilidade.

“O Global Compact consiste num quadro para o desenvolvimento, implementação e divulgação de políticas e práticas, oferecendo aos participantes um vasto espectro

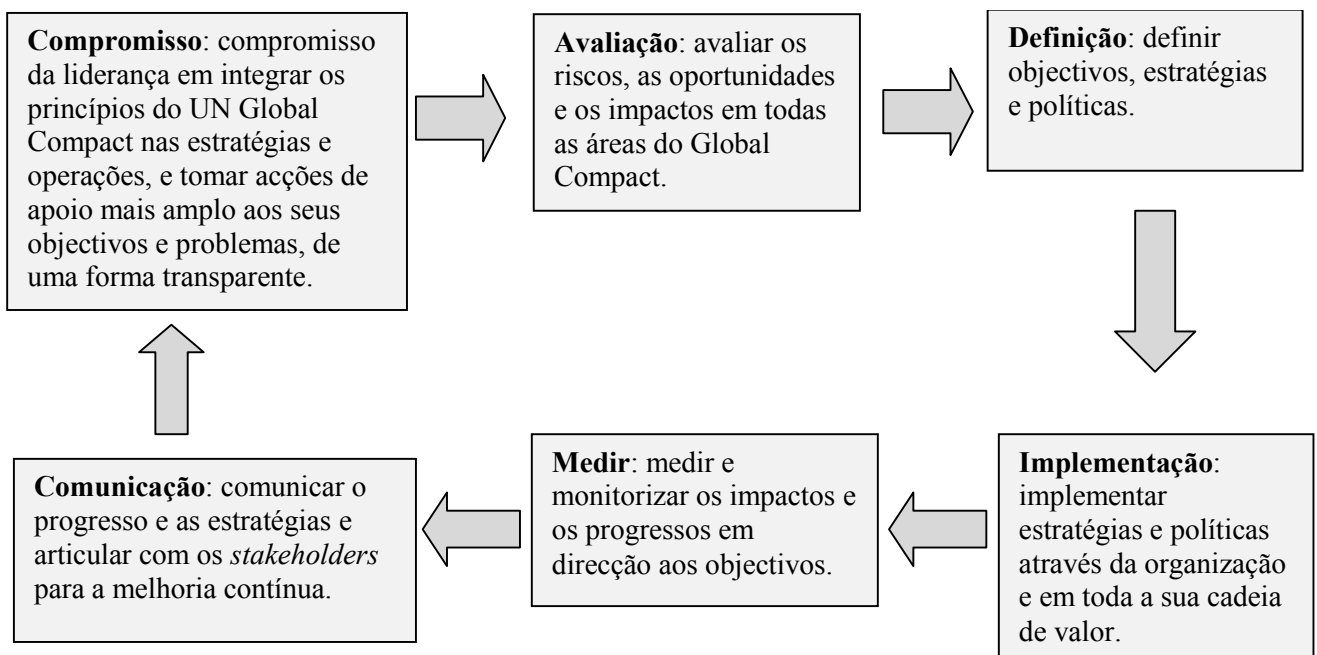
---

<sup>30</sup> “By doing so, business, as a primary driver of globalization, can help ensure that markets, commerce, technology and finance advance in ways that benefit economies and societies everywhere”.

de fluxos de trabalho, ferramentas de gestão e recursos, desenhado para ajudar no avanço de modelos de negócio e mercados sustentáveis”<sup>31</sup> (UN Global Compact).

O Modelo de Gestão do UN Global Compact assenta numa sequência de seis pilares-chave:

**Ilustração 3 - Modelo de gestão do UN Global Compact (Adaptado de UN Global Compact, 2013)**



A adopção deste quadro assenta, desde logo, no compromisso com os 10 Princípios do UN Global Compact, que gozam de consenso universal e derivam de quatro elementos fundamentais: A Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Declaração de Princípios Fundamentais e Direitos Laborais da Organização Mundial do Trabalho, a Rio Declaration on Environment and Development, e a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.

<sup>31</sup> “The Global Compact is a practical framework for the development, implementation, and disclosure of sustainability policies and practices, offering participants a wide spectrum of work streams, management tools and resources — all designed to help advance sustainable business models and markets”.

Inseridos no âmbito dos Direitos Humanos, os dois primeiros princípios do UN Global Compact prevêm<sup>32</sup>:

1. “Os negócios devem apoiar e respeitar a protecção dos direitos humanos proclamados internacionalmente”;
2. “Assegurar que não são cúmplices de violações dos direitos humanos”;

No que respeita às Práticas Laborais<sup>33</sup>:

3. “Os negócios devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efectivo do direito à negociação colectiva”;
4. “A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório”;
5. “A abolição efectiva do trabalho infantil”;
6. “A eliminação da discriminação em matéria de empregabilidade e ocupação”;

Sobre o Ambiente destacam-se três princípios<sup>34</sup>:

7. “Os negócios devem incluir uma abordagem preventiva aos desafios ambientais”;
8. “Empreender iniciativas que promovam uma maior responsabilidade ambiental”;
9. “Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias amigas do ambiente”;

O último princípio, que foca o combate à corrupção, prevê que<sup>35</sup>:

10. “Os negócios devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo a extorsão e o suborno”;

---

<sup>32</sup> UN Global Compact, “Ten Principles” (Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> - Consultado em 3 de Março de 2015).

<sup>33</sup> *Ibidem.*

<sup>34</sup> *Ibidem.*

<sup>35</sup> *Ibidem.*

As organizações que se comprometem a conduzir as suas actividades inseridas no modelo UN Global Compact estão automaticamente a consolidar uma posição de legitimidade no mercado. Trata-se de uma forma assumida de ser um "bom cidadão corporativo".

“A legitimidade é uma percepção generalizada ou presunção de que as acções de uma entidade são desejáveis, próprias, ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”<sup>36</sup> (Suchman, 1995, p. 574, em Tilling, s. d., p. 1).

## 1.6. A RSC em Portugal

No panorama nacional a situação em que se encontra a área da RSC tem progredido ao longo dos últimos anos. Uma evolução positiva tem sido registada no âmbito desta prática pelas empresas, nomeadamente quanto à consciencialização da sua importância. Lançado em Fevereiro de 2014, o relatório da consultora KPMG sobre as tendências globais da Responsabilidade Corporativa em 2013 envolveu 4100 organizações de 41 países, bem como uma análise detalhada à qualidade dos relatórios de sustentabilidade das maiores 250 empresas.

De acordo com o estudo *KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting*, "as empresas portuguesas são as que mais utilizam os parâmetros do Global Reporting Initiative (GRI) nos seus relatórios de responsabilidade corporativa"<sup>37</sup>, sendo este número correspondente a mais de 90% das organizações que apresentam o relatório.

"Neste aspecto, Portugal aparece em 3.º lugar dos 41 países analisados, atrás apenas da Coreia do Sul e África do Sul" (*KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting*<sup>38</sup>).

---

<sup>36</sup> “Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions”.

<sup>37</sup> Disponível em: <http://www.kpmg.com/pt/en/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pages/survey-crr.aspx> - Consultado em 4 de Março de 2015.

<sup>38</sup> *Ibidem*.

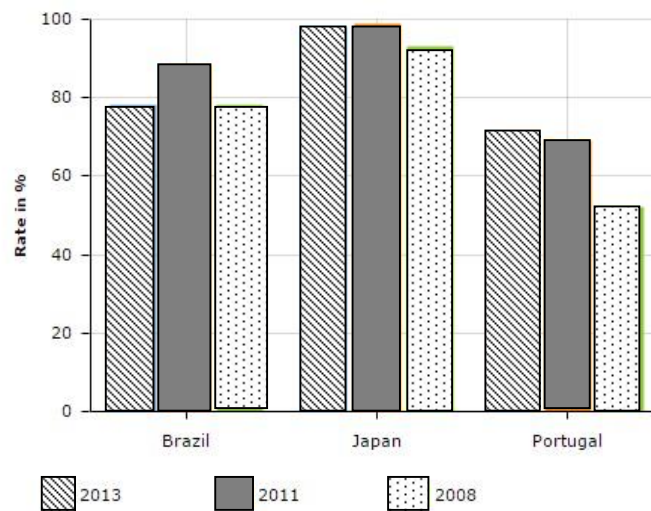
O *Global Reporting Initiative* (GRI), classificado como um dos padrões internacionais mais elevados no âmbito da RSC, "promove o uso do relatório de sustentabilidade como um caminho para as organizações se tornarem mais sustentáveis e contribuírem para o desenvolvimento sustentável"<sup>39</sup>. Na definição do GRI, este documento engloba os impactos causados pelas actividades da organização nos campos económico, ambiental e social.

Através do seguinte gráfico é possível notar que, em relação ao contexto internacional, Portugal apresenta um nível evolução crescente da prática de RSC, sendo mais acentuada entre 2008 e 2011, e abrandando entre 2011 e 2013, ainda que com uma evolução positiva:

---

<sup>39</sup> “[...] GRI promotes the use of sustainability reporting as a way for organizations to become more sustainable and contribute to sustainable development”. (Disponível em: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx> - Consultado em 3 de Março de 2015).

**Ilustração 4 - KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013<sup>40</sup>**



"Em Portugal 71% das 100 maiores empresas produzem relatórios sobre a responsabilidade corporativa, o que representa um ligeiro aumento em relação a 2011" (*KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting*).

Entre as conclusões do estudo, a aposta em iniciativas de RSC é descrita como uma ferramenta atractiva de investimentos: "Investidores apostam cada vez mais nas empresas que produzam relatórios de responsabilidade corporativa e que neles identifiquem eventuais ameaças ambientais e sociais ao seu negócio, apontando soluções para estes problemas"<sup>41</sup> (*KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting*).

A transparência nos negócios é um factor essencial para a sobrevivência das organizações. Como já foi referido, a sociedade é dotada de um crescente poder e vontade de participar, tendo a capacidade de compreender e relacionar a informação, que lhe é cada vez mais acessível.

<sup>40</sup> Disponível em - <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/corporate-responsibility/pages/default.aspx> - Consultado em 4 de Março de 2015.

<sup>41</sup> Disponível em: <http://www.kpmg.com/pt/en/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pages/survey-crr.aspx> - Consultado em 4 de Março de 2015.

## 2. RSC e a Comunicação: Conhecimento e Reconhecimento

À medida que o estudo e a prática da RSC foram avançando, começaram também a colocar-se questões relacionadas com a ética. Mediante uma estratégia mais sólida e estruturada, as empresas começaram a comunicar as suas iniciativas de desenvolvimento sustentável, o que causou no início um certo incómodo a alguns teóricos da área: “Se a Responsabilidade Social Corporativa implica ganhar dinheiro, não é uma decisão moral mas apenas uma estratégia económica”<sup>42</sup> (Hay, Stavins, and Vietor, 2005 em Bartlett, Ihlen e May, 2014, p. 8).

A intenção de as empresas dignificarem o seu nome através do envolvimento em causas sociais e/ou ambientais nem sempre foi bem aceite. Os paradoxos criados em torno da comunicação deve-se ao facto de que informar sobre RSC muitas vezes levanta cepticismo em torno da organização, em vez de servir o objectivo pretendido, de ilustrar a sua contribuição para a sociedade (Waddock e Googins, 2014, p. 24).

Por um lado, à medida que a globalização se foi estabelecendo, a concorrência aumentando e as empresas começaram a ganhar uma posição mais influente no mercado, iniciou-se uma tendência para exigir o retorno dos recursos consumidos pelas organizações. Contudo, alguns episódios envolvendo organizações cuja comunicação não correspondia à prática levou a que existisse uma quebra de confiança na sociedade.

Wagner, Lutz e Weitz (2009) classificaram o fenómeno como "hipocrisia empresarial" (Smith, Read e Lopez-Rodriguez, 2010, p. 3). À medida que o acesso à informação foi progredindo, os consumidores depararam-se com dados contraditórios invocados pelas empresas, que de um lado comunicavam comportamentos socialmente responsáveis e de outro emitiam relatórios, disponíveis na Internet, onde eram denunciadas más práticas empresariais. Esta noção emerge associada ao conceito de *greenwashing*, que se refere ao uso do ambientalismo pelas organizações para enfatizar um carácter ecológico, ainda que falso, dos seus produtos ou serviços (Illia, et al., 2013)<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> "If CSR implies earning money, it is not a moral decision, but just an economic strategy on a par with others".

<sup>43</sup> Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/communicating-corporate-social-responsibility-to-a-cynical-public/> - Consultado em 7 de Março de 2015.

A lacuna de confiança acabou por contagiar conseqüentemente todas as organizações, sendo mais transversal àquelas que detêm um maior poder económico, cujo principal objectivo percebido é o de gerar lucro: "Num contexto de desconfiança, a comunicação de iniciativas sociais pelas empresas é uma tarefa delicada e difere de acordo com o país e o sector de actividade"<sup>44</sup> (Edelman, 2009, p.3, em Waddock e Googins, 2014, p. 26).

Conseqüentemente, a abordagem da RSC deve ser um desafio tão importante para as empresas como qualquer outra tarefa de gestão. Não se deve comunicar as práticas socialmente responsáveis da mesma forma que se comunica o produto, dado que os objectivos são totalmente distintos e deve ser mesmo essa a percepção. Portanto, as organizações têm que conhecer profundamente o sector e a área geográfica em que desenvolvem as suas actividades. Só desta forma poderão desenhar uma estratégia de RSC adequada e, mais importante, comunicá-la de forma apropriada para evitar más interpretações e resultados contrários aos pretendidos.

"A intencionalidade da linguagem não é a mesma que a intencionalidade dos estados mentais. A intencionalidade da linguagem é intencionalidade derivada, derivada precisamente da intencionalidade intrínseca dos estados mentais" (Eiró-Gomes, 2005, pp. 99-100).

Como visto neste capítulo, o passo que completa o modelo do UN Global Compact anteriormente apresentado diz respeito à Comunicação: "Comunicar progresso e estratégias, comprometendo-se com as partes interessadas para a melhoria contínua"<sup>45</sup>.

A comunicação da RSC pode ser a chave que permite atingir os objectivos de reputação através de práticas socialmente responsáveis mas a forma como a organização a executa é fundamental para uma correcta percepção por parte dos *stakeholders*. A desconfiança geral dos públicos em torno das grandes organizações suscita, por outro lado, um certo receio por parte das empresas em comunicar as suas políticas de RSC, dado que por vezes é difícil obter provas concretas sobre estas práticas.

---

<sup>44</sup> "In the context of distrust, communicating the prosocial activities of firms is tricky – and country and even industry context-specific".

<sup>45</sup> "Communicate progress and strategies, and engage with stakeholders for continuous improvement".

Confiança e autenticidade são, portanto, factores críticos para contornar o paradoxo da comunicação. Em primeiro lugar as empresas devem estabelecer relações de confiança com os *stakeholders*, nos vários sectores e países em que actuam. Depois, é necessário garantir que as mensagens comunicadas aos diferentes públicos não têm apenas a finalidade de promover a criação de uma boa imagem, mas assentam realmente em valores, crenças e práticas autênticas (Waddock e Googins, 2014, p. 27).

Através de uma comunicação de RSC que realmente transmita a identidade da empresa e seja transversal a todas as suas formas de actuação é possível gerar confiança junto dos públicos, de forma coerente, consolidando uma imagem de autenticidade. A pesquisa realizada pela IE School of Communication at IE University, Judge Business School of the University of Cambridge e Fondazione Università IULM, em parceria com a Global Alliance for Public Relations and Communication Management, incidindo sobre a forma como 251 das maiores empresas europeias, de vários sectores, executam a comunicação da sua RSC, permitiu identificar caminhos para minimizar o cepticismo entre os *stakeholders*. A honestidade revelou-se como a mais crucial das características da comunicação da RSC, que minimizará os riscos de desconfiança por parte dos públicos (Illia, et al., 2013)<sup>46</sup>.

“O impacto da RSC no valor da organização depende da sua capacidade de influenciar as partes interessadas da empresa”<sup>47</sup> (Servaes and Tamayo, 2013, p. 1045). Deste modo, a consciência dos consumidores em relação à organização é um factor eliminatório para a percepção da RSC praticada pela empresa, pelo que é essencial que as suas políticas estejam perfeitamente alinhadas com a sua reputação (Servaes and Tamayo, 2013, 1045). Se a identidade de uma empresa for entendida pelos seus públicos como verdadeira e transparente, então a comunicação das suas políticas de RSC será bem recebida e irá transmitir as mensagens pretendidas.

---

<sup>46</sup> Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/communicating-corporate-social-responsibility-to-a-cynical-public/> - Consultado em 7 de Março de 2015.

<sup>47</sup> [...] the impact of CSR on firm value depends on the ability of CSR to influence stakeholders in the firm”.

## Capítulo II

---

### O Terceiro Sector

*[...] Proliferam vários nomes, bem como definições, sobre este grupo de organizações ou parcelas dele, o que contribui para alguma lentidão na afirmação do sector como um sector, por exemplo, em paralelo com o sector público e o sector privado empresarial.*

(Andrade e Franco, 2007, p. 12)

#### 1. O Terceiro Sector: Definição e composição

Historicamente o Terceiro Sector foi o primeiro a surgir (Andrade e Franco, 2007, p. 7) mas passou muito tempo até que ganhasse um conceito próprio, não sendo ainda consensual a sua definição. Tal como todas as áreas das humanidades, que não se regem por ciências exactas, as fronteiras que delimitam o Terceiro Sector ainda não estão perfeitamente consolidadas. Trata-se de um campo de investigação que permanece em busca de uma afirmação, uma vez que engloba um conjunto heterogéneo e diversificado de organizações da sociedade civil. No entanto, é possível fazer uma distinção com alguma clareza, dado que estas organizações apresentam características diferentes das que compõem os restantes sectores (Quintão 2011, p. 6).

A expressão “Terceiro Sector” teve origem nos EUA na década de 1970, para identificar um ramo da sociedade que engloba as organizações sem fins lucrativos, que se dedicam à produção ou distribuição de bens e serviços públicos (Smith, 1991, em Alves, 2002, p. 1). Para Quintão (2011), cada país apresenta características próprias na composição e denominação deste sector, de acordo com a sua história e evolução cultural ao longo dos anos (Quintão, 2011, p. 6). Existem vários factores que promovem a delimitação das suas fronteiras, como o facto de estas variarem de país para país ou a possibilidade de as

organizações constituintes poderem assumir características mais ou menos parecidas com as organizações dos restantes sectores. (Quintão, 2011, p. 6).

Apesar de tudo, tal como constatado, existem características que possibilitam um enquadramento suficientemente claro e que nos permitem sem grandes dificuldades classificar uma organização como sendo do Terceiro Sector.

"As denominações de 'sector não lucrativo' ou 'sector de organizações sem fins lucrativos', de origem anglo-saxónica e, muitas vezes, utilizadas em todo o mundo, ressaltam o facto de este conjunto de organizações não ter como vocação essencial o lucro. Terão uma missão cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, filantrópica, de defesa de direitos humanos, de defesa de causas ambientais, entre muitas outras possíveis" (Andrade e Franco, 2007, p. 15).

Por definição genérica, no seu sentido mais abrangente, pode considerar-se que sector das organizações sem fins lucrativos ou o Terceiro Sector são denominações diferentes que designam o mesmo grupo (Andrade e Franco, 2007, p. 12). Porém é possível delimitar ainda mais a definição de Terceiro Sector, incluindo também as características do universo que este engloba e pelo qual é composto:

"Recorre-se à expressão terceiro sector para designar um campo de investigação emergente, dedicado ao estudo das formas de organização de colectividades da sociedade civil, entre as quais as associações, as cooperativas, as mutualidades e as fundações, são as formas mais amplamente institucionalizadas nos países democráticos" (Quintão, 2011, p. 5).

Ao aprofundar e especificar demasiado a definição de Terceiro Sector corre-se o risco de criar limitações no seu conjunto, excluindo componentes importantes que caracterizam e identificam este ramo da sociedade. Corry (2010) destaca que as distinções podem ser problemáticas porque salientam determinadas características e ignoram outras (Corry, 2010, p. 18).

A definição que consta na Constituição da República Portuguesa<sup>48</sup> não contribui para a consolidação deste domínio, definindo-o como "sector cooperativo e social de propriedade dos meios de produção". As próprias "Incumbências Prioritárias do Estado"

---

<sup>48</sup> 5.ª Revisão, 2001, Artigo 80.º, [alíneas b) e f)].

previstas na Constituição da República Portuguesa<sup>49</sup> enfatizam o compromisso de "promover o aumento do bem-estar social e económico e da qualidade de vida das pessoas, em especial das mais desfavorecidas, no quadro de uma estratégia de desenvolvimento sustentável". Porém, tal dever não faz do Estado um integrante do sector que aqui analisamos, da mesma forma que não o são outras organizações, apenas porque incluem objectivos específicos de responsabilidade social.

Morris (2000) sustenta que "as definições do terceiro sector estão essencialmente agregadas a um conjunto de organizações que são colectivamente consideradas como possuindo características que as diferenciem dos Estados, dos mercados ou das entidades domésticas"<sup>50</sup> (Morris, 2000, p. 4).

A par com as qualificações acima descritas, outros conceitos têm sido utilizados tanto ao nível nacional como internacional, para exprimir as actividades realizadas neste âmbito, tais como o de economia social, economia solidária, sector sem fins lucrativos, organizações não-governamentais ou organizações da sociedade civil, não sendo certa ou errada a sua aplicação, desde que o contexto assim o justifique.

Em paralelo com o de Terceiro Sector, o conceito de "economia social" é um dos mais evocados ao nível europeu. Em inglês traduzido para "social economy", e em francês para "économie sociale", são frequentemente utilizados pelas instituições da União Europeia. (Andrade e Franco, 2007, p. 16).

O Centro de Informação Europeia Jacques Delors enquadra a economia social, um termo frequentemente usado entre os países europeus, da seguinte forma:

“Historicamente ligada às associações e cooperativas de base comunitária, o conceito de economia social beneficiou da evolução do sistema de valores e princípios de conduta das associações populares, estruturando-se ao longo do Século XX em torno de cooperativas, mutualidades, associações e fundações” (Centro de Informação Europeia Jacques Delors).

---

<sup>49</sup> Constituição da República Portuguesa, 5.ª Revisão, 2001, Artigo 81.º, [alínea a)].

<sup>50</sup> "Definitions of the third sector are essentially aggregates of a set of organizations which are collectively considered to possess characteristics that set them apart from states, markets or households".

Roque Amaro (2005) sustenta o aparecimento do conceito de economia social através de uma nova necessidade de conferir destaque ao sector, sendo que a expressão continua a utilizar-se e há mesmo quem a designe como “nova economia social”, para destacar que estamos, uma nova fase desta área (Roque Amaro, 2005, p. 4).

Perante o agravamento da conjuntura económica internacional e a necessidade de afirmação do sector, emergiu uma nova expressão que, de alguma forma, se enquadra no domínio da definição anterior:

"O conceito de economia solidária começou a ser utilizado recentemente, no quadro europeu francófono, para designar as novas formas de economia social que estão relacionadas com o desafio da solidariedade decorrente do agravamento da pobreza e da exclusão social, sobretudo nas últimas três décadas do século XX" (Roque Amaro, 2005, p. 2).

A dificuldade de encontrar uma denominação genérica contribui para a falta de afirmação que ainda persiste no sector das organizações da sociedade civil. Não obstante os contributos que inúmeros autores têm conferido a este domínio, a própria evolução constante dos paradigmas internacionais, bem como a crescente interacção entre as sociedades do mundo, deixam os limites do Terceiro Sector em aberto, com vista a não comprometer o enquadramento de futuros problemas que possam vir a surgir.

De acordo com Andrade e Franco (2007) a denominação de Terceiro Sector tem conhecido uma ampla utilização pela sua simplicidade e por remeter imediatamente para uma visão simples da organização da actividade de um país em três sectores. É, contudo, uma classificação que não faz jus à sua importância, por parecer relegá-lo precisamente para o último de três planos. (Andrade e Franco, 2007, p. 15)

Neste percurso importa compreender o lugar que ocupa o Terceiro Sector, dado que esta designação contraria a importância que ele representa para a sociedade. Entendido, por definição, como o último de três sectores, uma vez que o Público e o Privado (Primeiro e Segundo) surgem em primeiro lugar, é facilmente remetido para um menor grau de importância.

Alves e Moreira (2004) defendem que "numa sociedade verdadeiramente livre e civilizada o lugar central deve ser dado às associações e organizações voluntárias", pois a solução para os problemas públicos depende cada vez mais deste sector, que no seu entender é intermédio entre o Governo e o mercado (Alves e Moreira, 2004, em Andrade e Franco, 2007, p. 7). A controvérsia em torno da classificação pode explicar-se pelo facto de o domínio se ter mantido invisível durante muito tempo, apesar de as suas origens em Portugal remontarem ainda ao período anterior à fundação da nacionalidade (Andrade e Franco, 2007, p. 14).

Neste Trabalho de Projecto irei abordar o tema com recurso a esta designação, por entender que é a mais adequada ao contexto português. Por outro lado, ao estar aqui em causa a construção de uma parceria inter-sectorial, penso que se justifica a utilização de um modelo que remeta para a análise de dois sectores distintos: o Privado e o Terceiro Sector.

### **1.1. Definição estrutural-operacional: Perspectiva Americana**

Salamon e Anheier (1997, p. 9) reuniram um conjunto-chave de características que consideram ser apropriado para classificar as instituições deste sector: São organizadas, têm carácter privado, não têm fins lucrativos, são auto-governadas e auto-equipadas para a realização das suas actividades, e pelo menos uma das suas partes constituintes é voluntária, seja na realização das actividades ou no seu sistema de gestão. Esta aproximação de definição do sector não lucrativo vai muito além do que é geralmente designado por Organizações Não-Governamentais, mas aproxima-se do que tem sido referido como organizações da sociedade civil, ou seja, que funcionam fora do mercado e do âmbito do Estado (Salamon e Anheier, 1997, p. 9).

Fazendo uma abordagem detalhada a cada uma destas características, através do estudo comparativo, os autores concluíram que para pertencer ao Terceiro Sector uma entidade deve ser:

- **“Formal:** As instituições devem ser, de alguma maneira, “formais” ou “estruturadas”. É este o factor que as diferencia dos grupos de indivíduos informais ou familiares. Este critério aplica-se de forma coerente à realidade americana, desde

que ser “formal” não seja interpretado como estando “oficialmente registado” em algum organismo governamental. A entidade deve ser um instrumento organizado, com regras de governança e agentes escolhidos com regularidade.

- **Privada:** As entidades consideradas pertencentes ao sector não-lucrativo devem ser organizacional e estruturalmente separadas do Estado. No entanto, o facto de serem privadas e não-governamentais não implica que não recebam um significativo suporte financeiro por parte do sector Público. No entanto, apesar de separadas do Estado, as organizações não-lucrativas são fortemente influenciadas pelas políticas governamentais.
- **Não-lucrativa:** Mais do que “sem fins lucrativos”, o critério defendido por Salamon e Anheier (1996, p. 24) implica a não distribuição de lucos. Neste contexto, as organizações podem gerar lucro. No entanto, esse não é o seu principal objectivo e os lucros não são distribuídos pelos quadros da organização.
- **Auto-governada:** As entidades possuem o seu próprio mecanismo de governação, ou seja, um conjunto de procedimentos formais desenvolvidos para a sua própria gestão interna, incluindo a designação dos membros da administração e métodos para a selecção de responsáveis, colaboradores, entre outros mecanismos necessários ao seu funcionamento.
- **Voluntária:** Entre as características de uma entidade do sector, o grau de envolvimento benévolo actua em conjunto com o critério de não distribuição de lucros na procura do conceito de “benefício público” que, segundo Salamon e Anheier (1996, p. 25), é bastante difícil de definir de país para país. A noção de voluntariado aparece de duas formas distintas na definição estrutural-operacional: em primeiro lugar prevê o envolvimento de voluntários nas actividades, pertençam ou não aos quadros da instituição. Em segundo lugar, essa participação não deve ser obrigatória ou forçada por factores exteriores.” (Salamon e Anheier, 1996, p. 23).

As características acima explicadas basearam-se num trabalho de pesquisa levado a cabo em 13 países, liderado pelo Centro de Estudos da Sociedade Civil da Universidade

John Hopkins, de Baltimore, EUA. Trata-se da definição estrutural-operacional, que resultou do Projecto Internacional Comparativo sobre o Sector das Organizações Sem Fins Lucrativos<sup>51</sup> (Franco, 2004, p. 6).

Iniciado em 1991, o projecto resultou da necessidade de reunir informação basilar sobre as organizações da sociedade civil, devido ao seu aparecimento massivo (Andrade e Franco, 2007, p. 18). Trata-se talvez da definição mais conhecida ao nível internacional, que serve de referência na “implementação da Conta Satélite das Instituições Sem Fins Lucrativos nas Contas Nacionais dos Institutos Nacionais de Estatística (...)” (Andrade e Franco, 2007, p. 18).

Apesar de consistir num trabalho importante ao nível internacional, que resultou de um ambicioso estudo de comparação entre os sectores de países diferentes com realidades tão distintas, continuam a existir dúvidas no que respeita à delimitação do Terceiro Sector (Andrade e Franco, 2007, p. 20). No entanto, esta definição foi testada em mais de 40 países, mostrou-se adequada aos diferentes contextos e não limitadora, permitindo o enquadramento dos diferentes tipos de organizações do sector, quer em países desenvolvidos como naqueles em vias de desenvolvimento (Salamon, Sokolowski *et al.*, 2003, em Andrade e Franco, 2007, p. 20). Muitas vezes classificada como a “definição americana”, ela difere da perspectiva europeia na medida em que esta encara o sector como um sistema (Andrade e Franco, 2007, p. 18).

## **1.2. Definição como Sistema: Perspectiva Europeia**

Uma característica que distingue a abordagem europeia é a atenção dada à perspectiva histórico-dinâmica<sup>52</sup> (Evers, Laville, et al., 2004, p. 11). Esta perspectiva está menos incorporada na definição estrutural-operacional (Salamon e Anheier 1996), que se foca em definir os principais componentes operacionais de um sector, que comprometem uma comunidade de organizações sem fins lucrativos (Evers e Laville, 2004, p. 12).

---

<sup>51</sup>John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.

<sup>52</sup>“A distinctive feature of the European approach is the attention given to the historical-dynamic perspective”.

“Em contrapartida, muitas abordagens europeias, apesar de não descartarem a dimensão sintética, adquirem uma perspectiva mais analítica com foco na criação de tipologias de associações sem fins lucrativos, que destacam diferentes modos de acção e as alterações ao longo do tempo.”<sup>53</sup> (Evers, Laville et al., 2004, p. 12)

Corry (2010) sustenta que a definição estrutural-operacional encara o Terceiro Sector como autónomo, enquanto a visão europeia considera uma “visão híbrida das suas organizações, como misturas de outros tipos de organizações sociais, tais como públicas e privadas, hierárquicas ou anárquicas”<sup>54</sup> (Corry, 2010, p. 12).

A perspectiva europeia não vê o Terceiro Sector como um “objecto” que espera ser definido, mas como uma espécie de processo social (Corry 2010, p. 12). A visão que compreende a “teoria dos sistemas” encara o âmbito como uma forma de comunicação particular entre diferentes sistemas sociais, que simplifica certas actividades e causa barreiras noutras (Corry 2010, p. 12). Estes “sistemas da sociedade” são essencialmente, de acordo com Corry (2010), os sectores Público e o Privado. A abordagem europeia compreende que não deve ser feita uma comparação directa entre o Terceiro Sector e os sectores Público e Privado, mas as formas de comunicação estabelecidas com os mesmos são importantes, no sentido de adquirirem uma situação de operacionalidade (Corry 2010, p. 15).

Neste sentido, o trabalho de Evers e Laville (2004) salienta o facto de a definição da Universidade John Hopkins descrever tipos específicos de organizações – que não pertencem ao Estado nem ao sector Privado – excluindo por isso as Cooperativas e as Mutualidades, sob o fundamento de que este tipo de organizações pode distribuir alguns dos seus lucros pelos membros (Evers e Laville, 2004, p. 12).

---

<sup>53</sup> “In contrast, many European approaches, while not discarding the synthetic dimension, have taken a more analytical perspective, focusing on generating non-profit association typologies that highlight different modes of action and the changes in them over time”.

<sup>54</sup> “The former sees the third sector as a discrete sector characterized by certain qualities such as civility, whereas European theorists tend to take “the hybrid view” that views third sector organizations essentially as mixtures of other kinds of social organization such as private and public, or hierarchic and anarchic”.

O Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (CIRIEC) através do estudo “A Economia Social na União Europeia” (2007, p. 8), classifica o sector da seguinte forma (Cf. Salamon e Anheier, 1996, p. 23).

“A delimitação mais recente do conceito de economia social é efectuada, pelas próprias organizações, na Carta de Princípios da Economia Social estabelecida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CEP-CMAF). Os princípios em questão são:

- Primazia do indivíduo e do objecto social sobre o capital;
- Adesão livre e voluntária;
- Controlo democrático pelos seus filiados (excepto as fundações que não possuem membros associados);
- Conjugação dos interesses dos filiados/usuários e/ou do interesse geral;
- Defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade;
- Autonomia de gestão e independência em relação aos poderes públicos;
- A maior parte dos excedentes destinam se à consecução de objectivos em favor do desenvolvimento sustentável e da prestação de serviços de interesse para os associados e ou do interesse geral.” (CIRIEC, p. 8)

A seguinte tabela mostra uma comparação entre as definições Europeia e Americana:

**Tabela 2 – As organizações envolvidas ( Adaptado de Evers e Laville, 2004, p. 13)**

<b>Definição “Europeia” de Terceiro Sector</b>	<b>Definição “Americana” de Terceiro Sector</b>
Ênfase numa abordagem analítica no desenvolvimento de tipologias de organizações e mudanças, bem como o desenvolvimento da dimensão económica de todas as organizações “não-lucrativas” da economia social.	Ênfase numa abordagem de classificação centrada numa interpretação estatística sobre a importância de um sector que inclui todas as organizações sem fins lucrativos.
Critério de limites à aquisição privada de lucros: a inclusão das cooperativas e das sociedades de carácter mutualista.	A não distribuição de lucros é central. Exclusão das cooperativas e das mutualidades.

Quando aplicada à realidade europeia, a definição estrutural-operacional encontra dificuldades, nomeadamente no que respeita a dois tipos de organizações que pertencem

ao Terceiro Sector. As Cooperativas e as Mutualidades, que podem distribuir uma parte dos seus lucros pelos membros, através da definição construída pelo Projecto John Hopkins ficariam excluídas (CIRIEC, 2000, pp. 186-187 em Franco, 2011, p. 12).

### 1.3. Classificação Internacional para as Organizações Sem Fins Lucrativos

Como foi exposto anteriormente é difícil definir e classificar o Terceiro Sector. Tal facto deve-se também à grande diversificação das organizações sem fins lucrativos, relativamente à área para a qual dirigem as suas actividades.

A Classificação Internacional para as Organizações Sem Fins Lucrativos (ICNPO, acrónimo em inglês<sup>55</sup>) expõe precisamente essa diversidade, de uma forma estruturada e organizada. Elaborada pela Universidade John Hopkins (Salamon e Anheier, 1999), esta divisão baseou-se na Classificação Industrial de Padrão Internacional (ISIC)<sup>56</sup>, pela qual se rege a maioria das estatísticas económicas internacionais, tendo sido adaptada às especificidades do Terceiro Sector (Pereira, 2013, p. 8).

**Tabela 3 - Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas (versão simplificada)**  
(Pereira, 2013, p.8, Adaptado de Franco et al., 2005)

Cód./ Área	Cód./ Área
1. Cultura e Lazer	7. Participação Cívica e Defesa de Causas
2. Educação e Investigação	8. Intermediários Filantrópicos
3. Saúde	9. Internacional
4. Serviços Sociais	10. Congregações Religiosas
5. Ambiente	11. Empresariais e Profissionais, Sindicatos
6. Desenvolvimento e Habitação	12. Outros

A versão alargada desta tabela inclui, no caso de Portugal, o tipo de organizações que compõem cada área. Relativamente, por exemplo, ao “N.º 4 - Serviços Sociais”, destacam-se as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e outras

<sup>55</sup> International Classification of Nonprofit Organizations.

<sup>56</sup> International Standard Industrial Classification.

Associações de Solidariedade Social (dedicadas às crianças, jovens, idosos, deficientes, famílias, sem-abrigo, etc.) (Andrade e Franco, 2007, p. 25). No entanto, é necessário ter em atenção que uma organização que nasce em determinada altura com um determinado propósito pode, ao longo do tempo, diversificar a sua actividade, transpondo-a para outras áreas de actuação:

“ (...) Este exercício de classificação deve ser analisado com algum cuidado, sendo que se usasse esta classificação para fins de compilação de dados o ideal seria proceder à classificação organização a organização. Contudo, tal tarefa tem um carácter dinâmico porque, como tantas vezes acontece, o que é hoje o primeiro fim pode não o ser amanhã, o que demonstra a capacidade de adaptação de algumas das instituições deste sector, na procura de melhor irem ao encontro das necessidades da população ou a sua capacidade de ajustamento aos fundos que conseguem captar.” (Andrade e Franco, 2007, p. 26)

Assim, olhando para a tabela anteriormente apresentada e tendo em conta as actividades realizadas por uma determinada organização, conclui-se que o seu enquadramento pode não se esgotar apenas num número, mas as suas actividades poderão inserir-se também noutros campos de actuação.

#### **1.4. O Terceiro Sector em Portugal**

Três impulsos históricos que emergiram da sociedade portuguesa foram identificados por Franco (2005) para explicar as características do sector da sociedade civil no país. Em primeiro lugar “a Igreja Católica; segundo, a longa tradição de mutualidade e auto-ajuda do país; terceiro, a sua igualmente longa história de controlo político” (Franco, 2005, p. 22).

Mais recentemente, o factor de evolução do Estado moderno enquanto promotor de uma cultura de bem-estar, bem como uma maior intervenção do sector público nas organizações sem fins lucrativos (Franco, 2005, p. 22), contribuiu também para a consolidação do terceiro sector como hoje o conhecemos. Pode considerar-se um ponto de viragem em Portugal, no século XIX, quando se começou a assistir ao surgimento das associações mutualistas no país, compostas por membros da classe média que eram

funcionários do Estado, profissionais liberais ou comerciantes, ao mesmo tempo que líderes capitalistas se uniam para defender os seus interesses perante o Estado (Franco et al., 2005, p. 24).

“Em certos aspectos o crescimento das organizações mutualistas ao longo do século 19 constitui um desafio à aliança Estado-Igreja, dando poder aos pobres e a uma classe média de profissionais, fora dos domínios da Igreja e do Estado.”  
(Franco et al., 2005, p. 24)

Uma nova ordem emergiu desta transformação da realidade nacional. Assiste-se ao surgimento de uma nova classe no país, a burguesia, em luta por direitos e privilégios num contexto em que a sociedade era dominada pela nobreza e pela Igreja (Franco et al., 2005, p. 24).

Roque Amaro (2005) descreve que a economia social em Portugal surge no século XIX, após a revolução industrial, quando os trabalhadores carenciados procuraram formas de reagir à nova dinâmica do mercado, criando uma economia da entre-ajuda e cooperação (Roque Amaro, 2005, p. 4).

“É quando surgem as cooperativas, as mutualidades, as associações. Aos poucos, essa nova forma de economia acabou por se alargar, visando ajudar não apenas os próprios mas outrem, o chamado interesse geral” (Roque Amaro, 2005, p. 4).

As organizações do Terceiro Sector sofreram graves restrições no passado e obstáculos ao desenvolvimento, nomeadamente no contexto do Estado Novo, caracterizado por limitar a liberdade de expressão e associação, bem como um forte isolamento do exterior. De acordo com Ferreira (p. 83) a estrutura política e social da sociedade portuguesa ficou marcada pelo passado autoritário e pela forma como se procedeu à transição para a democracia, com sucessivas rupturas e continuidades. Após a revolução de 1974, a liberdade de expressão e associação ganhou um novo impulso, e é hoje um direito previsto na lei. Naquela altura, com a reforma democrática a que se assistiu, registou-se consecutivamente uma transformação do sector social (Franco et al., 2005, p. 24).

“Porque tanto as antigas como as novas associações forneciam serviços relevantes para a comunidade, muitas vezes em substituição do Estado, foi decidido que o movimento associativo deveria ser encorajado. Assim introduziu-se, por exemplo,

a figura das pessoas colectivas privadas de utilidade pública de forma a proporcionar às organizações os meios para melhorarem e expandirem a sua actividade.” (Franco et al., 2005, p. 24).

Nos últimos 40 anos este sector tem conhecido uma acentuada reestruturação e evolução em Portugal, factor que se deve aos problemas sociais contemporâneos e à resposta cada vez mais incapaz dos modelos ocidentais de desenvolvimento (Quintão, 2011, p. 10).

### **1.5. Enquadramento Legal: O Terceiro Sector português**

Uma nova oportunidade para o desenvolvimento do Terceiro Sector em Portugal surgiu da composição de instrumentos legais próprios, o que lhe conferiu reconhecimento do seu papel na sociedade e, por outro lado, legitimou as organizações que o integram (Quintão, 2011, p. 8).

Como verificado anteriormente neste capítulo, a Constituição da República Portuguesa refere-se a este domínio como “Sector Cooperativo e Social”<sup>57</sup>. Apesar de, como foi analisado, esta denominação não abonar a favor de uma definição mais consensual para o Terceiro Sector, pode observar-se que ele está claramente explícito, distinguindo-se de um Sector Público e de um Sector Privado. O artigo 82.º da Constituição da República Portuguesa (2001, p. 64) inclui os seguintes números:

- “2. O sector público é constituído pelos meios de produção cuja propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas.
3. O sector privado é constituído pelos meios de produção cuja propriedade ou gestão pertence a pessoas singulares ou colectivas privadas, sem prejuízo do disposto no número seguinte.
4. O sector cooperativo e social compreende especificamente:
  - a) Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;
  - b) Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;
  - c) Os meios de produção objecto de exploração colectiva por trabalhadores;

---

<sup>57</sup> Constituição da República Portuguesa, 5.ª Revisão, 2001, Artigo 80.º, [alíneas b) e f)].

d) Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas colectivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objectivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista” (Constituição da República Portuguesa, 2001, p. 64).

Dos instrumentos legais vigentes em Portugal, a Constituição da República Portuguesa é aquele que fornece um enquadramento mais completo do Terceiro Sector como um todo. No entanto, através do recurso a outros mecanismos, é possível enquadrá-lo legalmente de forma mais vasta e completa, através da classificação individual do universo que compõe o Terceiro Sector.

O Código Civil português e o Direito Privado contemplam normas jurídicas que regulam dois tipos de organizações, nomeadamente as Associações e as Fundações, sendo regulamentadas e especificadas com características próprias que diferem entre si e dos demais tipos de organizações.

Franco et al. (2005) defendem que “ (...) as organizações da sociedade civil portuguesas assumem uma variedade de formas legais” (Franco et al., 2005, pp. 8-9). São elas as:

- “*Associações*, constituídas no âmbito do Direito Privado e de certas secções do Código Civil e, nalguns casos, sob alçada do estatuto de Utilidade Pública. Podem ser associações de bombeiros voluntários, de consumidores, de estudantes, de mulheres, juvenis, de imigrantes, de activistas ambientais e de deficientes.
- *Fundações*, um tipo de organização lucrativa, relativamente recente em Portugal, que foi reconhecido pela primeira vez no Código Civil de 1867. Existem cerca de 350 fundações registadas em Portugal, das quais cerca de 100 mantêm operações activas.
- *Instituições de Desenvolvimento Local (IDLs)*, que operam sobretudo em áreas rurais com estratégias de *empowerment* de pessoas e territórios. A forma legal das IDL varia e pode incluir entidades públicas, privadas lucrativas e sem fins lucrativos.
- *Misericórdias*, organizações com ligação à Igreja Católica que estão entre as mais antigas organizações não lucrativas em Portugal. A primeira Misericórdia – *Santa Casa da Misericórdia de Lisboa* – foi instituída em 1498 e mantém as

suas operações ainda hoje, embora como instituição pública. Concentram-se na assistência social e na saúde, embora as Misericórdias tenham perdido o controlo dos seus hospitais para o Estado em 1975. *A União das Misericórdias Portuguesas* é uma organização federativa que procura representar os interesses destas instituições. Existem hoje cerca de 400 Misericórdias em Portugal.

- *Museus*, legalmente reconhecidos como instituições sem fins lucrativos, sendo uma boa parte instituições públicas.
- *Organizações não-governamentais para o desenvolvimento*, organizações não lucrativas que levam a cabo programas sociais, culturais, ambientais cívicos ou económicos que beneficiam países em desenvolvimento (ex. cooperação para o desenvolvimento, assistência humanitária, ajuda em situações de emergência e protecção e promoção dos direitos humanos), embora muitas delas operem também em Portugal.
- *Associações mutualistas* formadas sob o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social para o fornecimento de ajuda mútua aos membros e familiares, financiadas essencialmente através de quotas dos membros<sup>58</sup>.
- *Cooperativas*, governadas pela Lei das Cooperativas” (Franco et al., 2005, pp. 8-9).

O Terceiro Sector é, como foi aqui descrito, composto por um conjunto heterogéneo e variado de organizações da sociedade civil. Entre os principais tipos de organizações em Portugal estão as Associações, as Associações mutualistas, as Cooperativas, as Fundações, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), as Misericórdias e as Organizações Não Governamentais (ONG).

## **2. As Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD)**

Tendo em conta um dos elementos em que se centra o presente Trabalho de Projecto justifica-se aprofundar com mais pormenor a realidade que envolve as Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) já que é este o estatuto em que

---

<sup>58</sup> “Para efeitos desta análise fazemos uma distinção entre “mútua” e “associação mutualista”, em que o termo “mútua” se refere a uma organização semelhante a um banco ou a uma companhia de seguros, e o termo “associação mutualista” se refere a uma associação autorizada por lei para fornecer melhores benefícios, mas não a distribuir lucros. Porque as mútuas distribuem lucros, saem fora do âmbito deste estudo, enquanto as associações mutualistas estão incluídas neste estudo”.

se enquadra a Estímulo, uma das duas partes constituintes do Projecto de Parceria que aqui se apresenta.

Uma ONGD pode assumir a forma de associação, fundação, cooperativa ou de organização canonicamente ereta (Camões - Instituto da Cooperação e da Língua<sup>59</sup>), sendo que a Estímulo, de acordo com os seus estatutos, se enquadra na primeira.

Para gozarem do estatuto de ONGD, as entidades devem actuar em determinadas áreas de intervenção, tais como o ensino, a educação, a cultura, a saúde, a assistência técnica e científica, a alimentação, a formação profissional, o ambiente, a integração, o desenvolvimento rural, entre outros domínios, sendo que fica excluída à partida uma natureza político-partidária, sindical, religiosa ou militar (Camões - Instituto da Cooperação e da Língua<sup>60</sup>).

No caso da ONGD Estímulo trata-se de uma Associação sem fins lucrativos que actua no âmbito da educação e formação, nomeadamente ao nível dos países em vias de desenvolvimento.

De acordo com o Diário da República (I Série – A, 1998), os objectivos das ONGD abrangem:

“1 — São objectivos das ONGD a concepção, a execução e o apoio a programas e projectos de cariz social, cultural, ambiental, cívico e económico, designadamente através de acções nos países em vias de desenvolvimento:

- a) De cooperação para o desenvolvimento;
- b) De assistência humanitária;
- c) De ajuda de emergência;
- d) De protecção e promoção dos direitos humanos.

2 — São ainda objectivos das ONGD a sensibilização da opinião pública para a necessidade de um relacionamento cada vez mais empenhado com os países em vias de desenvolvimento, bem como a divulgação das suas realidades.” (Diário da República, 1998, p. 5308)

---

<sup>59</sup> Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, Portugal (Disponível em: <http://www.instituto-camoes.pt/ongd/registo-da-ongd> - Consultado em 20 de Maio de 2015).

<sup>60</sup> *Ibidem*.

Como foi verificado, e de acordo com o Guia das ONGD (2012), um instrumento da Plataforma Portuguesa das ONGD<sup>61</sup>, esta designação contempla as organizações que realizam as suas actividades em países que se encontram em vias de desenvolvimento, nomeadamente em áreas da cooperação para o desenvolvimento (Guia das ONGD, 2012, p. 11). É neste contexto que se enquadra a classificação da Estímulo como uma ONGD.

No entanto, apesar de o presente Trabalho de Projecto incidir sobre uma das actividades desta organização dirigida a uma comunidade local específica em Portugal, o mesmo não deixa de se enquadrar no domínio da cooperação para o desenvolvimento, uma vez que visa colaborar “no reforço do tecido associativo, no incentivo à participação cívica e económica, na ajuda aos sectores mais vulneráveis da população, na melhoria do acesso a recursos financeiros e técnicos” (Guia das ONGD, 2012, p. 11), entre outros objectivos.

---

<sup>61</sup> Por motivos que transcendem os propósitos deste trabalho, a ONGD Estímulo não se encontra registada na Plataforma Portuguesa das ONGD.

## Capítulo III

---

### Parcerias Inter-sectoriais

*A maior mudança na forma como os negócios estão a ser conduzidos traduz-se no crescimento acelerado das relações, baseadas não numa lógica de apropriação, mas numa lógica de parceria.*<sup>62</sup>

(Peter Drucker, 2001, em Shuman e Twombly, 2009)

#### 1. Nova geração da Responsabilidade Social Corporativa

O presente Trabalho de Projecto inicia-se com um capítulo sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC), mostrando de que forma se processam as relações entre as empresas e a sociedade. Esta interacção tem sofrido evoluções ao longo dos tempos, a vários níveis, podendo considerar-se que hoje é fulcral para a sustentabilidade das empresas e dos negócios. No segundo capítulo, o Terceiro Sector é abordado numa óptica de evolução histórica até aos dias de hoje, permitindo compreender a sua função no meio social e o que representa para os seus destinatários.

Ao focar a realidade que circunda a recente tendência de parcerias inter-sectoriais, o presente capítulo propõe uma reflexão sobre a forma como se relacionam as duas matérias aprofundadas anteriormente, consistindo na própria base em que assentará a proposta de campanha de Comunicação a desenvolver neste trabalho.

---

<sup>62</sup> “The greatest change in the way business is being conducted is the accelerating growth of relationships based not on ownership but on partnership”.

Num contexto mundial cada vez mais limitado em termos económicos, em que as crises estão tão presentes na vida das populações e os Estados se confrontam com conflitos e problemas nos quais têm que intervir com urgência, o bem-estar e a qualidade de vida das sociedades deixa muitas vezes de ser uma prioridade. Estes valores são frequentemente ultrapassados por situações pontuais, que passam para o topo das preocupações. O aparecimento de um número crescente de organizações do Terceiro Sector representou um grande apoio para as necessidades neste âmbito, mas o problema da falta de meios para a realização das suas actividades ainda persiste.

Nesta senda, iniciou-se uma propensão para questionar até onde se estende o papel que as empresas desempenham, tendo-se já concluído que as suas actividades causam um impacto directo nas comunidades em que se inserem. Assim, faz todo o sentido que parte dos recursos consumidos pelas organizações sejam devolvidos às comunidades, seja de forma directa ou indirecta.

“Se a empresa quer reencontrar a sua dimensão cidadã, ela deve desenvolver nela própria uma cultura política no sentido pleno do termo. Deve inserir a sua acção na vida da cidade e participar nos debates sobre o Bem comum e sobre as orientações para o futuro” (Woot, 2013, p.111).

Chega-se, deste modo, a uma noção generalizada de que parte dos recursos canalizados para as respostas sociais não devem ser apenas provenientes dos Estados, mas também das organizações que detêm poder económico e, mais do que isso, são responsáveis pela sustentabilidade do meio em que estão inseridas.

Apesar de hoje existir uma maior predisposição por parte do sector privado em incluir objectivos de RSC nas suas estratégias, muitas vezes verifica-se que os recursos despendidos para estas actividades não são optimizados e não servem as partes envolvidas de uma forma mutuamente benéfica.

A “nova geração de parcerias”, entre diferentes sectores, surgiu assim como forma de traduzir os objectivos de todas as partes em resultados, consistindo num mecanismo extremamente eficaz para maximizar recursos de forma a responder a um maior número de problemas, através de troca de conhecimentos e experiências, e não apenas de donativos conferidos pelas organizações:

“Os conhecimentos, experiências, recursos, infra-estruturas e capital humano tiveram que se dirigir aos aspectos sociais, económicos, ambientais, e os aspectos técnicos dos problemas de hoje estão dispersos pelos sectores organizacionais”<sup>63</sup> (Prakash, 2002, em Bator e Stohl, 2014, p. 399).

Esta orientação é classificada como a nova geração da RSC, que se caracteriza por "novos tipos de parcerias entre diferentes tipos de organizações, que actuam numa variedade de sectores"<sup>64</sup> (Bartor e Stohl, 2014, p. 399).

Googins e Rochlin (Googins e Rochlin 2000, em Ihlen, Bartlett e May, 2014, p. 404) explicam a essência das parcerias entre organizações do Segundo e Terceiro Sectores como "intercâmbios que envolvem a troca directa de recursos e/ou experiências", classificando este fenómeno como “intercâmbio recíproco”<sup>65</sup>. Porém, a diferença para a segunda geração da RSC reside no facto de as iniciativas estarem inseridas em objectivos de longo-prazo, que transcendem as fronteiras da organização (Bator e Stohl, 2014, 2014, p. 404).

“Ao contrário da ética de primeira geração, que se focava no contexto legal do comportamento organizacional, e da ética de segunda geração, que transportava a responsabilidade para grupos directamente associados à organização, a ética de terceira geração transcende o objectivo de gerar lucro e o ambiente organizacional imediato. A ética de terceira geração está assente em responsabilidades para com uma maior envolvente interligada”<sup>66</sup> (Cynthia Stohl et al., 2009, p. 607).

Assim sendo, é esperado que as organizações respondam a uma linha base tripartida, que compreende os aspectos económico, social e ambiental (Elkington, 1994, em Bator e Stohl, 2014, p. 401).

---

<sup>63</sup> “The knowledge, expertise, resources, infrastructure, and human capital needed to address the social, economic, environmental and technical aspects of today’s problems are spread across organizational sectors”.

<sup>64</sup> “[...] novel types of partnerships among different types of organizations across a variety of sectors”.

<sup>65</sup> “[...] exchanges that involve direct exchange of resources or expertise, or both”.

<sup>66</sup> “Unlike first generation ethics, which focus on the legal context of corporate behavior, and second generation ethics, which locate responsibility to groups directly associated with the corporation, third generation ethics, transcend both the profit motive and the immediate corporate environment. Third generation ethics are grounded in responsibilities to the larger interconnected environment”.

A terceira geração da RSC caracteriza-se por uma colaboração integrativa, em que as relações entre as empresas e as organizações sem fins lucrativos “superam um nível de troca que resulta na criação de conhecimentos, processos e inovações, além do que já existiu em qualquer organização colaborativa”<sup>67</sup> (Holmes e Smart, 2009, em Bartlett Bator e Stohl, 2014, p. 405).

Segundo Hardy (2009) as parcerias integrativas desenvolvem-se para um nível profundo de envolvimento entre as partes constituintes, em que cada uma delas representa os interesses da outra junto do meio externo (Hardy et al., 2009, Bator e Stohl, 2014, p. 405). Numa lógica em que cada uma das partes integrantes de uma parceria intersectorial tem o poder de representar as visões e ideologias do seu parceiro, surge a necessidade de existirem fortes laços de confiança, devido ao risco que tal responsabilidade pode implicar (Bator e Stohl, 2014, p. 405).

Na perspectiva de Fisher (2000) a filantropia estratégica, se bem executada, pode acrescentar mais valor na resposta às necessidades sociais e na criação de comunidades fortes, do que a tendência já ultrapassada das empresas que realizavam acções de “caridade” (Fisher 2000, p. 186).

“Através de parcerias com organizações não lucrativas, as empresas têm contribuído de diversas formas para o aumento da qualidade de vida das comunidades”<sup>68</sup> (Fisher, 2000, p. 184).

A RSC partiu de uma tendência de filantropia, em que as organizações conferiam apoios isolados a causas sociais ou ambientais, para um maior nível de envolvimento caracterizado pelo estabelecimento de relações de parceria integrativa.

---

<sup>67</sup> “[...] surpass an exchange level resulting in the creation of knowledge, processes, and innovations beyond that which existed in any one collaborating organization”.

<sup>68</sup> “Trough partnerships with nonprofit organizations, corporations have contributed in many ways to enhancing the quality of life in our communities”.

## 1.1. A Cooperação como essência de uma parceria estratégica

“A Cooperação é uma forma intencional e estratégica de trabalhar, que impulsiona os recursos de cada parte para o benefício do todo, através da coordenação de actividades e da comunicação da informação, dentro de um ambiente de confiança e transparência”<sup>69</sup>. (The Rythm of Business, Shuman e Twombly, 2009, p.2)

Shuman e Twombly (2009) defendem que uma relação de cooperação não é uma capacidade isolada, mas sim uma forma intencional de trabalhar que pretende conferir acesso a recursos, otimizando-os para a prossecução de objectivos comuns (Shuman e Twombly, 2009, p. 3). Os autores consideram que o conceito de cooperação significa, regra geral, que exista um trabalho em equipa.

No entanto, o simples facto de haver concordância, intenção e a disponibilidade das ferramentas necessárias, não torna a cooperação automaticamente presente (Shuman e Twombly, 2009, p. 3). É crucial que se verifiquem trocas eficientes e até um certo desapego daquilo que consideramos “nosso”, em prol de resultados mais vantajosos para o todo. De acordo com Shuman e Twombly (2009, p. 3), os recursos tecnológicos podem auxiliar no trabalho de cooperação, facilitando a partilha e a transparência, mas o seu uso não representa, por si só, que exista uma lógica de colaboração inerente.

Por outro lado, descrevem que a cooperação é uma forma contínua, ou seja, permanece ao longo dos tempos, e não uma característica isolada que se activa ou interrompe. Para se considerar que existe uma lógica de cooperação inerente – no seu verdadeiro sentido – é necessário que exista já um tal grau de envolvimento que nos leve a considerar aquela relação como tal. Ela pode desenvolver-se em maior ou menor intensidade e com diferentes graus de coordenação, sendo estas características traduzidas através da quantidade e qualidade da informação, frequência ou recursos empenhados (Shuman e Twombly, 2009, p. 4).

---

<sup>69</sup> “Collaboration is a purposeful, strategic way of working that leverages the resources of each party for the benefit of all by coordinating activities and communicating information within an environment of trust and transparency”.

“O real poder da cooperação consiste na combinação de conhecimento, perícia, relacionamentos e outros recursos das pessoas, de formas que beneficiam e ajudam a atingir os objectivos de todos”<sup>70</sup> (Shuman e Twombly, 2009, p. 3)

O conceito que aqui se analisa está directamente ligado a valores como o da confiança. Shuman e Twombly (2009) explicam esta relação através de um ciclo vicioso, ressaltando que para existir cooperação é fundamental existir confiança e, para que esta se verifique, é necessário que a relação seja suficientemente colaborativa (Shuman e Twombly, 2009, p. 4). Os autores defendem ainda que a colaboração em si pode ser traduzida em muitas unidades de valor, sendo que, à partida, uma relação desta natureza se estabelece devido ao facto de cada uma das fontes e os seus recursos poderem importar valor a cada uma das partes, no que respeita ao alcance de objectivos individuais e colectivos (Shuman e Twombly, 2009, p. 4).

Os mesmos autores propõem uma forma eficaz de utilizar os recursos numa óptica de colaboração, encarando a própria relação como uma “moeda de troca” (Shuman e Twombly, 2009, p. 5).

1. Em primeiro lugar, o recurso de uma relação é apenas vantajoso se puder ser utilizado quando necessário.
2. Se utilizado de forma apropriada, pode recorrer-se vezes sem conta ao valor dos relacionamentos, e, em certos casos, esse valor pode aumentar com o tempo.
3. O valor de um relacionamento é determinado pelo receptor do mesmo.
4. Para se obter o que se precisa, por vezes pode ser necessário fornecer mais do que uma “moeda de troca”.
5. É necessário ter cuidado para não comprometer demasiado os valores que se fornece às outras partes.

Outro factor decisivo para a construção da capacidade de cooperação prende-se com a aptidão para estabelecer prioridades. Saber gerir o uso de recursos é fundamental,

---

<sup>70</sup> “Combining the knowledge, expertise, relationships, and other resources of people in ways that benefit and help achieve the objectives of all concerned is the real power of collaboration”.

nomeadamente no que respeita ao empenho de tempo e energia (Shuman e Twombly, 2009, p. 6).

“As organizações podem ser vistas como um nexo de relações (Jones, 1995) e a capacidade de ter um bom relacionamento com múltiplas partes interessadas pode ser um valor fundamental para uma organização<sup>71</sup>” (Phillips, 2006).

Para Shuman e Twombly (2009) o benefício da colaboração pode ser traduzido a partir de uma equação que traduz a importância da gestão dos recursos, ainda que esse valor não seja quantificável em termos de retorno directo ou imediato. De acordo com os autores, este benefício é igual ao balanço entre o valor dos recursos empenhados e o tempo e esforço empreendidos (Shuman e Twombly, 2009, p. 6)

Apenas existe cooperação se ambas as partes beneficiarem, numa lógica de dar e receber. Caso contrário não se trata de cooperar, mas de manipular a favor de uma ou outra parte (Shuman e Twombly, 2009, p. 6).

Cooperar significa que as partes tenham objectivos, mas não necessariamente os mesmos objectivos. Os autores descrevem esta ideia como um “empecilho” à lógica de colaborar (Shuman e Twombly 2009, p. 10).

“Muito do pensamento convencional sobre colaboração baseia-se no pressuposto de que as partes devem ter objectivos comuns. A perpetuação deste mito talvez seja um dos maiores entraves à cooperação<sup>72</sup>” (Shuman e Twombly, 2009, p. 10).

Se, ao colaborarem, ambas as partes tivessem o mesmo objectivo, seriam mais concorrentes do que propriamente cooperantes. Não obstante a existência de uma meta global comum, os parceiros, ao executarem uma determinada acção em conjunto, podem ter diferentes motivações para o fazer. (Shuman e Twombly, 2009, p. 10).

Tendo em conta as várias etapas do processo de cooperação, que se desenvolve em vários níveis e acarreta grandes responsabilidades, os autores destacam ainda a

---

<sup>71</sup> “Organizations can be seen as a nexus of relationships (Jones, 1995) and the ability to have good relationships with multiple stakeholders may be a core value of an organization”.

<sup>72</sup> “Much of the conventional thinking about collaboration is based on the assumption that the parties must have common goals. The perpetuation of this myth is perhaps one of the greatest hindrances to collaboration”.

importância da compreensão. Para Shuman e Twombly (2009), este factor deve ser desenvolvido e trabalhado em profundidade. Para isso, a comunicação deve ser clara e ambos os lados devem garantir que são compreendidos nas suas interações, permitindo evitar mal-entendidos ou situações negativas que comprometam a confiança entre si (Shuman e Twombly, 2009, p. 10).

Neste contexto destaca-se a importância das Relações Públicas na gestão dos relacionamentos, de forma a minimizar estes riscos nas interações realizadas entre as partes, evitando futuras quebras de confiança.

## **1.2. Confiança: um activo imprescindível**

“As partes envolvidas numa troca podem estar vulneráveis de diversas formas diferentes. Por exemplo, quando as partes têm dificuldade em avaliar com precisão a qualidade dos recursos ou bens que os outros irão trazer para o intercâmbio, estes actores económicos estão sujeitos a uma série de vulnerabilidades adversas”<sup>73</sup>  
(Akerlof, 1970, em Barney e Hansen, 1994, p. 176)

Numa organização, o factor confiança é fundamental em todas as relações que são estabelecidas. Seja com os colaboradores, com os consumidores, fornecedores ou parceiros, a promoção de valores que levem à criação de relações de confiança, como a honestidade e a integridade, ditará o grau de profundidade das mesmas.

Dada a natureza do presente trabalho, justifica-se analisar a importância da confiança através de duas perspectivas. Em primeiro lugar, tratando-se de um Projecto que assenta no estabelecimento de uma parceria entre dois sectores distintos, a confiança entre as duas partes que a integram representa um valor fundamental para a troca eficaz de recursos e experiências. Por outro lado, pretende-se trabalhar o ceticismo do público em relação ao sector privado, para que esta quebra generalizada de confiança não afecte

---

<sup>73</sup> “Parties to an exchange can be vulnerable in several different ways. For example, when parties to an exchange find it very costly to evaluate accurately the quality of the resources or assets others assert they will bring to an exchange, these economic actors are subject to adverse selection vulnerabilities”.

a credibilidade na organização. Neste contexto, o factor confiança é visto simultaneamente como um meio para atingir um fim, e um fim em si mesmo.

De acordo com o *World Economic Forum* (WEF, 2015, p.3), a ocorrência de um elevado número de escândalos e falhas nos últimos anos levou a uma consequente quebra na confiança dos públicos nos negócios. Esta quebra de confiança que atingiu o mundo dos negócios tem sido, segundo o WEF (2015, p.5), um factor contagioso que se tem espalhado ao longo de várias indústrias e ramos de actividade. É claramente observado que as organizações que possuem uma melhor reputação neste sentido enfrentam os seus desafios com maior celeridade (WEF 2015, p. 5).

Para fazer frente às crises que vão surgindo, ainda que não estejam directamente relacionadas consigo, os negócios devem construir e deter uma espécie de *stock* de confiança, que lhes permita percorrer todo esse caminho sem que resultem maiores danos na sua reputação. Isso é conseguido se as organizações se mantiverem fiéis aos seus valores e apresentarem uma mensagem clara e coerente a todos os *stakeholders* (WEF 2015, p. 5).

A confiança pode nem sempre estar no topo das características de uma organização, mas é a base que sustenta os negócios. Para o WEF (2015, p. 7), uma organização pode até sobreviver a curto-prazo sem construir confiança mas, eventualmente, essa lacuna levará à sua extinção. Para contornar a questão, as empresas apoiaram-se em políticas de Responsabilidade Social Corporativa e programas de sustentabilidade, como forma de incrementar a confiança nas suas organizações e adquirir uma boa reputação junto dos públicos (WEF, 2015, p. 7).

Questões pertinentes são levantadas pelo WEF (2015, p. 3) no que respeita ao papel das organizações do sector privado nas sociedades. As empresas podem contribuir de diversas formas para o desenvolvimento das comunidades, quer através da criação de emprego, quer através da entrega de produtos inovadores e escolhas diversificadas. No entanto, uma contribuição mais profunda é cada vez mais esperada pelas pessoas, nomeadamente através da melhoria da qualidade de vida, passando pela construção de infra-estruturas, culminando no fortalecimento das comunidades.

“Mas quão eficaz é a maioria das empresas a contribuir dessa forma para a sociedade? E será que os públicos acreditam realmente que elas o fazem?”<sup>74</sup> (WEF, 2015, p. 3).

Esta discrepância entre o contributo que as organizações conferem e a forma como este é percebido está a criar a necessidade de um novo paradigma na relação entre as empresas e a sociedade. Hoje em dia, gerar lucros não é suficiente para justificar a sua legitimidade. É preciso que haja um entendimento comum, que alinhe as expectativas de ambos os lados e que clarifique que o papel dos negócios vai além do valor financeiro. É este entendimento que promove e constrói a confiança. (WEF, 2015, p. 3).

De outra perspectiva, quando invocamos um contexto de parceria remetemos também para uma necessidade de confiança entre os dois lados que a compõem. Como visto anteriormente, uma parceria integrativa prevê que ambas as partes têm o poder de se representar mutuamente no meio externo, acarretando isso um elevado grau de responsabilidade (Hardy et al., 2009, em Bator e Stohl, 2014, p. 405).

Nenhuma organização irá aceitar estabelecer uma parceria integrativa com uma instituição, se não lhe depositar a confiança necessária para ser representada por si junto dos seus públicos. Por outro lado, se essa entidade estiver associada a uma reputação menos positiva, a organização não quererá associar-se a ela, sob pena de absorver a sua reputação, que é automaticamente transportada de uma parte para a outra.

### **1.3. O Sector Privado e o Terceiro Sector**

As relações entre o Sector Privado e o Terceiro Sector nem sempre se pautaram pela incidência ou relevância que hoje se verifica. Antes da década de 1950, o envolvimento dos negócios em iniciativas de filantropia era muito limitado, e a própria legislação ao nível internacional era ambígua, não sendo claro se era permitido as empresas realizarem donativos (Fisher, 2000, p. 184). Em Portugal, o envolvimento do sector privado com as organizações da sociedade civil foi sempre mais caracterizado por iniciativas isoladas e pontuais de atribuição de fundos, numa lógica que é frequentemente denominada como “patrocínio”.

---

<sup>74</sup> “But how effective are most businesses at contributing to society in these ways? And does the public really believe they do this?”

Actualmente, e também depois de superadas algumas questões éticas que chegaram a emergir no campo da filantropia corporativa, outros aspectos surgiram relativamente à forma como esta relação se deve processar. Num contexto em que a filantropia corporativa é vista como um dever, pode considerar-se que a sua prática isolada já não se traduz propriamente numa vantagem competitiva. Contrariando a já ultrapassada tendência unilateral, em que as empresas conferiam donativos sem um retorno aparente, a interação entre organizações do Segundo e Terceiro Sectores passaram a incluir objectivos estratégicos claros e mutuamente benéficos, numa lógica de *win-win* da qual ambas as partes são capazes de beneficiar directamente.

As questões que se colocam agora dizem respeito à forma como os negócios encaram as suas responsabilidades perante o bem-estar social e como definem as suas relações com as organizações da sociedade civil (Fisher, 2000, p. 187).

Como analisado anteriormente, o estabelecimento de parcerias consiste numa forma eficaz de maximizar recursos para otimizar resultados e, mais importante, parte do pressuposto que ambas as partes se encontram em níveis equivalentes. Muitas vezes, quando falamos numa parceria entre o Sector Privado e o Terceiro Sector, imaginamos que a empresa se encontra numa posição dominante, dado que detém o poder económico e está a contribuir com os seus recursos para um determinado propósito. Mas é precisamente esta ideia que se pretende contrariar no presente trabalho, reflectindo sobre as possibilidades que as organizações sem fins lucrativos podem oferecer, ainda que estas não se traduzam directamente em resultados financeiros imediatos.

Para o estabelecimento de relações mutuamente benéficas ambos os lados devem conhecer-se em profundidade e saber avaliar o que poderão acrescentar à parceria que integram, uma vez que o todo é maior do que a soma das partes. As organizações sem fins lucrativos devem considerar aquilo que partilham e de que forma se diferenciam das organizações do sector privado. As relações de parceria entre o Segundo e o Terceiro Sectores devem ser construídas com estes factores em mente (Fisher, 2000, p. 187).

Portanto, descobrir os elementos em comum entre os dois actores de uma parceria é o primeiro passo, aquele que levará à tomada de decisão. Também neste ponto é comum

surgirem interrogações relacionadas com a ética<sup>75</sup>, mas é importante assumir que uma organização com objectivos financeiros pode pautar-se pelos mesmos valores éticos que uma organização do Terceiro Sector.

É preciso partir para uma intenção de parceria assumindo valores e possibilidades de contributo equitativos. Apesar da já referida crise de confiança verificada no sector privado, é importante não generalizar nem assumir que todas as organizações que o compõem estão descredibilizadas. Afastar a ideia de um "lado bom" e um "lado mau", comumente resultante de padrões culturais intensamente impregnados, é fundamental para criar uma base de ligação que seja mutuamente benéfica (Fisher, 2000, p. 187).

“ (...) Organizações sem fins lucrativos e empresas com objectivos financeiros existem fundamentalmente para servir o bem comum. Existem tantas definições daquilo em que consiste o bem comum como tantas outras concepções do que são ou não os fins lucrativos”<sup>76</sup> (Fisher, 2000, p. 188).

No entanto, a questão ética não deixa de estar presente numa parceria entre o sector privado e o sector não lucrativo. Em primeiro lugar, Fisher (2000, p. 194) aponta o carácter da missão organizacional e as características particulares da parceria, que devem ser compatíveis com a missão da organização do Terceiro Sector. Existem incompatibilidades óbvias que não podem ser ignoradas, como por exemplo o ramo de negócio da empresa ir contra as crenças da organização não lucrativa (Fisher, 2000, p. 195).

Por outro lado, a análise dos benefícios retirados do estabelecimento desta relação deve ser clara, e não deve confundir-se objectivos legítimos com intenções imorais. Sobre este aspecto, Fisher (2000) expõe que num contexto de parceria estratégica, as organizações estão claramente a agir no seu próprio interesse de Bem comum (Fisher, 2000, p. 196).

---

<sup>75</sup> Não é objectivo deste trabalho aprofundar ou discutir a definição do conceito de ética, mas o que se entende aqui por este conceito é a associação a um valor moral, e não relacionado com qualquer tipo de legislação.

<sup>76</sup> “[...] both for-profit and nonprofit organizations exist fundamentally to serve the public good. Of course, there is as much variability in how business defines public good as there is among nonprofit definitions”.

“Tal como os doadores individuais frequentemente fazem donativos por uma variedade de razões, não devemos opor-nos caso o interesse próprio da organização for uma das suas motivações”<sup>77</sup> (Fisher, 2000, p. 196).

A integridade é outro aspecto a ter em consideração, no que concerne à conservação da capacidade individual de agir.

“As parcerias estratégicas tornam-se eticamente problemáticas quando diminuem ou ameaçam diminuir a capacidade das organizações não lucrativas tomarem as suas próprias decisões”<sup>78</sup> (Fisher, 2000, p. 198).

Em geral, nas colaborações de carácter contínuo entre organizações do Sector Privado e do Terceiro Sector, as entidades sem fins lucrativos devem ter sempre em mente a sua responsabilidade enquanto educadoras e facilitadoras da economia social da filantropia, fazendo o possível para manter o espírito das doações, que se caracteriza pela generosidade, caridade, compaixão, gratidão e mutualidade (Fisher, 2000, p. 199).

Tal alegação levanta a necessidade de compreender a dinâmica que envolve as relações de poder, incidindo na forma como cada uma das partes pode exercer influência sobre a outra.

“A característica primordial do poder é o seu imprescindível carácter relacional, aspecto sobre o qual discorre Hannah Arendt (2001) ao afirmar que o poder passa a existir entre os homens quando agem juntos, sendo a convivência indispensável para a ocorrência do exercício do poder” (Monte e Carvalho, 2005, p. 6).

Como advoga Carvalho (1998), o conceito de poder remete, desde logo, para a existência de um aspecto relacional, caracterizado por vínculos de dependência entre as partes (Monte e Carvalho, 2005, p. 7). Assim, tendo em consideração que uma parceria entre uma ONG e uma empresa do sector privado significa, à partida, a existência de uma relação, está estabelecida a condição para se verificar a existência de poder (Monte e Carvalho, 2005, p. 7).

---

<sup>77</sup> “Just as individual donors often give for a variety of reasons, so we should not object if corporate self-interest is one of a corporation’s motivations”.

<sup>78</sup> “Joint ventures become ethically problematic when they diminish or threaten to diminish the nonprofit’s ability to act with independent judgment”.

O exercício de poder envolve alterações no comportamento daquele sobre o qual é exercido, sendo que Dahl (1966, em Monte e Carvalho, 2005, p. 7), neste contexto, invoca a pertinência do conceito de influência (Monte e Carvalho, 2005, p. 7). No entanto, esta ideia é refutada do ponto de vista da “categoria simétrica do poder”, uma tese que pressupõe que todos podem ganhar com ele, não existindo necessariamente a prevalência de um lado sobre o outro (Monte e Carvalho, 2005, p. 7).

É importante, por isso, não descartar a importância do factor de legitimidade. Enriquez (1967), defende que “a legitimidade do poder é fonte do poder organizacional”, que “pode conferir maior durabilidade àquele que detém o poder, sem depender da utilização da força, do entusiasmo ou da identificação sobre os dominados” (Monte e Carvalho, 2005, p. 9). Desta forma, a busca por legitimidade pode ser feita através de critérios como a idade, a antiguidade, o estatuto ou a competência, sucedendo-se um período de aceitação, em que as partes aceitam ser submetidas a essa dominação (Monte e Carvalho, 2005, p. 9).

É natural, por isso, que ao longo de uma relação de parceria integrativa ambos os lados passem por transformações decorrentes do processo. Assim sendo, é essencial que tanto as empresas como as organizações da sociedade civil não deixem cair o espírito da missão que as caracteriza, mantendo a integridade, defendida por Fisher (2000, p. 198) no topo das suas preocupações.

#### **1.4. O poder comunicacional das Organizações da Sociedade Civil**

*Compreender as organizações da sociedade civil<sup>79</sup> enquanto actores comunicacionais chama a atenção crítica necessária para os dilemas da prestação de contas e da representação, que estão incorporados nas*

---

<sup>79</sup> Tradução adaptada ao contexto português.

*práticas das ONGs e nos esforços mais amplos no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ”<sup>80</sup>*

(Dempsey, 2014, p. 445)

A ascensão das organizações da sociedade civil (OSC) como *players* chave no cenário internacional deu-se em paralelo com a institucionalização crescente da RSC, e os seus esforços conjuntos para reformular as responsabilidades das empresas, que vão além de gerar lucros para os accionistas (Carroll, 1999; May, Cheney and Roper, 2007; Guay et. al, 2004, em Dempsey, 2014, p. 449).

O aumento da consciência sobre a influência que as empresas exercem actualmente levanta questões importantes sobre a eficácia das campanhas realizadas pelas OSC. O “modelo boomerang” introduzido por Keck e Sikkink em 1998, explica de que forma grupos em oposição são capazes de garantir direitos no contexto global. Este modelo sugere que grupos isolados ou reprimidos lançam um apelo dirigido a actores internacionais que se identificam com a causa, que por sua vez accionam os mecanismos de pressão necessários para que alterações ocorram (Dempsey, 2014, p. 451).

“Grande parte do trabalho das ONGD passa igualmente pela sensibilização, formação e mobilização da opinião pública para a necessidade de um relacionamento cada vez mais empenhado com os países em desenvolvimento e para a importância de questionar e combater as injustiças, desenvolvendo estratégias e apresentando propostas de mudança” (Plataforma Portuguesa das ONGD).

Esta visão não só traduz o trabalho das OSC, que se pauta por padrões intrínsecos de mudança, mas também o poder comunicacional que estas detêm na cena internacional. A mudança de comportamentos enraizados é um dos maiores propósitos e desafios de comunicação e, ao dedicarem-se a essa causa, as OSC já mostraram até onde chegam as

---

<sup>80</sup> “Understanding NGOs as communicative actors draws much-needed critical attention to the dilemmas of accountability and representation embedded within NGOs practices, as well as within corporate social responsibility (CSR) efforts more broadly”.

suas capacidades. A competência para recorrer a políticas de informação, de simbologia, de influência e de responsabilização já surtiu amplos efeitos (Dempsey, 2014, p. 453).

Quando uma organização supra-governamental se dedica a condenar comportamentos que considera inapropriados, está automaticamente a enaltecer, ainda que de forma indirecta, aqueles que promovem as práticas opostas, consideradas adequadas no domínio do senso comum.

É importante ter em conta a proeminência ascendente das ONGs no cenário internacional mas, mais do que isso, é relevante verificar o contexto em que ocorre essa visibilidade. No mundo ocidental, o seu destaque deve-se à defesa de padrões e causas consideradas positivas, independentemente do seu ramo de actividade. Por isso, as organizações do Terceiro Sector são, em geral, identificadas com uma reputação de valor.

“A reputação é um conceito centrado na empresa, que incide sobre a credibilidade e o respeito que uma organização detém entre um amplo conjunto de círculos, incluindo funcionários, investidores, reguladores, jornalistas e comunidades locais, bem como clientes”<sup>81</sup>. (Etterson e Knowles, 2008)

Portanto, quando se fala em “reputação”, está em causa a legitimidade da organização a partir da visão de grupos de interesse (Etterson e Knowles, 2008). A reputação de uma organização é afectada por uma variedade de factores, incluindo não apenas a sua gestão, o seu desempenho financeiro e a capacidade de inovação, mas também o tratamento que presta aos colaboradores, a gestão de questões éticas ou o compromisso com o meio ambiente (Etterson e Knowles, 2008).

Tendo aqui já invocado a característica transmissível da noção de reputação, através do carácter contagioso que se tem espalhado ao longo de várias indústrias e ramos de actividade (WEF, 2015, p.3), propicia-se analisar o seu impacto num contexto de parceria integrativa.

---

<sup>81</sup> “Reputation is a ‘company centric’ concept that focuses on the credibility and respect that an organization has among a broad set of constituencies, including employees, investors, regulators, journalists and local communities — as well as customers”.

O estabelecimento de relações estreitas entre duas entidades, desde que essa interacção seja conhecida no meio externo, comporta sempre a transmissão da reputação de uma para a outra, já que este activo está directamente relacionado com o julgamento dos públicos. Assim, num cenário de parceria de longo-prazo entre uma organização do sector privado e uma do Terceiro Sector, será lógico que a notoriedade do sector privado, que tem meios para investir na sua visibilidade, afecte de forma positiva a organização não-lucrativa. Por outro lado, a credibilidade normalmente associada à instituição do Terceiro Sector, sendo dele que emerge o seu poder comunicacional, seja extensiva à sua parceira.

## 2. Relações Públicas e Relações de Parceria

*As Relações Públicas são uma profissão crítica na sociedade contemporânea, que é caracterizada pelas interacções globais, pelos relacionamentos e pela responsabilidade.*

(Grunig, 2011, p. 11)

Propõe-se, nesta fase, o estudo das Relações Públicas (RP) como mecanismo essencial para o estabelecimento de laços duradouros de confiança, através de um modelo proposto por Grunig (2011, p. 11) que as encara como tendo um papel de gestão estratégica, mais do que apenas a função de transmitir mensagens. Por este motivo, as RP devem ser a estrutura em que assenta a dinâmica de uma relação de parceria, sendo que no caso específico deste Projecto, tratando-se de uma parceria inter-sectorial, as RP assumem um papel ainda mais de gestão e de estratégia.

Ao defender que as RP deveriam assumir um papel mais expressivo no âmbito dos processos de governança (*governance*) e gestão corporativa, tal como nos programas de Comunicação dirigidos aos diferentes públicos, os *Acordos de Estocolmo*<sup>82</sup> consideram

---

<sup>82</sup> Os Acordos de Estocolmo resultaram da colaboração entre líderes de Relações Públicas e da indústria da Comunicação, de todos os continentes, reunidos pelo Fórum Mundial de Relações Públicas a 15 de Junho de 2010, em Estocolmo, Suécia.

que o seu valor resulta do aumento da sustentabilidade da organização através da linha de base tripartida: económica, social e ambiental (Grunig, 2011, p. 11).

“ (...) As RP trazem um conjunto diferente de problemas e possibilidades para o campo da gestão estratégica. As RP dão voz e conferem poder aos públicos<sup>83</sup> na tomada de decisão estratégica, uma perspectiva pós-moderna.” (Grunig, 2011, p. 14).

É principalmente sobre esta óptica que acredito que devem ser encaradas as relações entre dois agentes de uma parceria integrativa. Entre outras inúmeras perspectivas possíveis, esta revela aquilo que Hardy (2009) classifica como um nível profundo de envolvimento entre as partes, em que cada uma delas representa os interesses da outra junto do meio externo (Hardy et al., 2009, em Bator e Stohl, 2014, p. 405). Posto isto, essa representatividade do seu parceiro que uma organização passa a ter concentrada em si pode ser encarada como o *empoderamento* referido por Grunig, (2011, p. 14), uma vez que é através das RP que acontece o exercício dessa mesma competência.

Os *Acordos de Estocolmo*<sup>84</sup> (2010, p.5) prevêm que o profissional e RP e de gestão da Comunicação “aplica aptidões de comunicação e de investigação adequadas para interpretar as expectativas dos *stakeholders* e da sociedade como base para a tomada de decisão” e “entrega uma análise oportuna e recomendações para uma gestão eficaz das relações com os *stakeholders*, através da promoção da transparência, de um comportamento confiável, uma representação autêntica, justificando assim a sua legitimidade.

É importante ter em conta que, ao construir-se uma relação de parceria integrativa, ambas as organizações passam a consistir num *stakeholder*<sup>85</sup> nuclear uma da outra. Para melhor se avaliar o nível de importância que um *stakeholder* possui junto de determinada organização, Kenny (2014) propõe a resposta a um conjunto de cinco questões-chave.

---

<sup>83</sup> No âmbito do assunto tratado neste trabalho, o conceito de “público” é abordado partilhando o mesmo significado do que o conceito de *stakeholder*.

<sup>84</sup> Acordos de Estocolmo, Seccção 2, “The Societal and Organizational Value of Public Relations and Communication Management”, Governance.

<sup>85</sup> “Any group or individual who can affect, or is affected by, an organization or its activities. Also, any individual or group that can help define value propositions for the organization” (Partridge, Jackson, et. al, 2005, p. 6).

- O *stakeholder* tem um impacto fundamental no desempenho da organização?
- Consegue identificar-se claramente o que se pretende desse *stakeholder*?
- A relação é dinâmica ao ponto de se desejar o seu crescimento?
- A organização consegue subsistir sem esse *stakeholder* ou substituí-lo facilmente?
- O *stakeholder* já foi identificado através de outro relacionamento?

A resposta a estas questões permite identificar o interesse que cada organização representa para a sua parceira. Em primeiro lugar, tratando-se de uma parceria integrativa, o impacto de cada uma reflecte-se consequentemente no desempenho da outra, quer através das trocas de experiências e recursos, quer através da capacidade mútua de representação. Quanto à segunda questão, para a existência de uma relação com o nível de profundidade que aqui se analisa, é esperado que os seus objectivos estejam claramente delineados e compreendidos, e sejam válidos para ambas as organizações. O dinamismo na relação também estará presente, bem como as perspectivas de crescimento, através da lógica de cooperação que foi analisada anteriormente neste capítulo. Por outro lado, a meu ver, caso esse *stakeholder* pudesse ser facilmente substituído, e caso já tivesse sido identificado através de outro relacionamento que interferisse nesta relação, não haveria motivo à partida para a construção da parceria.

Assim, numa parceria inter-sectorial, a organização do sector privado representa um importante *stakeholder* para a organização do Terceiro Sector, e vice-versa. Porém, importa destacar que este *stakeholder* não surge naturalmente, como acontece com outros, mas nasce de um trabalho cuidadosamente analisado, testado e planeado.

Pode então concluir-se que as RP desempenham um papel fundamental na gestão desta relação. “Hon e J. Grunig (1999), J. Grunig e Huang (2000) usaram pesquisas de Stafford e Canary (1991), Plowman (1995), e Huang (1997) para fornecer exemplos de estratégias de cultivo de relações simétricas”<sup>86</sup> (Grunig, 2011, p. 26).

Esses exemplos, listados por Grunig (2011) referem-se a relações entre as organizações e os seus públicos (Grunig, 2011, p. 26). Porém, depois de identificadas claras

---

<sup>86</sup> “Hon and J. Grunig (1999) and J. Grunig and Huang (2000) used research by Stafford and Canary (1991), Plowman (1995), and Huang (1997) to provide these examples of symmetrical cultivation strategies”.

semelhanças quando se tem em mente a interacção entre duas organizações integrantes de uma parceria integrativa, propõe-se a seguinte adaptação das categorias:

- Acesso: Representantes de ambas as organizações providenciam acesso de parte a parte aos processos de tomada de decisão no âmbito dos projectos que têm em comum.
- Revelação ou abertura: Ambas as organizações devem ser abertas e francas entre si, e estar dispostas a revelar as suas ideias, preocupações e problemas, bem como a sua satisfação ou insatisfação uma com a outra.
- Garantias de legitimidade: Cada parte esforça-se por transmitir à outra que as suas preocupações são legítimas, e demonstrar que está empenhada em manter a relação.
- Ligação em rede: Cada organização deve construir uma rede ou coligação com os *stakeholders* da sua parceira, sejam internos ou externos.
- Partilha de tarefas: As organizações procuram resolver os problemas em conjunto, sejam individuais ou partilhados.
- Estratégias integrativas para resolução de conflitos: As abordagens integrativas são simétricas porque todas as partes na relação beneficiam de procurar interesses comuns ou complementares e resolver problemas em conjunto através de uma discussão aberta e de uma tomada de decisão conjunta.
- Ser incondicionalmente construtivo: Quando uma das partes se recusa a chegar a um consenso, a outra pode comportar-se de uma forma que seja positiva para a relação, ainda que a outra parte não retribua.
- Soluções mutuamente benéficas: Se existe um impasse numa negociação, a melhor estratégia deve ser suspender as negociações até que a outra parte esteja disposta a procurar uma solução benéfica para todos.
- Manter as promessas: Manter as promessas com o parceiro cultiva a confiança, através da demonstração de fiabilidade e competência (as duas dimensões da confiança).
- Liderança visível: Os responsáveis pelos projectos que envolvem ambos os parceiros devem ser acessíveis e interagir frequentemente entre si.
- Ser ouvinte: Ouvir o parceiro e não prejudicar as suas convicções, mesmo em caso de discordar das mesmas.

- Capacidade de resposta: Responder aos pedidos e questões do parceiro em tempo útil.
- Continuar a dialogar e a ser perseverante: Continuar a trabalhar na relação através de comunicação aberta, mesmo que o desacordo persista.

(Adaptado de Grunig, 2011, pp. 26-27)

Percebe-se, através desta reflexão, que as Relações Públicas desempenham um papel fundamental na construção e manutenção das relações de parceria. Considerando que todas as partes estão ao mesmo nível - um dos fundamentos das RP - as adaptações realizadas de forma a enquadrar este estudo ao domínio que aqui se analisa foram mínimas.

Os “pontos de cultivo de relações simétricas” acima descritos traduzem assim uma forma de otimizar as relações entre uma organização e os seus públicos, adaptando-se também às interacções entre duas organizações que detenham projectos em comum.

## Capítulo IV

---

### Projecto: Campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses”

*Uma das principais questões que surgem quando se fala de Campanhas de Comunicação Pública é justamente a legitimidade que uma entidade tem em defender o seu direito de falar no ‘interesse público’<sup>87</sup>.*

(Eiró-Gomes, Nunes, 2012, p. 175)

#### 1. Investigação e Análise da Situação

As organizações do Terceiro Sector, não tendo como objectivo principal gerar lucro, deparam-se cada vez mais com problemas de ordem financeira, sendo difícil garantir a realização contínua de actividades que permitam responder às necessidades dos seus públicos. Face a uma conjuntura económica de certa forma limitada, devido ao aparecimento de novas organizações e ao crescimento dos públicos-alvo das iniciativas sociais, os subsídios do Estado tornam-se cada vez mais escassos, sendo divididos por um maior número de beneficiários.

Tendo em conta o rápido crescimento da área da RSC, que ocupa um lugar cada vez mais proeminente nas estratégias das organizações do sector privado, o presente Trabalho de Projecto propõe-se apostar neste sector como uma forma de atingir os objectivos de financiamento de uma organização não-lucrativa, através de uma relação estável e duradoura que favoreça metas comuns. No entanto, também os recursos destinados pelas empresas aos projectos de responsabilidade social são limitados,

---

<sup>87</sup> “One of the key issues that arise when talking about Public Communication Campaigns is precisely the legitimacy that an entity has to defend its right to speak in the ‘public interest’”.

surgindo a necessidade de as organizações do Terceiro Sector se destacarem na sua área de actividade, com vista a atraírem investimentos para a realização das suas iniciativas.

Depois de verificadas as crescentes dificuldades que as organizações não lucrativas enfrentam quando precisam de se auto-financiar, a importância do factor notoriedade surge como condição básica para gerar credibilidade junto dos públicos, levando-os a contribuir para a sua sustentabilidade.

Como foi exposto anteriormente neste trabalho, o sector privado tem sofrido ao longo dos últimos anos sucessivas quebras de confiança por parte dos públicos, devido às crises de credibilidade provocadas por algumas organizações, mas que acabaram por contagiar todo o sector dos negócios em todas as áreas de actividade (WEF, 2015, p. 3). Mais do que isso, o sector farmacêutico em particular tem sido afectado na última década devido ao crescimento da concorrência – com o aparecimento das parafarmácias e da liberalização da venda de medicamentos nas grandes superfícies comerciais -, bem como à dinâmica que se vive nos grandes centros urbanos, levando a que deixasse de ser entendido como um importante aliado da comunidade. Consequentemente, as farmácias estão a ser associadas a uma imagem mais “comercial” e menos de “serviço público”, o que afecta a credibilidade no sector acabando por minimizar uma das suas maiores vantagens competitivas no mercado dos OTC<sup>88</sup>.

Também foi abordado neste trabalho o poder comunicacional das organizações não-governamentais do Terceiro Sector, enquanto agentes de promoção de valores amplamente aceites no mundo ocidental (Dempsey, 2014, p. 450), aliando-se assim a uma reputação positiva e desejável. Devido a padrões intrinsecamente impregnados na opinião pública das sociedades contemporâneas, é muitas vezes difícil atingir-se um tal grau de consideração e aceitação entre as organizações do sector privado, devido simplesmente ao facto de pertencerem a esse mesmo sector.

A presente proposta foi desenvolvida tendo em mente uma forma de dirimir os efeitos destas duas limitações – de ordem financeira e reputacional - que proliferam em dois sectores de extrema importância para a sociedade.

---

<sup>88</sup> *Over-the-counter*, no mercado farmacêutico, diz respeito aos medicamentos não sujeitos a receita médica.

## **1.1. Desenho da investigação**

O desenvolvimento da presente proposta assentou num intenso trabalho de pesquisa recorrendo a diferentes métodos, utilizados para fornecer um quadro completo da situação. Como ponto de partida foi realizada uma revisão de literatura sobre três temas-chave, nomeadamente a RSC, o Terceiro Sector e as Parcerias Inter-sectoriais, permitindo descortinar as características específicas destes domínios e desenvolver uma estratégia adequada às necessidades das organizações em estudo, tendo em conta a envolvente em que estas realizam as suas actividades. Também a investigação sobre as organizações que integram este Trabalho de Projecto assentou na revisão de documentação técnica e específica das mesmas, tanto aquela que está disponível ao público como informações de carácter mais confidencial.

Justificou-se a realização de um inquérito por questionário, com o objectivo de determinar o grau de notoriedade da ONGD Estímulo junto dos seus potenciais doadores, e compreender o que representa este activo para a sua sustentabilidade.

Com o intuito de identificar as necessidades e aprofundar as particularidades do sector farmacêutico, foi realizada uma entrevista ao Responsável pelo Departamento de Comunicação da Associação Nacional das Farmácias (ANF) - enquanto entidade interlocutora da Rede de Farmácias Portuguesas - incidindo sobre as estratégias praticadas neste âmbito e apurando de que forma as empresas do sector encaram a área da RSC.

## 1.2. A ONGD Estímulo

*A vida não é um recurso renovável, pois não volta atrás. Dar tempo é dar vida. Dar tempo da nossa vida é dar o mais valioso que temos. E é isso que os voluntários dão: Tempo da sua vida.*<sup>89</sup>

Estímulo – Causas com efeitos

### a) Caracterização da organização

Fundada em 2002, a Estímulo é uma organização relativamente recente, que actua maioritariamente fora de Portugal. Grande parte das iniciativas que a ONGD Estímulo já realizou dirigiu-se ao continente africano, através de actividades desenvolvidas em Moçambique, Cabo Verde, Angola, São Tomé e Príncipe, entre outros países<sup>90</sup>.

Reconhecida pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros de Portugal como Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento (ONGD), a Estímulo – Centro de Estudos, é uma Associação sem fins lucrativos fundada em 2002, que apoia e realiza projectos de filantropia dirigidos às comunidades nacionais e internacionais<sup>91</sup>.

Sediada em Oeiras, a organização foi criada com o intuito de responder às necessidades existentes no país no âmbito da Educação, Formação e Investigação<sup>92</sup>.

Através de acções de voluntariado e projectos de filantropia no seio das comunidades locais, a Associação começou por percorrer um caminho na prossecução de objectivos de responsabilidade social através da intervenção nas escolas, dirigidas à comunidade educativa.

---

<sup>89</sup> Website da ONGD Estímulo (Disponível em <https://causascomefeitos.wordpress.com/> - Consultado em 10 de Abril de 2015).

<sup>90</sup> Website da ONGD Estímulo – secção História (Disponível em <https://causascomefeitos.wordpress.com/quem-somos/historia/> - Consultado em 10 de Abril de 2015).

<sup>91</sup> Estatutos da ONGD Estímulo.

<sup>92</sup> *Ibidem*.

O desenvolvimento e implementação de projectos além-fronteiras começaram também a fazer parte das linhas de actuação da Estímulo, nomeadamente no que respeita à cooperação com instituições ligadas à educação e à família na República Democrática de Timor-Leste, na República de Cabo Verde, na República Democrática de São Tomé e Príncipe e Marrocos<sup>93</sup>. Nestes países, maioritariamente de língua oficial portuguesa, no que concerne à Educação o tipo de projectos realizados passa principalmente pela angariação de materiais escolares e apoio às actividades didácticas. Posteriormente três novos países passaram a constar dos alvos da Associação, nomeadamente a República de Moçambique, a República de Angola e a República da Índia<sup>94</sup>.

A Estímulo ONGD está acreditada como Organização de Coordenação, Acolhimento e Envio no Serviço de Voluntariado Europeu, na Plataforma da União Europeia<sup>95</sup>.

Em 2009 foi aceite como membro da Organização Mundial da Família, cuja principal missão é a de representar as famílias, defendendo os seus interesses e agindo em cooperação no âmbito da comunidade internacional<sup>96</sup>.

## **b) Missão**

A Estímulo assumiu como a sua missão o desenvolvimento das sociedades através de dois pilares que considera fundamentais, a Educação e a Formação.

“Diante de uma nova sociedade espera-se que a aprendizagem desenvolva novas competências capazes de alcançar a autonomia intelectual e moral, a cooperação e o pensamento crítico através do debate.”<sup>97</sup> (Estímulo ONGD)

---

<sup>93</sup> Website da ONGD Estímulo – secção História (Disponível em <https://causascomefeitos.wordpress.com/quem-somos/historia/> - Consultado em 10 de Abril de 2015).

<sup>94</sup> *Ibidem*.

<sup>95</sup> *Ibidem*

<sup>96</sup> *Ibidem*

<sup>97</sup> Missão da Estímulo ONGD (Disponível em <https://causascomefeitos.wordpress.com/quem-somos/missao/> - Consultado em 10 de Abril de 2015).

A Associação encara o cumprimento desta missão através de uma óptica de adaptação, tendo em conta a evolução constante que se regista ao nível global.

“Quem acompanha, como cidadão do mundo, as discussões e análises sobre o nosso tempo, apercebe-se que estamos a viver uma época de grandes mudanças, com o surgimento de novos costumes, novas formas de cultura e de comunicação.”<sup>98</sup> (Estímulo ONGD)

Os Estatutos legais da Estímulo, Artigo 2.º, descrevem os seus valores, a sua essência e razão de existir da seguinte forma:

“A Associação tem por finalidade promover o desenvolvimento e bem-estar social, a saúde, a cultura, a educação, a defesa do ambiente e, bem assim, desenvolver actividades de defesa e promoção de valores democráticos, de tolerância e de não discriminação sexual e racial.” (Estatutos da Estímulo, Artigo 2.º, Finalidades)

### **c) Objectivos**

Os objectivos<sup>99</sup> da ONGD Estímulo foram delineados tendo em consideração os seus pilares de actuação, bem como os pilares em que assenta a sua actividade. São eles:

- Intervir na comunidade onde nos inserimos, tendo como modelo de intervenção três linhas distintas: Educação, Formação e Investigação<sup>100</sup>.
- Apoiar as comunidades locais através de ações de voluntariado e projetos de filantropia<sup>101</sup>.
- Promover a tolerância e o diálogo entre as diferentes culturas, e a Sociedade em geral<sup>102</sup>.

---

<sup>98</sup> Missão da Estímulo ONGD (Disponível em <https://causascomefeitos.wordpress.com/quem-somos/missao/> - Consultado em 10 de Abril de 2015).

<sup>99</sup> Objectivos da Estímulo (Disponível em: <https://causascomefeitos.wordpress.com/quem-somos/objetivos/> - Consultado em 10 de Abril de 2015).

<sup>100</sup> *Ibidem*.

<sup>101</sup> *Ibidem*.

- Contribuir para uma Sociedade mais justa, onde todos os indivíduos tenham acesso à educação em condições dignas, numa base de respeito individual e mútuo<sup>103</sup>.
- Promover a participação de todos os indivíduos na formulação e discussão de ideias que irão presidir uma sociedade democrática<sup>104</sup>.

Os Estatutos legais da Associação, Artigo 3.º, têm descrito o seu Objecto. “Para prossecução dos fins associativos, a Associação propõe-se, designadamente, a:

- “a) Realizar campanhas de sensibilização, versando sobre temas relacionados com o seu escopo social junto da população em geral;
- b) Efectuar colóquios, conferencias ou debates, destinados a abordar temas respeitantes ao seu objecto social;
- c) Realizar acções de formação profissional, dirigidas a profissionais, relacionadas com o seu escopo social;
- d) Realizar acções de formação cívica, destinadas à população em geral, inerentes ao seu objecto social;
- e) Concretizar acções de prevenção e promoção da saúde;
- f) Realizar exposições e outras actividades de promoção da arte e cultura;
- g) Instalar gabinetes de apoio à população, compostos por pessoal especializado, de forma a apoiá-la em todas as questões associadas ao escopo social desta associação.<sup>105</sup>”

---

<sup>102</sup> Objectivos da Estímulo (Disponível em: <https://causascomefeitos.wordpress.com/quem-somos/objetivos/> - Consultado em 10 de Abril de 2015).

<sup>103</sup> *Ibidem*.

<sup>104</sup> *Ibidem*.

<sup>105</sup> Estatutos da ONGD Estímulo, Artigo 3.º (Objecto).

#### **d) Estrutura da organização**

De acordo com os seus Estatutos<sup>106</sup>, a estrutura organizacional da Estímulo divide-se em:

- Assembleia Geral
- Presidente da Associação
- Conselho Directivo
- Conselho Consultivo
- Conselho Fiscal

#### **e) Segunda Casa – Os Serviços Educativos da Estímulo**

A Segunda Casa, uma instituição privada fundada em 1988, recebe crianças e jovens entre os quatro meses e os 14 anos de idade, "desenvolvendo diversas actividades educativas" com vista a tornar os seus educandos "capazes de enfrentar com segurança as exigências do mundo de amanhã".<sup>107</sup>

A Segunda Casa conta com uma equipa de professores, educadores, monitores e estagiários que planeiam, conduzem e dão apoio às actividades realizadas pelos alunos<sup>108</sup>.

A partir de 2004 iniciou-se um protocolo de parceria entre a Segunda Casa e a Estímulo – Centro de Estudos, com vista à integração curricular de projectos de Cidadania e Responsabilidade Social<sup>109</sup>.

---

<sup>106</sup> Estatutos da Estímulo, Capítulo Quarto, Organização e Funcionamento, Artigo 13.º (Órgãos Sociais)

<sup>107</sup> Segunda Casa, Responsáveis pelos Serviços Educativos da Estímulo ONGD (Disponível em: <http://www.temposlivres.online.pt/#!quem-somos> – Consultado a 12 de Abril de 2015).

<sup>108</sup> *Ibidem*.

<sup>109</sup> *Ibidem*.

A Segunda Casa foi considerada em 2005 uma "Eco-Escola" pela Associação Bandeira Azul da Europa (ABAE), devido às práticas ecológicas e ambientais implementadas<sup>110</sup>. Em 2010 passa a fazer parte da rede de escolas associadas da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – UNESCO, como reconhecimento da inovação nas práticas pedagógicas. Os serviços da instituição dividem-se nas categorias Creche, Pré-escolar, Tempos Livres e Recursos Educativos<sup>111</sup>.

- Creche<sup>112</sup>

A Creche da Segunda Casa tem o objectivo de ministrar apoio pedagógico e cuidados às crianças com idades compreendidas entre os 4 e os 36 meses. O Berçário, inserido nesta valência, é frequentado pelas crianças até à aquisição da marcha. As suas actividades são realizadas em diversos parâmetros, com o propósito de conferir competências de afectividade e relação de auto-confiança, desenvolvimento da comunicação e incentivos à motricidade de acordo com a idade da criança.

- Pré-Escolar<sup>113</sup>

Na fase pré-escolar, o projecto educativo da Segunda Casa prevê conferir competências aos seus alunos através de actividades que fomentem as atitudes e regras de Socialização, a Oralidade, através da Língua Portuguesa, o treino da Escrita e Leitura, a Matemática, o Estudo do Meio e a Motricidade.

- Tempos Livres<sup>114</sup>

O serviço de Tempos Livres da Segunda Casa destina-se a dar apoio pedagógico aos alunos do primeiro ciclo. O serviço de Tempos Livres proporciona aos alunos experiências que contribuem para o seu crescimento e desenvolvimento humano,

---

<sup>110</sup> Website da Segunda Casa – secção “Quem Somos”, (Disponível em <http://www.temposlivres.online.pt/#!/quem-somos> – Consultado em 16 de Abril de 2015).

<sup>111</sup> *Ibidem*.

<sup>112</sup> Website da Segunda Casa – secção “Valências”, ([http://www.temposlivres.online.pt/#!/valências/vstc1=pré-escolar](http://www.temposlivres.online.pt/#!/valencias/vstc1=pré-escolar) – Consultado em 16 de Abril de 2015).

<sup>113</sup> *Ibidem*

<sup>114</sup> *Ibidem*

respondendo às suas necessidades de ordem física, afectiva, intelectual e social. A Segunda Casa fornece também um apoio dirigido aos pais, com vista auxiliá-los na promoção da responsabilidade e autonomia dos seus filhos.

- Recursos Educativos<sup>115</sup>

Esta área disponibilizada pela Segunda Casa destina-se a alunos dos 2.º e 3.º ciclos, prestando apoio e orientação em articulação com o Programa Nacional do Ensino Português. Através dos Recursos Educativos, é conferida orientação às crianças e adolescentes com vista à maximização dos resultados escolares, através de actividades extra-curriculares especificamente desenhadas para o efeito. Aqui, a Segunda Casa promove uma ocupação dos tempos livres que permita a capacitação dos alunos, com recurso a instrumentos didácticos e às novas tecnologias de informação.

### **1.2.1. O programa “Despensa da Avó Emília”**

Entre as diversas missões e projectos realizados pela ONGD Estímulo desde a sua fundação, irei aprofundar o da “Despensa da Avó Emília”, uma vez que este trabalho vai incidir especificamente sobre esta iniciativa. O programa consiste numa acção lançada pela Estímulo no final de 2014, com o intuito de responder às necessidades dos recém-nascidos e bebés até aos 36 meses de idade, cujas famílias não têm possibilidades de lhes garantir um início de vida com as condições necessárias<sup>116</sup>.

O impulso da Estímulo para lançar esta iniciativa deu-se com base em várias notícias difundidas nos principais meios de comunicação nacionais, dando conta da situação que enfrentam mulheres grávidas com dificuldades financeiras. Perante a situação de crise que o país enfrenta foi comunicado que a Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) Banco do Bebé - Associação de Ajuda ao Recém-Nascido, sediada na Maternidade Alfredo da Costa, em Lisboa, respondia, em 2013, a uma média de 20 pedidos de ajuda por dia. No mesmo contexto, dados do Instituto Nacional de Estatística

---

<sup>115</sup> *Ibidem*

<sup>116</sup> *Draft* do programa “Despensa da Avó Emília”, cedido pela ONGD Estímulo.

(INE) correspondentes a Maio de 2013, davam conta que 120 mil das 1,9 milhões de pessoas que se encontravam em risco de pobreza são crianças<sup>117</sup>.

Uma reportagem da rádio pública Antena 1, divulgada em Julho de 2014, deu a conhecer casos de mulheres grávidas, bebés e crianças, em que a alimentação deixou de ser uma prioridade para as suas famílias e a situação se alastrou a níveis preocupantes<sup>118</sup>.

#### **a) Objectivos**

Satisfazer as necessidades básicas dos recém-nascidos e bebés até aos 36 meses de idade, do Concelho de Oeiras, bem como a capacitação dos seus cuidadores, são os objectivos deste programa, contribuindo para afastar riscos de estas famílias passarem por situações de marginalidade ou desestruturação<sup>119</sup>.

Outra intenção deste programa diz respeito à promoção do cumprimento do plano de saúde nos primeiros tempos de vida do bebé, que são cruciais para o seu bom desenvolvimento<sup>120</sup>.

#### **b) Eixos operacionais**

O programa “Despensa da Avó Emília” assenta em dois principais eixos operacionais. O primeiro consiste no desenvolvimento de uma estratégia de notoriedade, através de uma campanha de angariação de fundos que permitirá dar resposta às necessidades das famílias em causa<sup>121</sup>. A resposta às necessidades assenta na recolha de produtos

---

<sup>117</sup> *Ibidem.*

<sup>118</sup> *Ibidem.*

<sup>119</sup> *Ibidem.*

<sup>120</sup> *Ibidem.*

<sup>121</sup> *Ibidem.*

alimentares, de higiene pessoal e de acessórios de puericultura, destinados às características dos alvos do programa<sup>122</sup>.

Outro eixo estratégico diz respeito a uma “estreita colaboração com as unidades de saúde, que sinalizam as situações de risco e garantem um decréscimo dos índices de pobreza”<sup>123</sup>. O programa prevê o estabelecimento de parcerias estratégicas com entidades que actuam na área da saúde infantil e obstetrícia, que identificarão as famílias correspondentes ao perfil estabelecido e as encaminham para o programa de assistência<sup>124</sup>.

“As famílias serão sinalizadas pelos parceiros que as acompanham durante o processo antes do nascimento dos seus filhos. Após o nascimento, as famílias serão integradas no programa Despesa da Avó Emília, que fará o seu diagnóstico e estabelecerá a resposta adequada a cada situação.”<sup>125</sup>

### **c) Alvos do Programa**

Recém-nascidos e bebés dos zero aos 36 meses de idade e respectivas famílias, pertencentes ao Conselho de Oeiras e em frágil situação financeira<sup>126</sup>.

### **d) Lançamento**

No âmbito do programa, a ONGD Estímulo realizou uma campanha de angariação de fundos entre os dias 22 e 25 de Janeiro, no corredor principal do Centro Comercial Oeiras Parque, contando com o apoio desta organização.

A data escolhida coincidiu com a realização da Feira do Bebê, uma iniciativa do grupo Sonae, que decorreu nos supermercados Continente entre 20 de Janeiro e 8 de Fevereiro

---

<sup>122</sup> Website da Segunda Casa – secção “Despesa da Avó Emília” (Disponível em <http://www.temposlivres.online.pt/#!despesa-da-avo-emilia> – Consultado em 18 de Abril de 2015).

<sup>123</sup> *Draft* do programa “Despesa da Avó Emília”, cedido pela ONGD Estímulo.

<sup>124</sup> *Ibidem*.

<sup>125</sup> *Ibidem*.

<sup>126</sup> *Ibidem*.

de 2015. Trata-se de uma campanha de promoções exclusivas em variados produtos dirigidos ao bebé.

Durante os quatro dias da campanha, a Estímulo movimentou para o local mais de 20 voluntários, que tiveram a função de abordar as pessoas e explicar o conteúdo do programa, bem como recolher os produtos angariados no âmbito da acção. No último dia da campanha, foi contabilizada a seguinte recolha: 42 embalagens de fraldas, 37 pacotes de toalhetas, 49 pacotes de papas, 9 latas de leite em pó, 35 produtos de higiene diversos, vários acessórios tais como discos de aleitamento, chupetas, cotonetes, etc., e 5 conjuntos de roupa de quarto para bebé<sup>127</sup>.

### **1.3. A Rede de Farmácia Portuguesas**

Portugal possui uma das maiores redes de farmácias da Europa, sendo que em 2010 havia, no país, uma farmácia por cada 3725 cidadãos<sup>128</sup>.

“As farmácias portuguesas são unidades enquadradas no sistema nacional de prestação de cuidados de saúde, com direcção técnica permanente de farmacêuticos”, e possuem um enquadramento geográfico e demográfico com critérios pré-estabelecidos, que impossibilitando a sua concentração na áreas urbanas e promovendo uma “distribuição homogénea por todo o território nacional”<sup>129</sup>.

As farmácias portuguesas são pequenas empresas que integram em média 5,7 colaboradores, caracterizando-se pela realização de esforços na melhoria e na modernização das infra-estruturas<sup>130</sup>.

---

<sup>127</sup> Números cedidos pela ONGD Estímulo.

<sup>128</sup> Website da ANF – secção “Farmácia em Portugal”, (Disponível em: [http://www.anf.pt/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=107&Itemid=107](http://www.anf.pt/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=107&Itemid=107) – Consultado em 17 de Abril de 2015).

<sup>129</sup> *Ibidem*.

<sup>130</sup> *Ibidem*.

A Rede de Farmácias Portuguesas concentra-se na resposta às necessidades da população em quatro eixos distintos, que passam pela promoção da saúde e prevenção das doenças, identificação precoce de casos suspeitos de doença, vigilância de doentes e cuidados continuados<sup>131</sup>. Estes eixos assentam principalmente em dois pontos, que consistem nos Serviços Essenciais e nos Serviços Diferenciados<sup>132</sup>:

Os primeiros “estão normalmente associados à dispensa de um medicamento / produto de saúde, medições de parâmetros, promoção da saúde, protecção ambiental e redução do desperdício.”. Já os Serviços Diferenciados estão “habitualmente associados ao seguimento da terapêutica através de visitas programadas do doente à farmácia, nas quais o farmacêutico investe tempo adicional e *know-how* especializado no domínio do medicamento.<sup>133</sup>”

A Associação Nacional das Farmácias (ANF) é abordada neste Trabalho de Projecto enquanto entidade interlocutora da Rede de Farmácias Portuguesas. Esta organização assume-se como uma associação sectorial que foi fundada em Outubro de 1975, dando lugar ao extinto Grémio das Farmácias, e incorpora a maioria das farmácias em Portugal, enquanto suas associadas, representando, em 2008, 97% do seu universo<sup>134</sup>.

A ANF pretende promover:

- A melhoria contínua do exercício profissional na farmácia<sup>135</sup>;
- A consolidação dos padrões de qualidade dos serviços prestados nas farmácias<sup>136</sup>;

---

<sup>131</sup> Website da ANF - secção “Farmácia e a Comunidade” (Disponível em [http://www.anf.pt/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=17&Itemid=98](http://www.anf.pt/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=17&Itemid=98) – Consultado em 17 de Abril de 2015).

<sup>132</sup> *Ibidem*.

<sup>133</sup> *Ibidem*.

<sup>134</sup> “ANF - Estudo sobre actividades de comércio e serviços em saúde e bem-estar” (p. 2).

<sup>135</sup> Website “Plataforma Saúde em Diálogo” (Disponível em: [http://www.plataforma.org.pt/web/guest/opiniao/-/asset\\_publisher/h9Vn/content/associacao-nacional-das-farmacias](http://www.plataforma.org.pt/web/guest/opiniao/-/asset_publisher/h9Vn/content/associacao-nacional-das-farmacias) - Consultado em 16 de Abril de 2015).

<sup>136</sup> *Ibidem*.

- Projectos que contribuam para a melhoria do acesso, segurança e qualidade do sector do medicamento<sup>137</sup>;
- O reforço da credibilidade e a confiança dos cidadãos no sector<sup>138</sup>;
- O desenvolvimento de programas de cuidados farmacêuticos; A participação em projectos de I&D (Investigação e Desenvolvimento)<sup>139</sup>.

### 1.3.1. O Programa Farmácias Portuguesas

O Programa Farmácias Portuguesas está presente em mais de duas mil farmácias em todo o país e caracteriza-se por propostas de valor conferidas pelas farmácias aos seus clientes, que são encaradas como factores de diferenciação<sup>140</sup>.

Em primeiro lugar destaca-se a disponibilidade das farmácias aos cidadãos, 24 horas por dia, 365 dias por ano. Neste contexto é disponibilizado aos consumidores um serviço de mensagens electrónicas (SMS), que fornece informações sobre as farmácias de serviço e as mais próximas da área onde se encontra, entre outros dados relevantes disponíveis através da Internet<sup>141</sup>. A rede também dispõe de uma aplicação móvel (APP), que permite consultar dados relativos ao cartão e possui também um localizador de farmácias<sup>142</sup>.

No que respeita à relação estabelecida com o pessoal afecto às farmácias da rede, destaca-se a transmissão de formação sobre o negócio, produtos, serviços, e sobre a forma mais adequada de lidar com o cliente<sup>143</sup>.

---

<sup>137</sup> *Ibidem.*

<sup>138</sup> *Ibidem.*

<sup>139</sup> *Ibidem.*

<sup>140</sup> *Website* das Farmácias Portuguesas (Disponível em: <https://www.farmaciasportuguesas.pt/> - Consultado em 20 de Abril de 2015).

<sup>141</sup> “ANF - Estudo sobre actividades de comércio e serviços em saúde e bem-estar” (p. 3).

<sup>142</sup> *Website* das Farmácias Portuguesas (Disponível em: <https://www.farmaciasportuguesas.pt/> - Consultado em 20 de Abril de 2015).

<sup>143</sup> “ANF - Estudo sobre actividades de comércio e serviços em saúde e bem-estar” (p. 3).

### a) O Cartão Farmácias Portuguesas

Caracterizado como a parte mais visível do Programa<sup>144</sup>, o Cartão Farmácias Portuguesas permite que a rede seja percebida pelo cliente como restrita, apresentando-se como uma proposta conjunta de valor que permite identificar facilmente as farmácias associadas.<sup>145</sup>

Entre as possibilidades fornecidas pelo Cartão Farmácias Portuguesas destacam-se vantagens em duas vertentes. Uma delas corresponde à acumulação de pontos e a outra à opção de pagamento bancário, sendo esta última opcional<sup>146</sup>.

Para aderir ao Cartão o cliente entrega um formulário devidamente preenchido numa das farmácias aderentes, ou realiza a adesão através do *website* das Farmácias Portuguesas. Após o registo dos dados no sistema, o cliente poderá dar início à acumulação e rebate dos pontos<sup>147</sup>.

O sistema de pontos funciona da seguinte forma: Ao adquirir determinados produtos não sujeitos a receita médica, serviços de saúde e bem-estar, o cliente acumula no seu cartão um ponto correspondente a cada euro da compra. Ou seja, o sistema de pontos traduz-se na relação 1 euro = 1 ponto<sup>148</sup>.

Este sistema recompensa também a frequência de visita do cliente à farmácia, oferecendo um ponto pela sua primeira visita diária desde que o valor da compra nessa ocasião seja igual ou superior a três euros. Os pontos têm validade de um ano no cartão, a contar da data da sua inserção no mesmo<sup>149</sup>.

---

<sup>144</sup> “ANF - Estudo sobre actividades de comércio e serviços em saúde e bem-estar” (p. 5).

<sup>145</sup> “ANF - Estudo sobre actividades de comércio e serviços em saúde e bem-estar” (p. 3).

<sup>146</sup> *Ibidem*.

<sup>147</sup> *Website* das Farmácias Portuguesas (Disponível em: <https://www.farmaciasportuguesas.pt/> - Consultado em 20 de Abril de 2015).

<sup>148</sup> *Ibidem*.

<sup>149</sup> *Ibidem*.

Posteriormente o cliente poderá trocar os pontos acumulados no seu cartão por serviços, produtos de bem-estar ou medicamentos não sujeitos a receita médica, disponíveis na publicação periódica do Programa Farmácias Portuguesas<sup>150</sup>.

### **b) O Cartão Saúda**

Lançado no início de Maio de 2015, o novo cartão Saúda surge como substituto do Cartão Farmácias Portuguesas, sendo apresentado como uma evolução<sup>151</sup>. Numa iniciativa de reposicionamento face à concorrência no mercado dos produtos de saúde e bem-estar, este cartão continua a permitir a acumulação e o rebate de pontos, mas agora com novas vantagens. De acordo com a comunicação veiculada no último mês pela Rede de Farmácias Portuguesas, o Saúda “renova o grande compromisso social das farmácias”<sup>152</sup>, facto que comprova a validade do seu enquadramento numa estratégia participativa de responsabilidade social.

O modelo de pontos inicial manteve-se (1 euro = 1 ponto), porém surgiu uma nova possibilidade, que consiste em trocar os pontos por vales de dinheiro, que posteriormente poderão ser trocados por produtos ou serviços nas farmácias<sup>153</sup>.

Outra das novidades deste cartão diz respeito à criação de uma conta família, incluindo a “possibilidade de agregar outros Titulares a uma única conta virtual, com vista a potenciar o número de pontos obtidos, até um máximo de 20 membros”<sup>154</sup>.

Portanto, a partir de Maio de 2015, os detentores do Cartão Farmácias Portuguesas poderão trocá-lo pelo novo cartão Saúda, mantendo os pontos que já tinham acumulado e usufruindo de novas possibilidades quanto à aquisição de produtos<sup>155</sup>.

---

<sup>150</sup> *Ibidem*.

<sup>151</sup> Website das Farmácias Portuguesas (Disponível em: <https://www.farmaciasportuguesas.pt/saуда> - Consultado em 4 de Maio de 2015).

<sup>152</sup> *Newsletter* da ANF, n.º 183, 15 de Maio de 2015 (Disponível para subscritores).

<sup>153</sup> *Ibidem*.

<sup>154</sup> Website das Farmácias Portuguesas – Condições Gerais (Disponível em: <https://www.farmaciasportuguesas.pt/saуда> - Consultado a 10 de Maio de 2015).

### **c) Principal suporte do programa: Revista Saúde**

A revista Saúde surgiu em substituição do catálogo Farmácias Portuguesas. É gratuita e está disponível nas farmácias aderentes ou através da Internet, no *website* das Farmácias Portuguesas<sup>156</sup>. A sua periodicidade é bianual, dividida em Primavera/ Verão e Outono/ Inverno. O primeiro número da revista Saúde saiu no início de Maio de 2015, e corresponde à época Primavera/ Verão<sup>157</sup>.

Os conteúdos da publicação dividem-se em várias categorias editoriais, tais como os Serviços Farmacêuticos, a Medicação Familiar, uma secção dedicada a doenças e sintomas sazonais próprios da estação do ano, uma dedicada a Dispositivos Médicos, entrevista a personalidades de referência no âmbito da saúde, entre outros assuntos pertinentes<sup>158</sup>.

Uma das principais funções da revista consiste em fornecer informação sobre os produtos que estão em vigor no sistema do cartão Saúde, os quais podem ser trocados pelos pontos acumulados no cartão do consumidor.

Ao acumular um número suficiente de pontos no seu cartão, o consumidor pode, em qualquer farmácia aderente, solicitar o produto pretendido constante nas páginas da revista<sup>159</sup>, e adquiri-lo rebatendo os pontos correspondentes.

### **d) Principal meio de comunicação da Rede de Farmácias Portuguesas: A Revista Farmácia Saúde**

A revista Farmácia Saúde é uma publicação mensal gratuita, cujos conteúdos são dirigidos ao grande público e focados em temas de saúde e bem-estar. A publicação

---

<sup>155</sup> *Ibidem*.

<sup>156</sup> *Website* das Farmácias Portuguesas – Publicação (Disponível em: <https://www.farmaciasportuguesas.pt/publicacao> – Consultado em 4 de maio de 2015).

<sup>157</sup> Revista Saúde, n.º 1/ Primavera-Verão 2015, (p. 1); (Disponível em: <http://www.farmaciasportuguesas.pt/pub/sauda/001/> - Consultado em 4 de Maio de 2015).

<sup>158</sup> Revista Saúde, n.º 1/ Primavera-Verão 2015, (p. 3); (Disponível em: <http://www.farmaciasportuguesas.pt/pub/sauda/001/> - Consultado em 4 de Maio de 2015).

<sup>159</sup> Ver Anexo D – Página do catálogo Saúde.

caracteriza-se por um elevado grau de rigor científico, que contribui para a credibilidade da informação. A sua distribuição é feita através dos espaços pertencentes à Rede de Farmácias Portuguesas, e está disponível através da Internet em formato PDF<sup>160</sup>.

Perante a constatação de que o último número desta publicação mensal datava de Abril de 2015, foi colocada a dúvida sobre a sua continuidade ao responsável pelo Departamento de Comunicação da ANF, que informou que está em curso uma reformulação da mesma, e o seu relançamento decorrerá em breve. Uma vez que a linha editorial, o público-alvo e as características da distribuição irão manter-se, justifica-se a análise deste meio de comunicação e o seu enquadramento na presente estratégia.

- **Caracterização da audiência**

A audiência média da revista Farmácia Saúde é de 2,8%, 239.792 indivíduos<sup>161</sup>.

A audiência superior à média é composta por pessoas do género feminino, pertencentes às classes B e C1, com idades compreendidas entre os 35 e os 64 anos, residentes na região da Grande Lisboa, Grande Porto e Sul do País.

- **Tabela de publicidade**

Para que melhor se compreenda o valor que este suporte representa junto dos clientes de publicidade e dos respectivos leitores, a tabela de contratação é um bom indicador do seu potencial.

Assim, a Farmácia Saúde comporta os seguintes valores, correspondentes ao período mensal, que é a periodicidade do suporte.

---

<sup>160</sup> Revista Farmácia Saúde, n.º 219, Março 2015 (p. 1).

<sup>161</sup> Fonte: Grupo Markttest - Bareme Imprensa 2014; Universo - 8.564.000 indivíduos com 15 ou mais anos residentes em Portugal Continental, em Media Gate (Disponível em: <http://www.ligateamedia.pt/Simulador> - Consultado a 18 de Abril de 2015).

**Tabela 4 - Tabela de publicidade da revista Farmácia Saúde<sup>162</sup>**

<b>Largura x altura (mm)</b>	<b>Dupla página</b>	<b>Página</b>	<b>½ Página (ao alto)</b>	<b>½ Página (ao baixo)</b>
	420 x 280	210 x 280	105 x 280	210 x 140
<b>Ímpar + par</b>	7.350 euros			
<b>Par</b>		4.500 euros		
<b>Ímpar</b>		4.850 euros	3.050 euros	3.050 euros
<b>Verso da capa</b>		5.450 euros		
<b>Verso contra-cap</b>		5.150 euros		
<b>Contra-cap</b>		6.700 euros		

#### **e) Pontos de diferenciação do Programa**

À semelhança do cartão Saúde, outros sistemas implementados em estabelecimentos da concorrência também conferem vantagens aos seus utilizadores.

“Num mercado em mutação, com o aparecimento das parafarmácias e dos espaços de saúde associados às grandes insígnias como a Auchan ou o Continente, a ANF procura estar na linha da frente em termos de know-how, seja em termos de evolução dos modelos de negócio, seja compreendendo as tendências do consumidor em termos de necessidades e motivações, bem como de comportamentos de compra. Desta forma, o acesso a um conjunto variado de estudos e a presença em outros organismos ajuda a que se possa compreender, melhor como evolui a sociedade, o seu mercado e os seus clientes.<sup>163</sup>”

“Com base nisso as farmácias têm vindo a procurar consolidar o seu espaço na sociedade, colocando-se num outro patamar face às suas principais concorrentes, que

<sup>162</sup> *Ibidem.*

<sup>163</sup> “ANF - Estudo sobre actividades de comércio e serviços em saúde e bem-estar” (p. 4).

são as parafarmácias e os espaços de saúde nas grandes superfícies comerciais, como os hipermercados.<sup>164</sup>»

No entanto, o facto de os medicamentos sujeitos a receita médica serem comercializados exclusivamente em espaços legalmente autorizados, incluindo todos aqueles que são aderentes ao Programa Farmácias Portuguesas, confere uma vantagem competitiva à rede, no que respeita ao sentido de oportunidade que caracteriza as visitas dos consumidores. Por outro lado, tal como foi apurado no âmbito da entrevista realizada, as farmácias estão presentes nas pequenas localidades onde os habitantes se deparam com dificuldades em aceder aos grandes espaços comerciais e, conseqüentemente, aos espaços de saúde e bem-estar fora da rede.

#### **f) Como a Rede de Farmácias Portuguesas encara a Responsabilidade Social Corporativa**

Os valores da Rede de Farmácias Portuguesas são visíveis não só nas plataformas disponibilizadas pela organização, mas também através dos principais eixos da Comunicação que é por si praticada. Depois da entrevista realizada ao Director do Departamento de Comunicação da ANF<sup>165</sup>, ficou visível que os valores sociais consistem num caminho preferencial para esta Associação, através dos quais pretende marcar a sua posição no mercado<sup>166</sup>.

Importa destacar que a Comunicação praticada pela Rede de Farmácias Portuguesas é promovida pela própria ANF, enquanto mais um serviço prestado por si às suas farmácias associadas.

Como visto anteriormente, o sector privado e as organizações que o integram têm sofrido nos últimos anos um efeito de descredibilização, muito por conta da conduta

---

<sup>164</sup> *Ibidem*.

<sup>165</sup> Ver Apêndice C – Entrevista ao Director de Comunicação da ANF enquanto interlocutor da Rede de Farmácias Portuguesas.

<sup>166</sup> Esta análise diz respeito às linhas de Comunicação praticadas, não se referindo à conduta da organização sobre a gestão de outras áreas de negócio. Estas não foram exploradas no âmbito deste trabalho, por considerar que extravasam os limites do Projecto que aqui se propõe.

negativa praticada pontualmente por algumas empresas. O próprio sector farmacêutico tem sofrido com a dinâmica de mercado que nasceu nos grandes centros urbanos. Mesmo a nova medida de liberalização dos Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica (MNSRM), e o aparecimento de novos espaços de saúde pertencentes a organizações ligadas ao “grande consumo”, levou a que fosse feita uma comparação directa na mente do público entre as farmácias e estes novos agentes.

O facto de tanto uns como outros terem como principal foco a dispensa de produtos directamente ligados ao sector da saúde e bem-estar acaba por criar um certo ruído nas mensagens transmitidas pelas farmácias, traduzindo-se em valores que ficam confusos na mente dos consumidores.

Conceptualmente, a RSC é encarada como um caminho de extrema importância para a estratégia da Rede de Farmácias Portuguesas, não o descartando e, pelo contrário, adoptando medidas concretas nesse sentido. Esta constatação imprime um carácter de validade ao presente Projecto, justificando-o e legitimando a intenção de o ver implementado.

Ao longo da entrevista foi constantemente destacada, pelo Director de Comunicação da ANF - que forneceu a perspectiva da Rede de Farmácias Portuguesas - a importância da relação entre as farmácias e as populações locais onde estão inseridas.

Entre os principais objectivos que este Trabalho de Projecto se propõe atingir, conta-se exactamente o de reforçar os laços entre a Rede de Farmácias Portuguesas e a comunidade local, através da contribuição para responder a necessidades específicas registadas na mesma.

### 1.3.2. Análise SWOT – Farmácias Portuguesas

**Tabela 5 - Análise SWOT à Rede de Farmácias Portuguesas**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda de Medicamentos Sujeitos a Receita Médica (MSRS).</li> <li>• Boa adesão ao Programa Farmácias Portuguesas.</li> <li>• Boa resposta ao cartão “Saúda”.</li> <li>• Filosofia de aposta na prevenção de doenças.</li> <li>• Notoriedade da Rede de Farmácias Portuguesas.</li> <li>• Protocolos com entidades Públicas.</li> <li>• Relação de proximidade entre cliente e farmacêutico.</li> <li>• Suportes de Comunicação e ferramentas próprios da rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem percebida como tendo um carácter excessivamente "comercial”.</li> <li>• Profissionais das farmácias com menor grau de formação devido à liberalização do mercado farmacêutico.</li> <li>• Aumento exponencial da concorrência no mercado dos MNSRM.</li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envelhecimento da população utente (consumidores).</li> <li>• Aparecimento de novos espaços de saúde associados a grandes insígnias.</li> <li>• Tendência crescente do mercado dos OTC fora do canal farmácia.</li> <li>• Falta de credibilidade no sector privado em geral.</li> <li>• Notícias na imprensa que afectam a credibilidade do sector farmacêutico.</li> <li>• Dinâmica que se vive nos grandes centros urbanos é prejudicial à imagem de “serviço social”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse crescente da população em temáticas de prevenção da saúde.</li> <li>• Maior predisposição cultural para a adopção de hábitos saudáveis.</li> <li>• Aposta em serviços (ex. medição da tensão, controlo de peso, controlo dos níveis de colesterol).</li> <li>• Programas de prevenção e de promoção da saúde.</li> </ul>

#### **1.4. Pesquisa quantitativa**

A presente pesquisa tem o intuito de compreender até que ponto a Estímulo é conhecida entre o público nacional, ou seja, o seu nível de notoriedade em Portugal, e de que forma esse factor permite ou impede que seja escolhida pelas empresas para funcionar como um veículo entre as suas políticas de RSC e os destinatários das mesmas.

A investigação caracteriza-se por uma pesquisa quantitativa, realizada com recurso a um inquérito por questionário, elaborado junto de uma amostra representativa pertencente ao Conselho de Oeiras.

##### **a) Questão de partida**

Qual o grau de notoriedade que a ONGD Estímulo possui no Concelho de Oeiras e qual a importância dessa variável para a sua sustentabilidade?

##### **b) Objectivos da pesquisa**

A presente investigação tem por objectivo estimar o grau de notoriedade que a ONGD Estímulo possui junto do público português, bem como analisar a importância que este factor representa para as pessoas no momento de contribuírem para uma organização do Terceiro Sector.

A pesquisa pretende analisar as questões do ponto de vista do público externo (doadores e potenciais doadores) e não dos públicos que já foram afectados pelas iniciativas da instituição.

Depois de observados os dados fornecidos através da resposta a este questionário, pretende-se que fiquem esclarecidos os seguintes pontos:

- Percentagem de pessoas que reconhece a existência da ONGD Estímulo.
- Interpretar essa percentagem através do seu grau de envolvimento em iniciativas do Terceiro Sector (Ex: se são pessoas atentas e participativas na área, mas mesmo assim nunca ouviram falar).

- Determinar o tipo de acções de Comunicação realizadas pela Estímulo que tiveram maior impacto em termos de notoriedade (Ex: comunicação digital, imprensa escrita ou iniciativas abertas ao público).
- Determinar se a notoriedade de uma organização do Terceiro Sector é uma ferramenta importante no sentido de atrair apoios.

### c) Definição do Universo

O universo do presente estudo é composto por potenciais doadores que trabalham no Concelho de Oeiras, onde se encontra sediada a ONGD Estímulo. Trata-se da única área geográfica em Portugal onde a organização já realizou iniciativas viradas para o exterior, ou seja, dirigidas aos potenciais doadores da Associação. Os resultados obtidos nesta área geográfica permitirão avaliar o seu grau de reconhecimento noutras zonas do país, onde a notoriedade da organização será necessariamente menor, dado que não existem pontos de conexão entre a Estímulo e outra região portuguesa.

Desta forma, neste estudo serão consideradas as pessoas do Concelho de Oeiras que se encontram empregadas no sector terciário (que inclui 87% da população activa do Concelho), incidindo sobre a União das Freguesias de Algés, Linda-a-Velha e Cruz-Quebrada/ Dafundo, e a União das Freguesias de Oeiras e São Julião da Barra, Paço de Arcos e Caxias, uma vez que a sede oficial da Estímulo se situa em Linda-a-Velha, e as iniciativas de maior impacto realizadas pela organização tiveram lugar no C.C. Oeiras Parque, na freguesia de Oeiras<sup>167</sup>.

Assim, considera-se:

População empregada no sector terciário, União das Freguesias de Algés, Linda-a-Velha e Cruz-Quebrada/ Dafundo: 18934<sup>168</sup>

População empregada no sector terciário, União das Freguesias de Oeiras e São Julião da Barra, Paço de Arcos e Caxias: 22484<sup>169</sup>

---

<sup>167</sup> Ver Anexo 1 - *Oeiras factos e Números*, Câmara Municipal de Oeiras, “População Empregada por Sector de Actividade Económica”.

<sup>168</sup> *Ibidem*.

Total do universo: **41.418**

#### **d) População em estudo**

**Tabela 6 - Determinação da Dimensão da amostra sem recorrer ao cálculo (Adaptação de Oliveira, 2012, p. 289)**

<b>Universo</b>	<b>Dimensão da Amostra para erro de 5%</b>
<b>10.000</b>	385
<b>15.000</b>	390
<b>20.000</b>	392
<b>25.000</b>	394
<b>50.000</b>	397
<b>100.000</b>	398
...	400

Considerou-se que um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de 5% seria o indicado para atingir os objectivos desta pesquisa, o que resulta numa dimensão mínima da amostra representativa correspondente a **379** inquéritos por questionário.

#### **e) Questionário-piloto**

Com o intuito de obter uma correcta compreensão por parte da população em estudo foi lançado um questionário-piloto nos últimos quatro dias de Abril, respondido por uma amostra previamente seleccionada que forneceu um parecer geral sobre a forma como foram colocadas as questões. Depois de respondidos 12 questionários-piloto, foram detectados alguns lapsos e feitas algumas sugestões. Por este motivo, procedi a alterações na sua estrutura e forma, que resultaram no questionário final.

Concretamente foi sugerida a inserção de uma questão acerca das áreas mais relevantes para a participação em causas do Terceiro Sector (pergunta n.º 6), bem como uma questão relativa às actividades realizadas pela Estímulo (pergunta n.º 11). Algumas

---

<sup>169</sup> *Ibidem.*

questões que poderiam ter resposta ambígua foram também reformuladas, resultando em perguntas mais claras e com menor risco de gerar confusão na mente dos inquiridos.

#### **f) Caracterização do questionário**

O inquérito por questionário realizado junto da população em estudo divide-se em três áreas-chave, sendo uma relativa à caracterização da amostra, uma relativa ao envolvimento da população em iniciativas do Terceiro Sector, e a última sobre a ONGD Estímulo.

No que respeita à caracterização da amostra, as questões colocadas foram:

##### 1. Vive ou trabalha no Concelho de Oeiras?

Esta pergunta fechada, de resposta obrigatória, pretende apurar se o inquirido se enquadra na amostra pretendida, através da escolha entre “Sim” e “Não”. Uma vez que a população em estudo é pertencente ao Concelho de Oeiras, se a resposta dada for “Não”, o inquirido é automaticamente remetido para o final do questionário não lhe sendo colocadas quaisquer outras perguntas.

##### 2. Idade

Dividida em cinco intervalos, a resposta a esta pergunta pretende caracterizar a faixa etária dos inquiridos, numa escala que se inicia com < de 18 anos e termina em > de 60 anos de idade.

##### 3. Género

A pergunta sobre o género do inquirido permite a escolha de uma entre duas respostas, sendo elas “Feminino” e “Masculino”.

No segundo grupo, relativo ao Terceiro Sector, pretende-se apurar o grau de envolvimento das pessoas inquiridas neste tipo de actividades.

##### 4. Já participou activamente em acções de voluntariado dirigidas a causas sociais?

A resposta a esta questão é fechada, permitindo a escolha entre “Sim” e “Não”, sendo que quem responder “Sim” deve enumerar a instituição em que realizou as actividades.

5. Alguma vez doou bens que já não utilizava a organizações de solidariedade social?

Esta questão permite responder “Sim” ou “Não”, com o intuito de perceber se o inquirido pratica algum tipo de responsabilidade social, ainda que menos participativo.

Assim sendo, quem responder “Sim” deve enumerar a frequência com que o faz, escolhendo uma entre quatro opções: “Apenas uma vez”, “Algumas vezes”, “Com alguma regularidade” ou “Com muita frequência”.

6. Já fez algum donativo para uma campanha de angariação de fundos?

O objectivo consiste em avaliar o nível de abertura das pessoas que responderam para campanhas de angariação de fundos realizadas pelas organizações não lucrativas em geral. Permitindo a escolha entre “Sim” e “Não”, quem escolher a primeira opção deverá revelar quantas vezes o fez. Neste passo, os inquiridos podem escolher uma entre três opções, nomeadamente “1 vez”, “Até 5 vezes” ou “Mais de 5 vezes”.

7. No caso de fazer um donativo preferia doar dinheiro ou bens?

Esta questão pretende incluir também quem nunca fez um donativo para campanhas de angariação de fundos. O objectivo consiste em apurar qual é o tipo de iniciativas que tem maior receptividade junto do público. Os inquiridos podem escolher entre “Dinheiro”, “Bens”, ou “Indiferente”.

8. Que sector(es) escolheria para fazer um donativo?

A questão divide-se entre sete possibilidades, sendo que a última é livre e pode ser redigida pelo inquirido. As opções de escolha são “Educação”, “Cultura”, “Alimentação”, “Crianças”, “Idosos”, “Pessoas com deficiência”, “Outra. Qual?”. É permitida a escolha de mais do que uma opção.

9. Interessa-se por saber como e onde foi aplicado o seu donativo?

Com possibilidade de escolha entre “Sim” e “Não”, esta questão permite perceber se os inquiridos se preocupam em fazer algum tipo de acompanhamento às instituições, quando fazem um donativo.

10. Faria um donativo se não conhecesse a instituição em causa?

Neste ponto, o objectivo consiste em compreender a importância da confiança e credibilidade para as instituições do Terceiro Sector que realizam iniciativas de angariação de fundos.

O terceiro e último grupo do presente questionário é relativo à ONGD Estímulo e inclui três questões.

11. Conhece a Estímulo – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD)?

A resposta pretendida consiste na escolha de uma entre cinco hipóteses, com o intuito de medir o grau de notoriedade da organização. As possibilidades são:

- “Nunca ouvi falar”
- “Já ouvi falar mas não sei do que se trata”
- “Sei que é uma ONGD mas não conheço a sua causa”
- “Conheço e sei o que faz mas nunca interagi com a instituição”
- “Conheço a Estímulo e já interagi com a instituição”

12. Se respondeu afirmativamente, de que forma teve contacto com a Estímulo?

Pretende-se aqui compreender em que canais a Estímulo está mais presente no que respeita ao contacto com o público. Assim, os inquiridos que responderam a qualquer uma das hipóteses da questão anterior, exceptuando a primeira, devem seleccionar uma ou mais opções entre as seguintes possibilidades:

- Através dos Media
- Através da Internet
- Numa iniciativa da instituição
- Através de amigos

- Outra. Qual?

13. Das actividades desenvolvidas pela Estímulo, quais aquelas que considera mais relevantes?

Pretende-se aqui apurar a qual das suas áreas de actuação a Estímulo é mais associada. Assim, os inquiridos podem escolher uma ou mais opções das seguintes possibilidades: “Apoio à Educação”, “Apoio à Alimentação”, “Outra. Qual?”.

#### **g) Limitações do estudo**

Consistiu uma limitação ao presente estudo o facto de este ter sido distribuído através da Internet, sendo que as respostas não abrangem as pessoas que não têm acesso às ferramentas necessárias.

No entanto, esta foi a forma encontrada para conseguir chegar a um maior número de pessoas num espaço de tempo mais eficiente, através do envio de e-mails para as empresas e instituições sediadas no Concelho de Oeiras.

#### **h) Conclusões do estudo<sup>170</sup>**

Depois de recolhidos e analisados os dados relativos ao inquérito realizado junto da amostra representativa definida, alguns aspectos ficaram claros permitindo não só confirmar a validade deste Trabalho de Projecto, mas também adaptar a sua construção em torno da questão de partida.

Entre as interrogações propostas aquando da realização deste estudo, uma das mais importantes prende-se com a confirmação do grau de notoriedade que a ONGD Estímulo possui junto do público português. Assim, depois de analisados os dados, ficou visível que a sua notoriedade é baixa, sendo que 67% dos inquiridos do Concelho de Oeiras nunca ouviu falar da instituição.

---

<sup>170</sup> Ver Apêndice B – Conclusões do Estudo.

No entanto, a presente pesquisa permitiu também determinar se estes valores de baixa notoriedade estariam relacionados com uma possível falta de interesse das pessoas nas actividades realizadas, em geral, pelas organizações da sociedade civil.

Neste contexto registou-se que, entre a população inquirida, existe um interesse significativo neste tipo de iniciativas, uma vez que 68% afirmou já ter feito pelo menos um donativo para uma campanha de angariação de fundos, contra 32% que nunca o fez. Por outro lado, quando examinamos uma base mais sólida de envolvimento com este sector, apenas 31% dos inquiridos respondeu já ter participado activamente em acções dirigidas a causas sociais, através de voluntariado, sendo que 69% nunca teve uma experiência assim.

Quanto ao destino conferido pelos inquiridos aos bens que já não utilizam, 92% afirmou destiná-los às organizações de solidariedade social, contra 8% que disse não dar esse destino a estes materiais.

Outra questão relevante que este estudo permitiu apurar prende-se com a importância da notoriedade para uma organização da sociedade civil, no sentido de esta recolher os apoios de que necessita para realizar as suas actividades. Neste sentido, verificou-se que este factor é de extrema importância, uma vez que apenas 21% dos inquiridos respondeu que faria um donativo para uma campanha de angariação de fundos mesmo que não conhecesse a instituição em causa, e os restantes 79% confirmaram que a notoriedade é crucial para a sustentabilidade de uma organização do Terceiro Sector.

Quanto às actividades de Comunicação realizadas pela ONGD Estímulo que revelaram uma maior taxa de sucesso verificou-se que a grande maioria dos inquiridos (42%) reconhece a organização através do contacto com amigos. Em segundo lugar, a Internet demonstrou ser uma das mais eficazes ferramentas de Comunicação, sendo que 32% dos inquiridos confirmou ter ouvido falar da instituição através dos meios digitais. Os *media* também têm algum impacto no reconhecimento desta ONGD, sendo que 16% teve contacto com ela por via dos OCS<sup>171</sup>. Em último lugar aparece o contacto com base numa iniciativa da instituição, sendo que apenas 10% afirmou já ter estado na presença uma actividade da Estímulo.

---

<sup>171</sup> Órgãos de Comunicação Social.

Conclui-se, portanto, que a ONGD Estímulo precisa de cultivar o seu conhecimento e reconhecimento junto do público, de forma a atrair não só donativos, mas também a ser um canal preferencial para as empresas lhe dirigirem as suas políticas de RSC. Ao constatar-se um baixo grau de notoriedade entre as pessoas do Concelho de Oeiras, verifica-se que esse reconhecimento será necessariamente menor nas restantes zonas geográficas do país, onde a Estímulo tem menor presença.

Por outro lado, sendo o conhecimento e reconhecimento uma característica fundamental para as organizações da sociedade civil, no sentido de atrair fundos e doações, pode considerar-se que esta é uma das principais limitações da ONGD Estímulo, sendo que o presente Trabalho de Projecto será construído em torno desta característica.

### **1.5. Entrevista**

A entrevista realizada ao Director da Comunicação da Associação Nacional das Farmácias (ANF), Dr. Carlos Enes, pretendeu aprofundar, através de uma perspectiva interna, as linhas que caracterizam a Comunicação praticada pelas farmácias associadas, de forma a enquadrá-las neste Trabalho de Projecto.

Dividido em dois grupos, o presente guião de entrevista incide sobre uma área relativa aos eixos gerais em que assenta a Comunicação da Rede de Farmácias Portuguesas – um serviço prestado pela ANF - e uma área sobre a forma como as farmácias encaram o domínio da RSC.

Tratou-se de uma entrevista aberta, semi-estruturada, conduzida através de pontos focais previamente preparados mas não limitada a eles, em que existiu a possibilidade de ir adaptando as questões às necessidades da investigação, mediante as respostas fornecidas pelo entrevistado. Ao longo dos 35 minutos da entrevista foram fornecidos dados de maior e menor relevância, tendo apostado num caminho que desse mais ênfase às informações que se enquadraram neste Trabalho de Projecto.

Assim, o guião de entrevista previamente preparado incluiu as seguintes questões:

1. Como se pode caracterizar a Comunicação praticada pela ANF para a Rede de Farmácias Portuguesas? (Linhas gerais, principais eixos).
2. Quais são os públicos prioritários da ANF?
3. Quais são as mensagens transmitidas quando a ANF se dirige a estes públicos em nome da Rede de Farmácias Portuguesas? (Mensagens que transmite, meios e canais que utiliza)
4. Quais são as maiores vantagens competitivas da Rede de Farmácias Portuguesas em relação ao mercado da saúde e bem-estar?
5. De que forma as farmácias associadas da ANF encararam e ultrapassaram a decisão de liberalização do mercado dos Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica (MNSRM)?
6. O conceito de Responsabilidade Social é importante para as Farmácias Portuguesas?
7. Quais são os eixos-base que considera ser a sua política neste âmbito?
8. Existe a intenção de aprofundar o envolvimento entre as farmácias e a comunidade?
9. Existem diferenças perceptíveis nesta relação, quando consideramos as zonas rurais e os grandes centros urbanos?
10. Este pode ser um caminho para as farmácias se destacarem no mercado dos MNSRM?

**a) Principais conclusões da entrevista<sup>172</sup>**

Através da observação da entrevista realizada ao Director de Comunicação da ANF, enquanto responsável pela generalidade das acções de Comunicação do Programa Farmácias Portuguesas, ficaram esclarecidas diversas questões de importância central para a elaboração deste Trabalho de Projecto. Em primeiro lugar importa referir que a Rede de Farmácias Portuguesas não possui um departamento próprio de Comunicação, sendo que a ANF presta esse serviço às suas associadas.

---

<sup>172</sup> Ver Apêndice B – Entrevista ao Director de Comunicação da ANF enquanto interlocutor da Rede de Farmácias Portuguesas.

Quanto aos principais eixos em que assenta a Comunicação praticada pela ANF em nome da Rede de Farmácias Portuguesas verificou-se que estes passam essencialmente por um factor, nomeadamente a subordinação aos objectivos estratégicos da Instituição, enquanto promotor de um conjunto de agentes individuais que actuam em rede.

O serviço à comunidade mostrou ser uma das suas prioridades, apostando também na promoção desta filosofia junto das suas farmácias associadas. Quanto aos principais públicos a quem se dirige, a comunidade portuguesa, as farmácias, os líderes de opinião e decisores políticos foram enumerados como estrategicamente prioritários.

Tendo em conta as bases que fundamentam as relações entre a ANF e as suas associadas, a instituição encara a Comunicação essencialmente como um serviço prestado às farmácias e à sociedade portuguesa.

Ficou também esclarecido, no âmbito desta entrevista, que a principal mensagem intencionalmente transmitida passa pela preservação do actual modelo de farmácia existente no país, caracterizado por elevados padrões de qualidade e de especialização.

Valores de proximidade e cooperação são aqueles que mais se destacam na estratégia desta organização. Através destes valores assumidos verifica-se que a ANF considera a Rede de Farmácias uma “instituição” de serviço público, que promove e confere visibilidade e recursos às comunidades mais vulneráveis do país.

Perante estas conclusões ficou claro que o caminho da RSC se enquadra de uma forma harmoniosa nos objectivos estratégicos da Rede de Farmácias Portuguesas, tendo em conta que se trata de uma área que goza de elevada compatibilidade com sua a missão, valores e objectivos.

## 2. Planeamento da campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses”

*A capacidade de trazer velhos elementos para novas combinações depende muito da nossa habilidade em ver as relações.*

James Webb Young

Numa lógica de utilização de ferramentas que já foram implementadas com sucesso noutros sectores, a presente campanha propõe a utilização do cartão Saúda com o objectivo de angariar produtos para o programa Despesa da Avó Emília.

O uso de cartões em campanhas de Relações Públicas ou de promoção do produto não é uma novidade e já foi implementado com os mais variados fins, desde a atribuição de descontos e ofertas, passando pela criação de métricas, ou ainda com o propósito de caracterizar um determinado universo de consumidores. Acredito que uma ideia, para ser concretizável, não tem necessariamente que partir do nada, e creio que parte do progresso reside precisamente em não descartar ou ignorar os contributos que já provaram ter bons resultados.

Maximizar os recursos e otimizar os efeitos deve ser a intenção de qualquer estratégia de Comunicação. No entanto, quando se verifica o envolvimento de uma organização do Terceiro Sector, esse sentido toma proporções significativamente mais relevantes, dado que os investimentos canalizados serão forçosamente mais limitados.

Assim, a proposta que aqui se apresenta visa um empenho que não represente uma elevada taxa de esforço para cada uma das organizações, mas que terá grande valor no contexto da sua parceira integrativa.

## **2.1. Compatibilidades**

Descobrir os elementos em comum entre os dois actores de uma parceria é o primeiro passo, aquele que levará à tomada de decisão<sup>173</sup> (Fisher, 2000, p. 187). Analisando as identidades que definem tanto o programa Despensa da Avó Emília como o Programa Farmácias Portuguesas, é possível identificar facilmente fortes compatibilidades entre si, através de elementos em comum nas suas missões, nos seus valores e nos seus objectivos:

- Preocupação com o bem-estar social.
- Promoção de condições dignas de sobrevivência.
- Relação de proximidade com os seus públicos.
- Envolvimento nas comunidades.
- Esforços no sentido do cumprimento do Plano Nacional de Saúde.
- Difusão de informação essencial sobre cuidados básicos de saúde.

## **2.2. Descrição da campanha**

Uma campanha consiste numa actividade planeada, a curto-prazo, com um tempo-limite, endereçada a um problema específico ou oportunidade. É necessário, por isso, considerar o seu vasto contexto, pois as questões, as oportunidades e os planos que a campanha pretende resolver não estão isolados (Gregory, 2010, p. 22).

Propõe-se, através do projecto “Dar pontos aos Bebés Portugueses”, lançar uma campanha conjunta entre o programa Despensa da Avó Emília e o cartão Saúda, que estará em vigor pelo período de um ano<sup>174</sup> nos espaços da rede situados no Concelho de Oeiras<sup>175</sup>. Após este período de teste, e mediante os resultados constatados na respectiva

---

<sup>173</sup> Ver Introdução (p.3)

<sup>174</sup> Ver calendarização, (p. 136)

<sup>175</sup> De acordo com a informação apurada junto da ANF, existem 48 Farmácias Portuguesas no Concelho de Oeiras. Ver Anexo 2 – Farmácias Portuguesas no Concelho de Oeiras.

monitorização e avaliação<sup>176</sup>, a campanha poderá posteriormente ser alargada a outras zonas do país.

A proposta consiste em criar uma página na revista Saúde<sup>177</sup>, exclusivamente destinada à iniciativa. Essa página deverá incluir uma selecção de produtos no interesse do público-alvo do programa Despesa da Avó Emília, ao qual os clientes das farmácias do Concelho de Oeiras poderão destinar o seu contributo. Não obstante, as pessoas residentes noutros Concelhos do país que queiram também contribuir para a causa da Estímulo terão indicação de como fazê-lo no catálogo das farmácias, bem como nos demais suportes destinados a divulgar a campanha.

O procedimento a utilizar consiste no sistema já implementado pelo Programa Farmácias Portuguesas, em que o consumidor adquire os pontos no seu cartão, podendo trocá-los posteriormente por produtos ou serviços. Quando quiser participar na presente campanha, o doador pode contribuir com o número de pontos à sua escolha (determinado por escalões), para o produto que seleccionar.

Assim, se um produto de higiene custar 150 pontos, e se 5 clientes contribuírem com 30 pontos, esse produto será entregue à Estímulo, que posteriormente o encaminhará a uma família carenciada.

Com o intuito de incentivar os participantes nesta campanha, neste caso os doadores, propõe-se a atribuição de uma recompensa aleatória. Desta forma, de 200 em 200 pessoas que contribuam (os doadores n.º 200/ 400/ 600/ 800 etc.) ganharão pontos extra no seu cartão, acumulados na próxima compra efectuada numa farmácia aderente. Nessa ocasião, cada euro gasto em produtos valerá o equivalente a 2 pontos, em vez de 1 ponto.

---

<sup>176</sup> Ver Monitorização e Avaliação, (p.133).

<sup>177</sup> Ver Apêndice C – Página da Estímulo na revista Saúde.

### **2.3. Alvos da Campanha**

A presente campanha visa dar resposta às famílias carenciadas com recém-nascidos e bebés até aos 36 meses de idade, que não gozam de possibilidades para lhes promover um início de vida digno.

Dado que toda a acção vai realizar-se com recurso ao sistema do cartão Saúde, os alvos da presente campanha são principalmente os públicos das farmácias, ou seja, os potenciais doadores de pontos destinados ao alvo da acção.

### **2.4. Selecção dos Produtos**

A selecção dos produtos que deverão entrar neste programa assentou numa lógica de “menor valor”, ou seja, aqueles bens que, quando comparados com outros similares no catálogo Saúde, requerem um menor número de pontos para serem adquiridos.

Por outro lado, tentou ir-se ao encontro de produtos cujo principal canal de vendas é o farmacêutico, não sendo facilmente encontrados nas grandes superfícies comerciais.

Depois de identificadas as maiores necessidades por parte da ONGD Estímulo no que respeita aos seus destinatários, justificou-se incluir nesta selecção produtos de higiene em geral, bem como produtos alimentares sem glúten.

### **2.5. Transparência**

Com o intuito de acrescentar credibilidade a esta campanha propõe-se a criação de algumas métricas que permitirão ao doador melhor controlar os seus contributos. Como foi visível através da pesquisa quantitativa realizada no âmbito deste Projecto, as pessoas dão importância à forma como as suas contribuições são aplicadas.

Em primeiro lugar, o número de pontos descontados por um cliente para o produto Estímulo deverá vir discriminado no seu talão de compra, tal como acontece com os outros produtos do catálogo.

Propõe-se também que, no âmbito do plano de divulgação que será implementado para dar visibilidade à campanha, seja incluída a divulgação dos resultados obtidos mensalmente, ou quando o número reunido de doações assim o justificar.

Neste ponto do Projecto, a Estímulo fará uma pequena reportagem mensal, disponível nos suportes previamente estabelecidos, onde dará conta do decorrer da campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses”, bem como dos resultados periódicos do programa “Despensa da Avó Emília”.

## 2.6. Objectivos gerais

Tal como todas as componentes deste trabalho, os objectivos gerais devem ser encarados de duas perspectivas distintas.

**Tabela 7 - Objectivos gerais da campanha.**

<b>ONGD Estímulo</b>	<b>Rede de Farmácias Portuguesas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associar a Estímulo a uma cadeia de valor, através da ligação a um parceiro que goza de visibilidade no mercado em que actua.</li> <li>• Responder a necessidades específicas do público-alvo do programa Despensa da Avó Emília, através da angariação de produtos de primeira necessidade para os recém-nascidos e bebés até aos 36 meses de idade.</li> <li>• Aumentar o grau de notoriedade da marca junto dos públicos externos (doadores e potenciais doadores), de forma garantir um nível de credibilidade favorável à decisão de contribuir para as iniciativas realizadas pela organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associar as Farmácias Portuguesas a uma causa de valor social, promovendo a proximidade com as pessoas.</li> <li>• Criar um mecanismo de diferenciação da concorrência, através do espírito participativo nos problemas sociais (RSC).</li> <li>• Diminuição da faixa etária dos clientes através a realização de uma campanha que visa envolver jovens pais.</li> <li>• Minimizar os impactos causados por notícias polémicas difundidas nos meios de comunicação social sobre a venda de medicamentos sujeitos a receita médica, sem a mesma ser</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o grau de credibilidade da instituição, com o intuito de atrair novos parceiros de negócio.</li> <li>• Promover a duração desta relação por um período de longo-prazo.</li> <li>• Possibilidade de levar a presente iniciativa a outras unidades de outras zonas geográficas do país.</li> <li>• Possibilidade de alargar a parceria a outros níveis (sinalização, diagnóstico e acompanhamento de possíveis casos de risco, acções de formação, etc.).</li> <li>• Criação de pontos de proximidade para interacção entre a Estímulo e o público.</li> </ul>	<p>solicitada pelo farmacêutico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover o uso do cartão Saúde.</li> <li>• Divulgação do Programa nas acções realizadas pela ONGD Estímulo.</li> <li>• Promover o ponto de venda (farmácias do Concelho de Oeiras aderentes à Campanha).</li> <li>• Dar um impulso ao reposicionamento das Farmácias Portuguesas, recentemente evidenciado com o lançamento do cartão Saúde.</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2.7. Objectivos específicos

O principal objectivo desta campanha, do lado da Estímulo, é o de aumentar a sua notoriedade junto dos seus potenciais doadores, com vista a elevar as possibilidades de sucesso em futuras acções que visem a angariação de fundos.

Da perspectiva das Farmácias Portuguesas, acredito que esta iniciativa irá contribuir para conquista dos objectivos já estabelecidos para o Programa, de desenvolver uma maior proximidade com as comunidades e gerar uma associação directa das Farmácias Portuguesas a valores de saúde, comunidade e bem-estar. Penso que esta meta será alcançada com sucesso, uma vez que se propõe o envolvimento das farmácias e a sua contribuição numa causa de valor que se dirige ao bem-estar das populações mais carenciadas.

Uma lógica de RSC implica que recursos sejam empenhados pela organização do sector privado em prol de objectivos que, neste caso, se dirigem à comunidade onde se insere. Apesar de as farmácias que participam na campanha não terem um retorno financeiro imediato pela cedência de pontos por parte dos clientes à Estímulo, e apesar de empenhar o seu próprio sistema na realização deste projecto, propõe-se que as farmácias

contribuam, em conjunto, para a obtenção de material de promoção no ponto de venda relativo à campanha, o que irá beneficiar as tanto a Estímulo como o cartão Saúde.

## 2.8. Pontos de Conexão entre objectivos corporativos

O presente Projecto consiste numa iniciativa para a Estímulo, ao abrigo das políticas de RSC da Rede de Farmácias Portuguesas. As duas estruturas aqui analisadas detêm, em si mesmas, valores fundamentais, mas que são também desejáveis pela sua parceira.

*Notorieadade, Credibilidade e Cidadania* são os valores inerentes a este Trabalho de Projecto. As farmácias gozam de notoriedade junto dos públicos mas necessitam cada vez mais de ser associadas a uma noção de cidadania que lhes dará, conseqüentemente, credibilidade.

Por sua vez a Estímulo possui, por estar inserida no Terceiro Sector, uma associação a valores de cidadania, faltando-lhe uma notoriedade que lhe permita ser credível junto dos seus doadores. Para melhor se compreender esta análise, a seguinte tabela mostra de que forma a união de esforços poderá beneficiar cada uma das organizações em causa.

**Tabela 8 - Relação entre valores actuais, valores a absorver e objectivos (Elaboração própria)**

Organização/ Valores	Notoriedade	Credibilidade	Cidadania
Estímulo	AA	OF	A
Farmácias	A	OF	AA

**A – Activo**

**AA – Activo a Absorver**

**OF - Objectivo Final de ambas as organizações**

A mensagem de cidadania, considerada pela visão das Farmácias Portuguesas, passará por delinear uma acção inserida nas suas políticas de responsabilidade social. Através do presente projecto pretende-se que o cartão Saúde, que consiste actualmente numa ferramenta de promoção de produto, passe também a fazer parte da estratégia de RSC da Rede de Farmácias Portuguesas.

### **3. Implementação**

O plano de divulgação da campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses” será realizado em duas fases essenciais: o lançamento e a actualização. É do conhecimento geral que a existência de um orçamento que possa ser aplicado na realização de uma estratégia estruturada e integrada conduz a resultados produtivos de uma forma célere. No entanto, o desafio deste Trabalho de Projecto consiste precisamente em criar um equilíbrio entre a eficácia desejada e a reduzida disponibilidade de meios, conseguindo os melhores resultados possíveis com o mínimo de recursos disponíveis.

O lançamento será a primeira etapa deste plano de Comunicação, através dos meios disponibilizados por uma das partes desta parceria integrativa, e também recorrendo à optimização de relações com os meios de comunicação social, visando torná-los parceiros-chave neste Projecto. Esta primeira fase tem o objectivo de informar, ou seja, levar a iniciativa ao conhecimento do público.

A fase de acompanhamento, igualmente essencial para esta estratégia, tem também um carácter informativo mas visa, em última análise, levar à mudança de comportamentos. Irá apoiar-se na realização de diversas acções periódicas ao longo da campanha, cultivando a transparência através da comunicação sobre a forma como as metas estão a ser atingidas e as necessidades ainda iminentes.

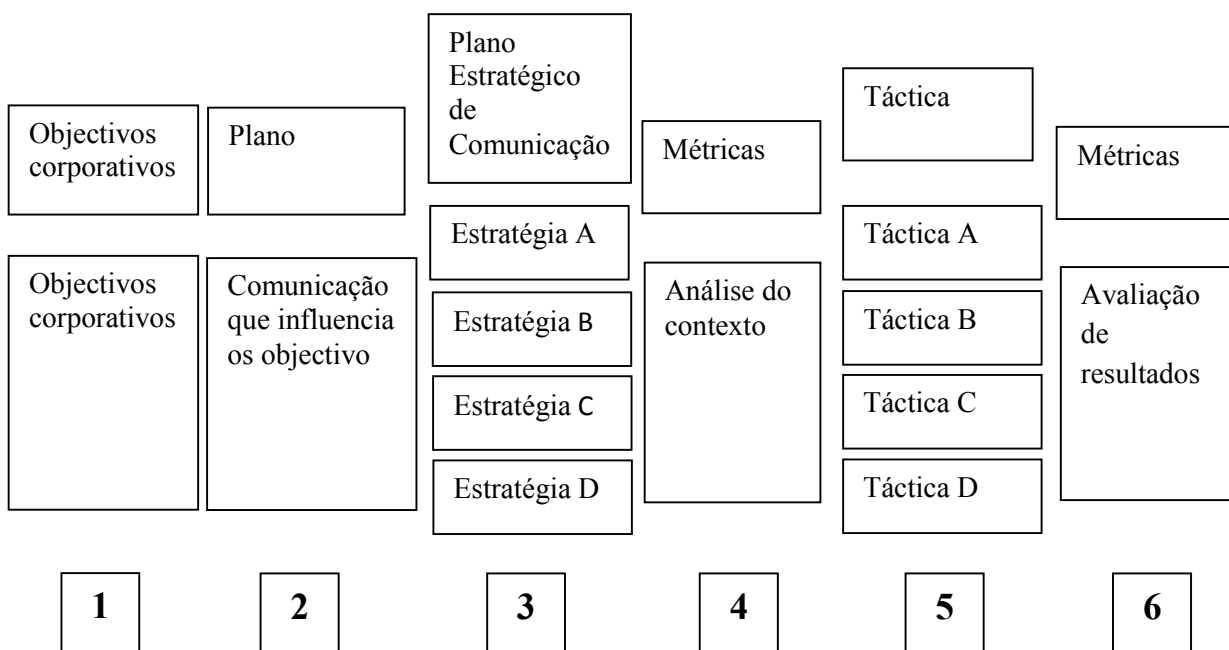
Com recurso a este conjunto integrado de actividades, acredito que os objectivos de credibilidade serão atingidos por ambas as organizações ainda antes do final do período estabelecido para a realização da presente campanha.

#### **3.1. Modelo Geral de Divulgação da Campanha**

O modelo eleito para orientar o plano de divulgação consiste no “Processo dos Seis Passos” (Scott, 2007), que permite criar uma adaptação de forma a atingir os objectivos estabelecidos, ao mesmo tempo que inibe o desperdício no orçamento destinado à Comunicação.

A principal característica deste processo consiste em criar um alinhamento entre o *budget* destinado às actividades de divulgação e os seus resultados, de forma a atingir com sucesso os objectivos estratégicos.

**Ilustração 5 - Alinhamento da Comunicação Corporativa para atingir objectivos de negócio (Adaptado de Scott, 2007)**



Adaptado ao presente Projecto, o “Processo dos Seis Passos” será aplicado da seguinte forma:

### **1. Objectivos corporativos**

O principal objectivo da presente estratégia consiste em conferir credibilidade às duas organizações envolvidas, factor que será conseguido através do cultivo de dois valores essenciais:

- Transmissão de notoriedade à Estímulo.
- Envolvimento das Farmácias Portuguesas em políticas de responsabilidade social (cidadania).

## **2. Plano**

O plano desenvolvido para atingir os objectivos corporativos consiste na campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses”, que permite responder à necessidade de absorver os valores acima descritos pelas organizações.

A execução da campanha irá assentar em dois momentos distintos:

- Lançamento – Levar ao conhecimento do público (informar).
- Actualização – Levar o público a participar (alterar comportamentos).

## **3. Planeamento Estratégico da Mensagem**

O planeamento estratégico de Comunicação desta iniciativa divide-se em quatro pilares-base, sendo que os dois primeiros (A e B) correspondem à fase de lançamento e os dois últimos (C e D) respeitam à fase de acompanhamento:

- A) Captar o interesse dos órgãos de comunicação social.
- B) Captar a atenção do público.
- C) Manter o interesse do público e cultivar a transparência.
- D) Envolver o ponto de venda.

## **4. Métricas**

Para esta etapa foi realizada a análise de um contexto, que permite a constatação da realidade levando ao desenvolvimento de uma tática adequada para atingir os objectivos:

- Qual é o interesse jornalístico desta campanha?
- Qual é o grau de visibilidade actual da Rede de Farmácias Portuguesas junto do público?
- Qual é o grau de confiança do público no Terceiro Sector?

- Qual é o grau de aceitação das farmácias face a esta campanha?<sup>178</sup>

## 5. Táctica

A) Relações com os *media*. Assinalar os meios de comunicação social como parceiros.

B) Lançamento de notícias nos meios pertencentes às organizações envolvidas e criação de um *website* específico para a campanha.

C) Realização e publicação de reportagem mensal, dando gradualmente conta dos resultados. Actualização da informação nos meios pertencentes às organizações envolvidas.

D) Contacto com as farmácias para colocação de um expositor no ponto de venda.

## 6. Métricas

- Número de notícias publicadas nos órgãos de comunicação social.

- Número de partilhas, “gostos” e comentários nas redes sociais.

- Número de entradas no *website* próprio da campanha<sup>179</sup>, quer através do *website* da Farmácias Portuguesas, quer através do da ONGD Estímulo.

- Número de farmácias que investiram no expositor.

### 3.2. Mensagens a transmitir

O título escolhido para a iniciativa, “Dar Pontos aos Bebés Portugueses”, pretende remeter desde logo para o carácter desta campanha. Em primeiro lugar, os utilizadores que estão familiarizados com o sistema do cartão Saúda, que são os principais alvos da estratégia de Comunicação, compreenderão desde logo os recursos que terão que despender, bem como a forma de o fazer no caso de quererem participar.

---

<sup>178</sup> Esta variável apenas poderá ser conhecida aquando da implementação do presente Projecto, sendo que este plano parte do princípio que existirá uma resposta positiva por parte das farmácias.

<sup>179</sup> Ver Apêndice E - Website da campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses”.

A principal mensagem a transmitir por parte dos dois integrantes da parceria é a de credibilidade. No entanto, esta transmissão será feita através de dois importantes vectores:

Do lado das Farmácias Portuguesas a intenção é que a rede seja associada a valores de cidadania, através da interacção com a comunidade onde está inserida.

Do lado da Estímulo prevê-se que seja conquistada a credibilidade na Associação através do aumento da sua notoriedade e transparência, recorrendo a divulgações periódicas de resultados e comunicando ao consumidor que as suas doações chegam realmente aos destinos.

### **3.3. Alvos da Comunicação**

O público-alvo da estratégia de Comunicação apresentada neste Trabalho de Projecto são os detentores do cartão Saúda, com especial incidência nos jovens pais e nos avós, ou seja, pessoas nas faixas etárias entre os 25 e os 40 anos de idade, e os 65 e os 75 anos de idade, respectivamente.

A escolha destes alvos nucleares para a presente estratégia deve-se a vários factores. Por um lado, a campanha visa angariar fundos dirigidos a recém-nascidos e bebés dos zero aos 36 meses de idade, factor que permite criar uma maior sensibilização por parte destes públicos. Por outro lado, durante a iniciativa de lançamento do programa “Despensa da Avó Emília”, realizada em Janeiro no Centro Comercial Oeiras Parque, na qual participei, verificou-se que entre as pessoas abordadas, as que se mostraram mais receptivas à apresentação do programa foram os jovens pais e os avós, sendo também aqueles que mais contribuíram.

A intenção de envolver jovens pais será também proveitosa para as Farmácias Portuguesas, na medida em que, como já foi analisado, a grande percentagem dos públicos que frequentam os espaços farmacêuticos são pessoas com mais de 50 anos de idade, e uma das intenções deste Trabalho de Projecto consiste precisamente em criar laços com os públicos mais jovens.

### **3.4. Planeamento Integrado de Meios e Suportes**

Tal como referido na adaptação do modelo de Scott (2007), o Plano Estratégico de Comunicação delineado para dar corpo a esta campanha desenvolve-se em duas vertentes essenciais: o lançamento e a actualização.

Tratando-se de uma iniciativa que se destina à causa de uma organização não-lucrativa, sendo uma das finalidades a angariação de fundos para um público carenciado, torna-se essencial ter em consideração as questões éticas ligadas ao dispêndio de recursos. Independentemente do resultado que tal investimento pudesse importar, colocar-se-ia sempre a questão da transformação directa desses mesmos recursos em bens que respondessem às necessidades dos alvos desta iniciativa.

Com o intuito de chegar ao público, a estratégia proposta aponta para a utilização de uma rede de meios e suportes cuidadosamente seleccionados, nos quais as mensagens serão transmitidas de uma forma coerente e articulada. Este plano de divulgação vai apostar preferencialmente nas ferramentas próprias das duas organizações envolvidas, mas realizando esforços para incorporar parceiros estratégicos.

Resumidamente, na fase de lançamento, como foi exposto, o principal objectivo consiste em levar a acção ao conhecimento do público. Já a segunda fase, de actualização, pretende gerar mudança de comportamentos perante a nossa iniciativa, levando o público a participar e culminando na chegada à meta que ambas as organizações pretendem alcançar: a conquista de credibilidade.

### **3.5. Lançamento da Campanha**

Ficou estabelecido que a campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses” terá início a partir de 1 de Dezembro de 2015, sendo importante que neste dia já tenha sido lançada a sua divulgação junto dos públicos.

Trata-se de uma altura em que se celebra o Natal e as pessoas estão mais receptivas a este tipo de iniciativas, sendo uma boa forma de as Farmácias Portuguesas se destacarem da concorrência, dando início a uma nova linha de responsabilidade social.

Apesar de ser comum nesta altura do ano as organizações do Terceiro Sector darem um maior foco às suas actividades, verifica-se que as grandes superfícies comerciais são aquelas que recebem um maior número de iniciativas, não trazendo por isso um grande destaque às entidades que elegem este canal, contrariamente ao que acontece com as farmácias. Pretende-se, desta forma, aproveitar também um período em que o volume de vendas dos espaços comerciais regista geralmente um aumento, sendo que muitas pessoas optam nesta altura por fazer as suas compras de Natal.

### **3.5.1. Captação de parceiros de *media***

As relações com os *media* tendem a ser o mais público e visível aspecto da prática de Relações Públicas (Bailey, 2009, p. 296). O conceito de “notícia negociada” é um princípio importante para a prática de relações com os *media*, reconhecendo que os meios de comunicação social não existem para informar sobre o seu cliente ou organização. Dar aos jornalistas informações com interesse resulta em maior probabilidade de a mensagem ser veiculada (Bailey, 2009, p. 302).

Depois de analisadas as questões relacionadas com o *budget* e os meios disponíveis para a Comunicação desta iniciativa, uma das formas encontradas para equilibrar o impacto e o dispêndio de recursos prende-se com o envio de comunicados de imprensa aos meios de comunicação social seleccionados.

Em primeiro lugar os objectivos da Campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses” são dotados de interesse jornalístico, devido às necessidades a que a mesma pretende responder, que não são de carácter promocional mas sim de responsabilidade social. Por outro lado, a contratação de espaço publicitário implicaria o pagamento de valores significativos, o que, como foi referido, não é considerado ético do ponto de vista os objectivos deste Projecto. Assim, o comunicado de imprensa e as inserções editoriais, em detrimento das publicitárias, serão instrumentos a privilegiar nesta estratégia, no sentido de levar a campanha ao conhecimento do público.

Pretende-se, nesta fase, captar o interesse dos órgãos de comunicação social através do envio de comunicados de imprensa, que será feito a partir do dia 1 de Novembro, com o

intuito de garantir que a divulgação da mesma terá início a partir de Dezembro<sup>180</sup>. Assim, foi seleccionado um conjunto-chave de meios de comunicação social, a partir da análise do público que pretendemos afectar e das mensagens que serão transmitidas.

No entanto, é importante salientar que o carácter de relações com os *media* apresentado nesta estratégia não visa apenas um contacto pontual. Numa óptica de longo-prazo é aqui proposta uma relação de continuidade, em que as organizações deverão informar sobre os resultados alcançados no âmbito da campanha, sempre que assim se justificar. Daí a intenção de captar os meios de comunicação social como parceiros, podendo estes ser futuramente assinalados como tal noutras iniciativas realizadas pela ONGD Estímulo em nome individual, estendendo também a eles o poder comunicacional das organizações do Terceiro Sector.

### **3.5.2. Meios de Comunicação Social**

Os profissionais de Relações Públicas devem ter habilidade e experiência para seleccionar os canais mais apropriados para atingir o seu público-alvo com as mensagens adequadas (Bailey, 2009, p. 296).

Tendo em conta as características desta campanha, as mensagens a transmitir e os alvos da estratégia, procedeu-se à selecção dos meios de comunicação social que vão ao encontro destas variáveis. Em primeiro lugar consideram-se os meios de comunicação regionais, que abrangem os públicos do Concelho de Oeiras.

Tendo em conta que a acção será realizada nos espaços das farmácias, procedeu-se também à selecção de meios especializados do sector da Saúde.

Com o intuito de ir ao encontro dos jovens pais e avós foi também seleccionado um número de canais especializados dirigidos a este segmento.

Considerando ainda a vertente do Terceiro Sector incluída na presente campanha, foi identificado também um meio de comunicação de referência na área, que já trabalhou como parceiro da ONGD Estímulo noutras ocasiões.

---

<sup>180</sup> Vários dos meios seleccionados no âmbito desta estratégia de divulgação têm periodicidade mensal, pelo que a comunicação dirigida a estes tem que ter pelo menos um mês de antecedência.

**Tabela 9 - Meios regionais do Concelho de Oeiras**

<b>Ítulo</b>	<b>Caracterização da Audiência</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Tiragem</b>	<b>Distribuição</b>	<b>Envio do comunicado<sup>181</sup></b>
Correio de Oeiras	Concelho de Oeiras	Mensal	35.000	Gratuita	23 de Novembro
Jornal da Região	Concelho de Oeiras	Semanal	60.000	Gratuita	16 de Novembro
Costa do Sol	Concelhos de Oeiras e Cascais	Semanal	35.000	Gratuita	16 de Novembro
Correio da Linha	Empresas e particulares entre os 30 e os 50 anos	Mensal	10.000	Mailing personalizado através de acordo com os CTT	23 de Novembro

**Tabela 10 - Meios especializados**

<b>Título</b>	<b>Caracterização da Audiência</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Tiragem/ Visitas</b>	<b>Suporte/ Distribuição</b>	<b>Envio do comunicado<sup>182</sup></b>
Visão Solidária	Terceiro Sector	Actualização diária	Não disponível	Online	13 de Novembro
Revista Pais e Filhos	Jovens pais	Mensal	22.000	Analógico/ Paga	2 de Novembro

<sup>181</sup> Data calculada de acordo com o dia de fecho da edição.

<sup>182</sup> *Ibidem.*

Bebé d'hoje	Jovens pais	Trimestral	Não disponível	Analógico/ Paga	2 de Novembro
Saúde e Bem-Estar	Público feminino, interesse pela Saúde	Mensal	Não disponível	Analógico/ Paga	2 de Novembro
Prevenir	Público feminino, interesse pela Saúde	Mensal	51.300	Analógico/ Paga	2 de Novembro
Tele Culinária	Público feminino entre os 25 e os 64 anos, classes C1; C2;	Semanal	Não disponível	Analógico/ Paga	16 de Novembro
Mulher Moderna na Cozinha	Público feminino entre os 25 e os 64 anos, classes C1; C2;	Mensal	21.052	Analógico/ Paga	2 de Novembro

**Tabela 11 - Blogues**

<b>Título</b>	<b>Caracterização da Audiência</b>	<b>Visitas</b>	<b>Envio do comunicado</b>
O Nosso T2 (Tânia Ribas de Oliveira)	Jovens mães	Não disponível	13 de Novembro
Barriga Mendinha (Rita Mendes)	Jovens mães	Não disponível	13 de Novembro

Eu, mãe (Inês Simões)	Jovens mães	Não disponível	13 de Novembro
Blog da Carlota	Jovens mães	Não disponível	13 de Novembro
Blog da Sofia	Jovens mães	Não disponível	13 de Novembro
Sapo.pt	Generalista	44.046.374	13 de Novembro

**Tabela 12 - Meios radiofónicos**

<b>Título</b>	<b>Caracterização da Audiência<sup>183</sup></b>	<b>Envio do comunicado</b>
Rádio RFM	Entre os 15 e os 54 anos, classes B; C1; C2;	13 de Novembro
Rádio Comercial	Entre os 15 e os 44 anos, classes A; B; C1;	13 de Novembro
TSF	Entre os 35 e os 64 anos, classes A; B;	13 de Novembro
Rádio Renascença	Entre os 45 e +64 anos, classes C1; C2; D;	13 de Novembro
Rádio Miramar	Concelho de Oeiras	13 e Novembro

<sup>183</sup> Fonte: Grupo Marktest: Bareme Rádio 2014, retirado de Media Gate, *Liga-te À Media, O portal da Media*, Disponível em: <http://www.ligateamedia.pt/Default.aspx> [Consultado em 18 de Abril de 2015].

### **3.5.3. Comunicado de imprensa**

A sugestão para esta fase passa pelo envio de um comunicado de imprensa conjunto, por parte da Rede de Farmácias Portuguesas e da ONGD Estímulo, às respectivas redacções, através de carta enviada por correio, não descartando uma chamada de atenção através de e-mail.

O Programa Farmácias Portuguesas procede regularmente ao envio de cartões aos novos subscritores, que recebem uma carta na sua caixa de correio na qual a organização dá as boas-vindas, informa sobre os procedimentos e anexa o respectivo cartão.

A presente proposta consiste no envio de uma carta semelhante também às redacções, onde constará a nota de imprensa<sup>184</sup> e um cartão Saúde, que poderá ser activado em nome do jornalista responsável, com a possibilidade de conter um número de pontos à sua disposição.

Com o intuito de facilitar o trabalho dos jornalistas, propõe-se ainda o envio de um *e-mail* com o mesmo conteúdo, no dia em que está prevista a chegada da correspondência. Desta forma, os jornalistas poderão fazer uso da informação veiculada nos seus sistemas informáticos de edição.

### **3.5.4. Utilização dos meios próprios**

A utilização dos meios próprios no lançamento da presente campanha é um dos pontos mais relevantes desta estratégia de comunicação integrada. Através destes meios pretende-se não só divulgar o lançamento e o decorrer da iniciativa, mas também a criação de um efeito de “modelo de rede” (Gregory, 2010, p. 82).

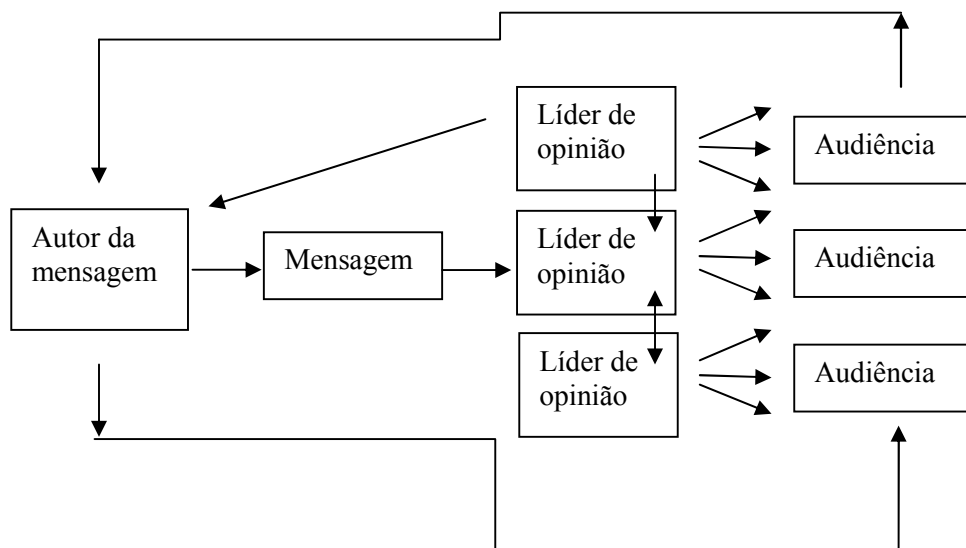
O envio de comunicados de imprensa aos meios-chave faz com que os jornalistas desempenhem um papel de líderes de opinião, interpretando as informações antes dos leitores. No entanto, é necessário considerar-se um modelo menos simplista, que inclua as atitudes individuais e colectivas, as variáveis psicológicas, o ruído, o canal, o retorno, as fontes, entre tantas outras variáveis (Gregory, 2010, p. 82).

---

<sup>184</sup> Ver Apêndice D – Comunicado de Imprensa.

Assim, considerando que os líderes de opinião têm a capacidade de se influenciar mutuamente, pretende-se tornar os meios de comunicação da Rede de Farmácias Portuguesas e da ONGD Estímulo também em líderes de opinião:

**Ilustração 6 - Modelo de Convergência (Adaptado de Gregory, 2010, p. 83)**



Para este efeito foram seleccionados os seguintes meios de Comunicação:

- Catálogo Saúda

O catálogo *Saúda* é considerado o principal suporte desta campanha, sendo que nele constarão os produtos que os doadores podem destinar à Estímulo, através do rebate dos seus pontos. Trata-se de duas páginas fixas que incluem a selecção de produtos, sendo que a mesma pode ser alterada no decorrer do período da campanha, mediante as necessidades da Estímulo.

Assim, a selecção de produtos estará disponível a partir do próximo número da revista, correspondente ao período Outono/ Inverno 2015/2016, sendo que na edição Primavera/ verão 2016 poderá proceder-se a ajustes na selecção previamente feita.

Propõe-se também que, no lançamento do próximo número do catálogo Saúde, seja publicada uma pequena reportagem numa das páginas destinadas à divulgação de serviços da farmácia, que inclua uma entrevista à Presidente da ONGD Estímulo, onde será feito o enquadramento do programa “Despensa da Avó Emília”.

- Revista Farmácia Saúde

Como foi anteriormente analisado, a revista Farmácia Saúde possui uma audiência média é de 2,8%, 239.792 indivíduos, na sua maioria entre os 35 e os 64 anos de idade, correspondendo por isso aos alvos primários desta campanha.

A proposta para este meio de comunicação reside na publicação de uma notícia de lançamento, que terá uma inserção editorial e não ocupará o espaço destinado à publicidade.

- Websites

*Website* da ONGD Estímulo<sup>185</sup>

*Website* da Segunda Casa<sup>186</sup>

*Website* das Farmácias Portuguesas<sup>187</sup>

A proposta para estes suportes de comunicação consiste numa chamada de atenção para a campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses”. Durante o primeiro mês em que decorrer a iniciativa, deverá estar visível, em destaque, a notícia sobre o seu lançamento.

Adicionalmente será incluída, numa área destes quatro suportes, uma ligação directa para um *website* criado especificamente para a campanha<sup>188</sup>, com o intuito de dar a

---

<sup>185</sup> Disponível em: <https://causascomefeitos.wordpress.com/>

<sup>186</sup> Disponível em: <http://www.temposlivres.online.pt/>

<sup>187</sup> Disponível em: <https://www.farmaciasportuguesas.pt/>

<sup>188</sup> Ver ponto 3.6. Criação de Ferramentas de Suporte à Campanha (p. 127).

conhecer e explicar o funcionamento de toda a acção, onde o público também poderá acompanhar os resultados obtidos.

- Redes sociais

As redes sociais são uma importante plataforma de interacção de ambas as organizações com os seus públicos. Tanto a Rede de Farmácias Portuguesas como a ONGD Estímulo possuem páginas na rede social *Facebook*, geridas de forma coerente e actualizadas com bastante regularidade.

Assim, propõe-se a divulgação da campanha também nos seguintes meios de comunicação:

- Página da rede social *Facebook* da ONGD Estímulo<sup>189</sup>: Esta página é utilizada pela organização essencialmente para a divulgação das actividades realizadas. A Estímulo está presente nesta rede social com o intuito criar uma ligação com o público e informar sobre a execução das suas actividades, transmitindo que os recursos reunidos pela organização têm um destino que se enquadra na sua razão de existência.

- Página da rede social *Facebook* da Segunda Casa<sup>190</sup>: Com uma intenção mais virada para a promoção da instituição, este espaço *online* da Segunda Casa serve o propósito de divulgar a existência dos serviços educativos com o intuito de atrair novos educandos.

- Página da rede social *Facebook* das Farmácias Portuguesas<sup>191</sup>: Esta página funciona como um mecanismo de estreitamento de laços entre as farmácias e o seu público. Nela são publicadas campanhas, passatempos, novidades e outras iniciativas realizadas pelas Farmácias Portuguesas no seu conjunto.

A comunicação através destas páginas deve ser feita de forma integrada e organizada. Propõe-se que, durante o primeiro mês da campanha, todas evidenciem um *layout*

---

<sup>189</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/estimulo.ongd?fref=ts>

<sup>190</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/segucasa?fref=ts>

<sup>191</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/farmaciasportuguesas?fref=ts>

semelhante (relativo à iniciativa), de forma a permitir que os visitantes identifiquem o elo de ligação que passará a existir entre si. A actualização dos conteúdos da campanha deverá ser feita regularmente e de forma coerente entre as três, apostando na divulgação de novos dados sempre que se verificarem alterações nos resultados, ou outras informações de relevo.

- Newsletters

- *Newsletter* da ONGD Estímulo: Este suporte é exclusivo a assinantes que se registem no website oficial da organização e destina-se a divulgar os programas, as iniciativas e missões em curso, bem como os projectos em fase de planeamento.

- *Newsletter* da Associação Nacional das Farmácias: Este suporte tem periodicidade quinzenal, distribuído através do e-mail dos subscritores, e conta já com o número 183 lançado a 15 de Maio de 2015. Com o objectivo de informar e envolver o público nas principais actividades da ANF,

### **3.6. Criação de Ferramentas de Suporte à Campanha**

Propõe-se a criação de duas ferramentas próprias para suportar esta estratégia, que se enquadram simultaneamente na fase de lançamento e de acompanhamento da mesma.

- Website da campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses”

O *website* criado especificamente para esta campanha e construído no âmbito deste Trabalho de Projecto (Apêndice F<sup>192</sup>) inclui três áreas essenciais para a compreensão da mesma, sendo uma relativa ao funcionamento e duas acerca das organizações envolvidas no projecto.

---

<sup>192</sup> Ver Apêndice E – *Website* da campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses” (Disponível em: <http://santosmarisatorres.wix.com/campanhadarpontos> - Criado em 5 de Maio de 2015).

Neste contexto haverá espaço para a inserção regular de conteúdos, onde se poderão actualizar gradualmente os dados correspondentes aos resultados da iniciativa. Por outro lado, o *website* irá consistir num mecanismo importante para medição dos impactos da campanha, já que o número de visitas é um importante indicador da forma como a iniciativa está a ser recebida junto do público.

- Expositor no ponto de venda<sup>193</sup>

A colocação de um expositor nos pontos de venda aderentes, cujo encargo ficará à responsabilidade de cada farmácia, pretende chamar a atenção dos clientes no momento e local da compra.

Para isso será apresentada a proposta a cada farmácia do Concelho de Oeiras abrangida pelo programa, de forma a incentivar a colocação do referido expositor no seu espaço.

Este suporte deverá ter exposta a selecção de produtos abrangida no âmbito da campanha, para que o cliente da farmácia tenha maior facilidade em contribuir, mesmo que não tenha consultado previamente o catálogo.

Esta medida permitirá ainda criar um ponto de diferenciação entre as farmácias aderentes e os demais espaços de saúde, levando a que o público identifique o ponto de venda como integrante da campanha. A par com o *website*, esta ferramenta visa criar uma interactividade entre o potencial doador e a iniciativa. A presença de um suporte físico no momento da compra poderá favorecer o impulso de contribuir para a campanha, promovendo o culminar do processo de participação por parte do consumidor.

### **3.7. Actualização**

Tendo as Farmácias Portuguesas e a ONGD Estímulo como integrantes desta parceria, os seus meios próprios serão utilizados também como canais preferenciais na fase de

---

<sup>193</sup> Ver Apêndice F – Expositor da campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses”.

acompanhamento da iniciativa. A presente etapa tem três objectivos distintos, tais como manter o interesse do público, promover a transparência e levar à mudança de comportamentos.

Propõe-se que seja feita uma actualização mensal na revista *Farmácia Saúde* e no catálogo *Saída*, onde será divulgada uma pequena retrospectiva da acção, dando conta dos resultados alcançados em termos de pontos e de produtos. Desta forma, tanto os doadores como os potenciais participantes ficarão a conhecer melhor o programa da Estímulo, bem como o número de produtos angariados e o destino dado aos seus donativos (transparência).

Sugere-se que a Estímulo mostre de que forma esta iniciativa já afectou os seus públicos, quantas famílias conseguiu ajudar, bem como a divulgação de outras informações de interesse para o público. Poderá eventualmente incluir-se testemunhos de famílias afectadas pela campanha, dando-lhe um carácter mais realista.

Esta tática pretende a divulgação periódica da iniciativa de forma a cultivar credibilidade na organização, bem como a promoção da transparência necessária às acções de angariação de fundos, tal como foi constatado através do estudo quantitativo realizado no âmbito deste Trabalho de Projecto.

### **3.8. A Comunicação com as farmácias**

O contacto eficaz e regular com as farmácias que se pretende que participem na campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses” é fundamental para a sua realização. Tratando-se da Rede de Farmácias Portuguesas, esta vertente deverá ser da responsabilidade da ANF, beneficiando da boa relação que já detém com as suas farmácias associadas.

Propõe-se que a proposta seja apresentada aos proprietários das 48 farmácias do Concelho de Oeiras através do envio de um manual de descrição dos procedimentos relativos à campanha, onde constará toda a descrição e explicação da mesma.

Assim, este manual operacional deverá responder às seguintes questões:

- Descrição detalhada da campanha.
- Descrição e apresentação da ONGD Estímulo.
- Explicação dos objectivos da campanha, no que tange às Farmácias Portuguesas.
- Explicação dos benefícios previstos para as Farmácias Portuguesas no caso de aderirem à campanha.
- Breve explicação sobre a estratégia de comunicação adoptada.
- Explicação dos procedimentos a adoptar pelos colaboradores da farmácia, no caso da intenção de participação por parte de um consumidor.
- Explicação sobre o destino dado aos produtos angariados nas farmácias aderentes.
- Proposta de investimento num expositor de produtos, que será colocado no ponto de venda, com a respectiva informação sobre o custo e os benefícios que tal investimento irá trazer.

As farmácias que não mostrarem intenção de aderir no início da campanha poderão fazê-lo ao longo da iniciativa. Assim, propõe-se que a informação seja constantemente veiculada e actualizada às farmácias do Concelho de Oeiras que não aderiram, de forma a informar sobre os resultados alcançados nos espaços aderentes. A intenção é levar à participação do maior número de estabelecimentos possível, ao longo da campanha.

Não obstante a iniciativa estar em vigor apenas no Concelho de Oeiras nesta primeira fase, propõe-se também que seja enviado um manual com a explicação detalhada da mesma a todas as Farmácias Portuguesas ao nível nacional. Apesar de estas não poderem ainda aderir, é importante que os seus colaboradores conheçam bem a iniciativa e saibam responder perante os clientes colocarem questões.

#### 4. Planificação dos Objectivos de Comunicação

Tabela 13 - Planificação das acções de Comunicação

Fase do plano de Comunicação		Acção	Canal	Objectivos
Primeira fase	<b>Lançamento</b> (dar a conhecer)	<b>Envio de comunicados de imprensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Meios regionais</li> <li>○ Meios especializados</li> <li>○ Blogues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Captação do interesse dos meios de comunicação social</li> <li>○ Levar à publicação da mensagem</li> <li>○ Comunicar numa óptica de contenção de custos</li> </ul>
		<b>Publicação nos meios próprios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revista Farmácia Saúde</li> <li>○ Catálogo Saúde</li> <li>○ <i>Websites</i> ANF e Estímulo</li> <li>○ <i>Newsletters</i> ANF e Estímulo</li> <li>○ <i>Redes Sociais ANF e Estímulo</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Activação da campanha</li> <li>○ Conferir visibilidade</li> <li>○ Levar a campanha ao conhecimento do público</li> <li>○ Associar as organizações à iniciativa</li> <li>○ Comunicar numa óptica de contenção de custos</li> <li>○ Comunicação integrada através de ferramentas <i>online</i> e <i>offline</i></li> </ul>
	<b>Comum às duas fases</b>	<b>Catálogo Saúde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Suporte digital e analógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informar sobre a campanha</li> <li>○ Informar sobre a gama de produtos</li> </ul>
		<b>Website</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dar a conhecer a campanha ao público</li> <li>○ Informar o público sobre características e procedimentos</li> <li>○ Manter o interesse do público</li> <li>○ Informar o público</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>○ sobre resultados</li> <li>○ Conferir métricas para análise interna</li> </ul>
		<b>Expositor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Um por cada farmácia aderente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicar no ponto de venda</li> <li>○ Associar a farmácia à campanha</li> <li>○ Informar o público sobre a selecção de produtos</li> <li>○ Levar à participação (mudança de comportamento)</li> </ul>
Segunda fase	<b>Actualização</b> (levar à participação)	<b>Actualização de notícias nos meios próprios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Websites</i> ANF e Estímulo</li> <li>○ <i>Newsletters</i> ANF e Estímulo</li> <li>○ Redes Sociais ANF e Estímulo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover transparência</li> <li>○ Divulgar resultados da campanha</li> <li>○ Contacto contínuo com o público</li> </ul>
		<b>Publicação de reportagem mensal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revista Farmácia Saúde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover transparência</li> <li>○ Divulgar resultados da campanha</li> <li>○ Divulgar resultados do programa “Dispensa da Avó Emília”</li> </ul>
		<b>Contacto regular com os meios de comunicação social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Meios regionais</li> <li>○ Meios especializados</li> <li>○ Blogues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Torná-los parceiros de Comunicação a longo-prazo</li> <li>○ Divulgar resultados da campanha</li> </ul>

#### 4.1. Orçamentação

A orçamentação do presente Trabalho de Projecto corresponde às especificidades do contexto que envolve as organizações do Terceiro Sector. Como foi anteriormente referido, toda esta estratégia foi pensada numa lógica de contenção de custos, pois esta não assenta na intenção de atrair patrocínios ou iniciativas de mecenato.

O investimento financeiro fica desde logo posto de parte, quando falamos da ONGD Estímulo. Tratando-se de uma parceria inter-sectorial, não considerarei justo ou ético que grandes custos fossem apenas importados às Farmácias Portuguesas, pois considero que existem outras formas de esta organização do sector privado se empenhar nesta causa.

Assim, procurei fazer uso dos recursos já existentes e das ferramentas já utilizadas pela organização nas suas actividades diárias, empregando-as na proposta aqui apresentada sem a necessidade de existirem maiores esforços financeiros.

Tabela 14 - Orçamentação

Item	Quantidade	Preço Unitário S/ IVA	Preço Unitário C/ IVA	Valor total	Fornecedor	Nº de repetições	Total	Quem suporta o custo	Custo por entidade
Press Kit	22	2,44€	3,00€ <sup>194</sup>	66€		2	132€	Pro bono (ANF)	
Website		19,99€	24,59€	344,26€	Amen.pt			Pro bono (ANF)	
Expositor	48	53,7292€	66,087€	3.172,176€	Rebelo Artes Gráficas Lda.	4	12.688,704€	Farmácias	264,348€

<sup>194</sup> Valor representativo, calculado com base nos preços de mercado ao consumidor, devido à não disponibilização de variáveis necessárias para calcular o valor real.

## 4.2. Monitorização e Avaliação

A importância da criação de mecanismos que avaliem e permitam adaptar as falhas identificadas na estratégia ao longo da sua execução reflecte-se não só nos resultados imediatos mas também na possibilidade da extensão do Projecto a outras dimensões.

Ao comprovarmos os resultados da presente campanha criaremos uma base para a tomada de decisões futuras. Por outro lado este período de teste, correspondente a um ano, serve precisamente para avaliar e a sua viabilidade. Por isso, através da recolha e análise de dados será possível otimizar os resultados e gerar uma evolução dos mesmos ao longo do tempo. Ou seja, os resultados obtidos no último trimestre da campanha deverão ser necessariamente mais apelativos do que nos trimestres anteriores.

Tabela 15 - Monitorização e Avaliação do Projecto

<b>Objectivo</b>	<b>Outputs</b>	<b>Outtakes</b>	<b>Outcomes</b>
<b>Captar parceiros de Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Envio de Comunicados de imprensa</li><li>• Envio de <i>e-mail</i> para as redações</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de notícias publicadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de pessoas que leu a notícia<sup>195</sup>.</li></ul>
<b>Associar as farmácias do Concelho de Oeiras</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contacto da ANF com as farmácias portuguesas do Concelho de Oeiras</li><li>• Envio de manual de descrição da campanha</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• N.º de respostas recebidas</li><li>• N.º de farmácias que mostraram interesse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• N.º de farmácias que aderiram à campanha</li><li>• Número de farmácias que investiram no expositor</li><li>• N.º de farmácias fora do Concelho de Oeiras que reage à campanha</li></ul>
<b>Informar o público sobre a campanha</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicação de notícias nos meios próprios</li><li>• Lançamento do <i>website</i> da campanha</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• N.º de gostos e partilhas nas redes sociais</li><li>• N.º de visitas ao <i>website</i> da campanha</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• N.º de participantes na campanha</li><li>• N.º de pontos acumulados</li><li>• N.º de produtos</li></ul>

<sup>195</sup> Dados calculados com base na tiragem dos meios que publicaram a notícia.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de navegação no <i>website</i> da campanha</li> <li>• N.º de pessoas que mostram interesse em saber mais sobre a campanha</li> </ul>	angariados
<b>Levar à participação do público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualização de notícias nos meios próprios</li> <li>• Publicação de reportagem mensal</li> <li>• Actualização do <i>website</i> da campanha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de gostos e partilhas nas redes sociais</li> <li>• N.º de visitas ao <i>website</i> da campanha</li> <li>• Tempo de navegação no <i>website</i> da campanha</li> <li>• % de aumento do número de seguidores nas redes sociais</li> <li>• % de aumento do número de subscritores da <i>newsletter</i></li> <li>• N.º de pessoas que mostram interesse em saber mais sobre a campanha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de participantes na campanha</li> <li>• N.º de pontos acumulados</li> <li>• N.º de produtos angariados</li> </ul>

### 4.3. Calendarização

Tabela 16 - Calendarização do Projecto

	2015		2016												2017
Acção/ Mês	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01
Duração da Campanha															
Envio de comunicados de imprensa															
Apresentação da proposta às farmácias e actualização dos dados															
Lançamento da campanha															
Publicação da notícia de lançamento nos meios próprios															
Lançamento do <i>website</i>															
Actualização de <i>websites</i> , redes sociais e <i>newsletters</i>															
Contacto com fornecedores de <i>merchandising</i>															

Reunião com farmácias para colocação do expositor															
Colocação do Expositor															
Publicação de reportagem sobre a Estímulo e a campanha															
Contacto regular com os meios de comunicação social <sup>196</sup>															
Avaliação de resultados															

#### 4.4. Extensão e adaptação para uma parceria a longo-prazo

A extensão e adaptação da presente proposta será sempre realizada mediante os resultados obtidos durante o período experimental, e constatados através das técnicas de monitorização e avaliação previamente apresentadas.

Tendo em conta que, no decorrer do projecto, serão certamente identificadas necessidades e realizados os devidos ajustes, propõe-se que no final do período estabelecido para esta campanha exista um modelo semelhante ao inicial mas mais completo na sua execução, podendo ser aplicado também a outros Concelhos do país.

<sup>196</sup> Propõe-se que este contacto regular seja feito em paralelo com a avaliação de resultados, sendo que a informação a veicular diz respeito a duas métricas específicas: o número de pontos acumulados e o número de produtos angariados no âmbito da campanha.

Partindo do princípio que a implementação desta campanha resultará na conquista dos objectivos a que se propôs, existe a possibilidade de alargar a iniciativa a outras áreas de colaboração. Um exemplo seria tornar as Farmácias Portuguesas em parceiros ainda mais envolvidos no programa “Despensa da Avó Emília”, no que respeita a outros domínios.

Sendo que as farmácias lidam de perto com o público e recebem pessoas de todas as classes socio-económicas nos seus estabelecimentos, a detecção e o encaminhamento de possíveis casos que se enquadrem na iniciativa da Estímulo poderia consistir num importante apoio, quer para as famílias, quer para o próprio programa.

Neste sentido, o farmacêutico que constatar a presença de uma família carenciada que inclua um membro com menos de 36 meses de idade, fornece o contacto da Estímulo para que esta possa recorrer à organização e assim obter apoio na resposta às suas necessidades.

Outra proposta prende-se com o envolvimento de novas entidades ao abrigo desta parceria, como é o caso dos laboratórios que produzem e distribuem os bens dirigidos aos recém-nascidos, recaindo também sobre eles as políticas de RSC presentes neste Trabalho de Projecto.

O presente trabalho foi elaborado de forma a deixar em aberto um grande número de possibilidades, que permita uma futura adaptação às transformações que ambos os parceiros e os seus mercados atravessem ao longo dos tempos.

## Notas conclusivas

---

Fazendo uma retrospectiva acerca dos temas abordados neste Trabalho de Projecto, uma das principais ideias que se pode retirar é que a união de esforços conduz a melhores resultados, ou seja, a soma das partes é maior do que o todo. Quer isto dizer que, independentemente do sector e ramo de actividade de uma organização, através de uma estratégia sensata e de um planeamento adequado é sempre possível criar uma aliança e partilhar objectivos, numa lógica de cooperação contínua que permita não só chegar a uma meta, mas criar tantas metas quanto as partes se propuserem a atingir. Como foi aqui abordado, uma Parceria Integrativa deve comportar objectivos de naturezas distintas, ou seja, os individuais que pertencem a cada um dos parceiros, e os comuns, partilhados por ambos.

Apesar de todas as questões que foram abordadas e debatidas ao longo deste trabalho, aquela que em primeiro lugar motivou a sua realização foi a área da RSC, pensada desde o início enquanto caminho para a resolução das limitações e dos problemas existentes no ramo das organizações da sociedade civil. No entanto, aprofundar esta temática levou a que tantas outras questões fossem levantadas, nomeadamente uma reflexão sobre a sua tendência de evolução. Afinal, a RSC não é uma área recente, mas também não se pode dizer que tenha já atingido um grau de desenvolvimento e progresso ao ponto de estar transversalmente presente nos negócios.

O motivo para muitas organizações ainda não incluírem uma componente significativa de RSC nas suas estratégias pode indicar que, de certa forma, existe ainda uma falta de credibilidade na própria área. O facto de os retornos destas políticas nem sempre serem imediatos, translúcidos, ou não se traduzirem necessariamente em receita a curto-prazo, contribui para que persista algum cepticismo em torno da área da RSC, fazendo com que também ela necessite de ver aumentada a sua credibilidade perante os gestores e os accionistas das organizações do sector privado. Esta ideia não deixa de ser curiosa, tendo em conta a construção de todo um Trabalho de Projecto em torno de um objectivo de credibilidade, cuja meta se propõe atingir precisamente através das vantagens conferidas pelas políticas de responsabilidade social das empresas.

Tendo ficado evidente que a credibilidade é um activo imprescindível à sobrevivência das organizações, e tendo-se também verificado que a RSC é um dos caminhos mais viáveis para atingir um objectivo desta natureza, é urgente tomar medidas no sentido de lhe conferir mais crédito, para o bem dos próprios sectores no seu todo. A meu ver, a única forma de alterar este comportamento reside na interferência directa da governança corporativa (*governance*), que tem nela o poder de implementar, executar e recolher os frutos das práticas de RSC, mostrando que se trata de um caminho tão viável quanto outros para a conquista de determinadas metas.

Outra das principais conclusões que retiro deste trabalho é que a credibilidade consiste num valor mais necessário hoje do que nunca, que escasseia em já todos os sectores e sem ele nada é possível realizar, seja a curto, médio ou longo-prazo. Até mesmo quando abordamos as questões de ética, é de credibilidade que estamos realmente a falar. Mais relacionadas com o Terceiro Sector, as questões éticas estão também em evidência e são constantemente debatidas, principalmente tratando-se de um sector cada vez mais profissionalizado, como foi referido ao longo deste trabalho.

Chega-se, assim, a uma questão que ainda persiste quando se fala de relações entre o dito sector de cariz lucrativo e o Terceiro Sector – o não ser “ético” - sendo que a abordagem que aqui proponho vai no sentido de discordar com este paradigma, que emana mais do lado das organizações da sociedade civil. No entanto, não deixa de ser curioso quando são precisamente estas as que precisam com maior urgência dos recursos que as organizações do sector privado lhes podem destinar. Aqui, ficou provado que, mediante a escolha dos padrões certos e do alinhamento de propósitos válidos, as relações inter-sectoriais podem ser tão éticas quanto as relações entre o Terceiro Sector e o Estado, principalmente se considerarmos a extensão das responsabilidades das empresas à esfera social.

Apesar da carência de credibilidade que sofre actualmente o sector privado, proponho uma abordagem em que as organizações da sociedade civil não lhe viram as costas, ou não se tentam dissociar dele. Proponho que o Terceiro Sector analise de que forma pode contribuir para que esta reputação negativa não afecte aquelas empresas que, apesar de pertencerem a este meio, têm a intenção e realizam esforços no sentido de serem cidadãs.

É importante que as organizações da sociedade civil compreendam que, ao criar entraves às relações com o sector privado, podem estar também a colocar obstáculos à resolução dos problemas sociais. Assim, considero que são as organizações melhor posicionadas na sociedade civil que têm a responsabilidade, em primeira mão, de contrariar este paradigma e abrir caminho àquelas que têm menos expressão no Terceiro Sector.

Neste contexto, é justo salientar que a ONGD Estímulo sempre se esforçou para angariar parceiros e estabelecer relações com entidades do sector privado, mas devido à sua fraca expressão no cenário nacional tem dificuldades em efectivá-las a longo-prazo. Esta foi uma das principais razões que motivaram a escolha desta organização para o presente Trabalho de Projecto.

Outro estigma que é aqui negado, cuja base conceptual fica posta em causa, é que as organizações da sociedade civil, por serem dotadas de menos recursos, não podem contribuir de igual forma para a sustentabilidade das empresas. Constatou-se que uma relação entre entidades do Segundo e do Terceiro Sector não tem forçosamente que ser desigual ou injusta.

Acredito que um dia serão as empresas a procurar as organizações da sociedade civil, já com uma estratégia delineada que pretenda atingir objectivos simultaneamente individuais e colectivos. Acredito que as empresas vão, um dia, poder deixar de se retrair na altura de assumirem que também colhem frutos, para si, de uma iniciativa conjunta com uma organização do Terceiro Sector. Acredito que um dia, o facto de uma organização beneficiar da sua intervenção no bem-estar social vai deixar de ser um tabu. Só assim as empresas poderão verdadeiramente exercer as suas responsabilidades para com o meio externo, deixando de ser vistas como agentes e económicos e legitimando a sua posição enquanto cidadãs.

Porém, não confundamos uma estratégia ou política de RSC com a maioria das iniciativas que registamos no mercado. É aqui defendido que estas políticas devem beneficiar todas as partes envolvidas, mas pode concluir-se também que os retornos não devem consistir em receitas imediatas para as empresas, sob pena de a iniciativa deixar de ter como principal objectivo a causa, para se destinar à prossecução de lucros. Não

deixa de ser uma estratégia válida e tão legítima como qualquer outra, mas não se enquadra no ramo da RSC, e não deve ser confundida com ele.

Como ficou esclarecido aquando da caracterização das partes envolvidas neste projecto<sup>197</sup>, as farmácias portuguesas são compostas por pequenas empresas que integram em média 5,7 colaboradores<sup>198</sup>. Gostaria de destacar que este trabalho não pretendeu incidir sobre organizações de grande dimensão, como é comum verificar-se neste tipo de estratégias, mas sim dar ênfase a um conjunto de pequenos proprietários, apesar de tirar partido da sua união em rede.

Em suma, pretendo aqui demonstrar que a área da RSC está bastante menos presente do que se pensa, e urge reflectir sobre as iniciativas que andamos a promover e a implementar enquanto profissionais de Relações Públicas, sob pena de os danos reputacionais causados no sector privado serem definitivos, e a RSC nunca vir a conquistar a posição que realmente merece nas empresas.

Neste trabalho final de Mestrado propõe-se, em última análise, o recurso às Relações Públicas no sentido de tornar possível toda esta realidade. Considero que uma cuidada gestão dos relacionamentos inter-sectoriais, dotados de grande especificidade, é o ponto-chave para que a relação seja estável e duradoura, de forma a atingir os objectivos propostos e a provar que a RSC é uma forma legítima de conquistar legitimidade. Através das Relações Públicas será possível mostrar que, um cenário em que todos beneficiam não é uma utopia, mas pode ser uma realidade.

---

<sup>197</sup> Ver N.º 1.3. A Rede de Farmácias Portuguesas (p. 82).

<sup>198</sup> *Website* da ANF – secção “Farmácia em Portugal”, (Disponível em: [http://www.anf.pt/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=107&Itemid=107](http://www.anf.pt/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=107&Itemid=107) – Consultado em 17 de Abril de 2015).

## Referências Bibliográficas

---

Alves, M. A. (2002) *Terceiro Sector: As origens do conceito*, Anais do XXVI ENANPAD, Salvador/BA, (GPG 837-2002).

Andrade, A. M., Franco, R. C. (2007) *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, Príncípa Editora, Lda., Porto.

Bailey, R. (2009) *Media Relations*, em Tench, R., Yeomans, L. (ed) “Exploring Public Relations”, 2ª ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Barney, J. B., Hansen, M. H. (1994) *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, Special Issue: Competitive Organizational, Vol. 15, Winter 1994, John Wiley & Sons (pp. 175-190).

Bartlett, J., Ihlen, Ø., May, S. (2014) *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Nova Iorque: John Wiley & Sons, Ltd.

Bator, M. J., Stohl, C. (2014) *New Partnerships for a New Generation of Corporate Social Responsibility*, em Bartlett, J., Ihlen, Ø., May, S. (ed). “The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility”, Nova Iorque: John Wiley & Sons, Ltd. (pp. 399 – 422).

Bruch, H. & Walter, F. (2005) *The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy*. MIT Sloan Management Review, Outubro n.º 15, Cambridge. Disponível em <http://sloanreview.mit.edu/article/the-keys-to-rethinking-corporate-philanthropy/> [Consul. Março de 2015].

Carroll, A. B. (1999) Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, Vol. 38, n.º 3, Setembro 1999, Sage Publications, Inc., (pp. 268 – 295).

Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (2007) *A Economia Social na União Europeia*, Síntese de relatório

elaborado pelo CIRIEC (Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa), CESE-C-2007-11-PT.

Barata, C. L. (2014) *Código Civil e Legislação Complementar*, 6.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, AAFDL, Ref: 7933.

Comissão das Comunidades Europeias (2001) *Livro Verde – Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas, COM (2001) 366 final.

University Center For Civil Society Studies (s.d.) *Comparative Nonprofit Sector Project – CNP*, Baltimore, EUA, Disponível em <http://ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-nonprofit-sector-project/> [Consult. 28 de Fevereiro de 2015].

Constituição da República Portuguesa (2002) Artigo 81.º – *Incumbências Prioritárias do Estado*, 5.<sup>a</sup> Revisão Constitucional, Diário da República, n.º 286 – I Série – A de 12.12.2001 (Lei Constitucional n.º 1/ 2001, de 12 de Dezembro) Maio de 2002. ISBN – 972-556-309-3.

Constituição da República Portuguesa (2002) Artigo 82.º – *Sectores de propriedade dos meios de produção*, 5.<sup>a</sup> Revisão Constitucional, Diário da República, n.º 286 – I Série – A de 12.12.2001 (Lei Constitucional n.º 1/ 2001, de 12 de Dezembro) Maio de 2002. ISBN – 972-556-309-3.

Corry, O. (2010) *Chapter 2: Defining and Theorizing The Third Sector*, em Taylor, R. (ed.), “Third Sector Research”, Springer Science + Business Media, LLC, University of Cambridge, UK. (pp. 11-20).

Crane, A., Matten, P., Spence, L. (2008) *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in Global Context*. London: Routledge, (pp.3-20).

Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (2012) *Estudo sobre actividades de comércio e serviços em saúde e bem-estar*, ANF – Associação Nacional das Farmácias.

Dempsey, S. E. (2014) *NGOs as Communicative Actors within Corporate Social Responsibility Efforts* em Bartlett, J., Ihlen, Ø., May, S. (ed). “The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility”, Nova Iorque: John Wiley & Sons, Ltd. (pp. 445 – 466).

Diário da República – I Série – A, N.º 237 – 14/10/1998, Assembleia da República, (pp. 5308-5310. Disponível em

[http://www.plataformaongd.pt/conteudos/File/CentroDocumentacao/Lei\\_66-1998-ongd.pdf](http://www.plataformaongd.pt/conteudos/File/CentroDocumentacao/Lei_66-1998-ongd.pdf) [Consult. 10 de Fevereiro de 2015].

Eiró-Gomes, M. (2003) *Intenção e Comunicação*. Actas do III Sopcom, VI Lusocom e II Ibérico – Volume II, (pp. 95-101).

Eiró-Gomes, M., Nunes, T. (2012) *3rd Sector PR or when Community is our main Stakeholder*, Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche, n.º 89, Setembro-Dezembro, (pp. 167-182).

Ettenson, R., Knowles, J. (2008) *Don't Confuse Reputation With Brand*, MIT Sloan Management Review, Winter 2008. Disponível em <http://sloanreview.mit.edu/article/dont-confuse-reputation-with-brand/> [Consult. 28 de Março de 2015].

Evers, A., Laville, J-L., *The Third Sector in Europe, Defining the Third Sector in Europe*, Edward Elgar Publishing, 2004.

Ferreira, S. (s.d.) *O papel de movimento social das organizações do terceiro sector em Portugal*, Actas dos ateliers do V Congresso Português de Sociologia, Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção, Atelier: Classes, Movimentos e Lutas Sociais.

Fischer, M. (2000) *Ethical Decision Making in Fund Raising*, John Wiley & Sons. Inc., US, Canada. ISBN 0-471-29843-3.

Franco, R. C. (2004) *Controvérsia em torno de uma definição para o Terceiro Sector*, VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Coimbra.

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005) *O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada*, John Hopkins University.

Gill, A. (2008) *Corporate Governance as Social Responsibility: A Research Agenda*, Berkeley Journal of International Law, Vol. 26, Issue 2, Artigo 5.

Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2010) *The Stockholm Accords*, Draft June 15.

- Gregory, A. (2010) *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach*, PR in Practice Series, 3<sup>a</sup> ed. Filadélfia: Kogan Page.
- Grunig, J. E., (2011) *Public relations and strategic management: Institutionalizing organization-public relationships in contemporary society*, Central European Journal of Communication, 2011, ISSN 1899-5101.
- Ihlen, O., Bartlett, J. L., May, S. (2014) *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, NY, John Wiley & Sons, Ltd.
- Illia, L., Zyglidopoulos, S. C., Romenti, S., Rodriguez-Cánovas, B., Brena, A. G. V. (2013) *Communicating Corporate Social Responsibility to a Cynical Public*. MIT Sloan Management Review, Fevereiro, Cambridge. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/communicating-corporate-social-responsibility-to-a-cynical-public/> [Consult. 7 de Março de 2015].
- Kbe, N. F., Cornmack, M. (2006) *The Role of Business in Society: An Agenda for Action*, Harvard University e John F. Kennedy School of Government.
- Kenny, G. (2014) *Five questions to identify key stakeholders*, Harvard Business Review, March 6.
- KPMG International Cooperative (2013) *KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. Executive Summary, Dezembro 2013.
- Monte, T., Carvalho, C. A. (2005) *Poder das Relações de Parceria no Terceiro Sector*, CAD – Departamento de Ciências da Administração, Revista Ciências da Administração, Vol. 7, n.º 14, Jul/ Dez 2005.
- Monteiro, M. A. (2005) A Responsabilidade Social das Empresas, *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, n.º 21, Agosto 2005, Lisboa.
- Morris, S. (2000) *Defining the Non-Profit Sector: Some Lessons from History*, Civil Society Working Paper 3, February 2000.
- Município de Oeiras (2013) *Oeiras Factos e Números: Edição Especial*, Municipia, SA, Setembro 2013.

Nelson, J. (2005) *Corporate Citizenship in a Global Context*, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Working Paper, n.º 13, Maio 2005.

Oiveira, J. V. (2012) *Marketing Research. Investigação em Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-674-8.

Partridge, K., Jackson, C., Wheeler, D., Zohar, A. (2005) *The Stakeholder Engagement Manual*, Vol.1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement, Stakeholder Research Associates Canada Inc., Julho 2005.

Pereira, T. R. (2013) *As novas formas de capital nas organizações sem fins lucrativos: um estudo de caso na Delegação de Fafe da Cruz Vermelha Portuguesa*, Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/24948> [Consult. 7 de Fevereiro de 2015].

Plataforma Portuguesa das ONGD (2012) *Guia das ONGD – 2012*, ISBN: 978-989-95715-2-5.

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2002) *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review, Dezembro. Disponível em: <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy> [Consult. Março de 2015].

Quintão, C. (2011), *O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal*, A3S – Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Sector, Instituto de Sociologia da Universidade do Porto, Working Paper Nº 2, Abril de 2011.

Rahim, M. M. (2013) *Legal Regulation of Corporate Social Responsibility - A Meta-Regulation Approach of Law for Raising CSR in a Weak Economy*. Nova Iorque: Springer. (pp. 13-46).

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997) *The Third World's Third Sector In Comparative Perspective*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 24. Baltimore, Maryland.

Salamon, L. M. (1996) *Defining the Nonprofit Sector: The United States*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 18, Lester M.

Salamon and Helmut K. Anheier. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.

Santos, E. R. (2004) *Responsabilidade Social ou Filantropia?*, FAE Business, n.º 9, Setembro 2004, Curitiba.

Scott, D. M. (2007) *Align Corporate Communications to Achieve Business Goals*, White Paper commissioned for Dow Jones, Março 2007.

Servaes, H., Tamayo, A. (2013) *The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness*, Management Science, Vol. 59, n.º 5, Maio 2013.

Servaes, J. (2013) *Sustainable Development and Green Communication – African and Asian Perspectives*, City University of Hong Kong, Palgrave and Macmillan.

Smith, N. C., Read, D., Lopez-Rodriguez, S. (2010) *Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility: The Halo Effect*, INSEAD The Business School of the world, Social Innovation Centre, Faculty & Research Working Paper.

Stohl, C., Stohl, M., Papova, L. (2009) *A New Generation of Corporate Codes of Ethics*, Journal of Business Ethics, Springer, (pp. 607-622).

Shuman, J., Twombly, J. (2009) *The Real Power of Collaboration*, Collaborative Business, The Rhythm of Business, Inc., October 2009.

Shuman, J., Twombly, J. (2009) *Collaborative Networks Are The Organization, An Innovation in Organization Design*, The Rhythm of Business, Inc., Vienna, Austria, November 2009.

Suchman, M.C. (1995) *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, Academy of Management Review, Vol. 20, n.º. 3, Julho 1995, (pp. 571-610).

Tilling, M. V. [s. d.] *Refinements to Legitimacy Theory in Social and Environmental Accounting*, Commerce Research Paper Series, Adelaide: Flinders University.

United Nations Global Compact (2009) *Global Economic Ethic – Consequences For Global Business*, Outubro, UN Headquarters, NY.

United Nations Global Compact (2013) *Global Corporate Sustainability Report 2013*, UN Global Compact Office, Setembro 2013, Nova Iorque.

Waddock, S., Googins, B. K. (2014) *The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility*, em Bartlett, J., Ihlen, Ø., May, S. (ed) “The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility”, Nova Iorque: John Wiley & Sons, Ltd.

Woot, P. (2013) *Repenser L’Entreprise – Compétitivité, technologie et société*, Vol. 20, Academie Royale de Belgique, ISBN 978-2-8031-0359-1.

Woot, P. (2014) *L’innovation, Moteur de Leconomie – Destruction Créatrice*, L’économie de marché, Est-elle juste?, Vol. 2, Academie Royale de Belgique, ISBN – 978-2-8031-0426-0.

World Economic Forum Leadership (2005) *The Evolution of Trust in Business From Delivery to Values*, Trust and Performance Equation Project Prepared in Collaboration with PwC, January 2015.

### **Outras fontes:**

Adams, S. (2014) *America's 100 Best Corporate Citizens in 2014*, Forbes, CR Magazine, Abril 2014. Disponível em <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/04/24/americas-100-best-corporate-citizens-in-2014/> [Consul. Março de 2015].

Amen.pt, Registo de Domínios, Alojamento, Criação de Sites, *Ecommerce*, Servidores (2015) Disponível em <http://www.amen.pt/index.html> [Consult. 1 de Junho de 2015]

Centro de Informação Europeia Jacques Delors (2015) *Economia Social na União Europeia*. Disponível em [http://www.euroid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p\\_cot\\_id=7655#referencia](http://www.euroid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=7655#referencia) [Consul. 4 de Março de 2015].

CR Magazine's (2013) *100 Best Corporate Citizens* [Online]. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/04/11/americas-100-best-corporate-citizens/> [Consult. 20 de Fevereiro de 2015].

Friedman, M. (1970) *The Social Responsibility of Business is to Increase Profit*. The New York Times Magazine, n.º 13, Setembro 1970.

Global Reporting Initiative (2015) *What is GRI?*. [Online] Disponível em: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx> [Consult. 5 de Janeiro de 2015].

Institute for Public Relations – IPR (2011) *Reputation*, Disponível em <http://www.instituteforpr.org/reputation/> [Consult. 15 de Abril de 2015].

Lanzarotta, M. (2006) *Jane Nelson on Corporate Social Responsibility*, Harvard University e John F. Kennedy School of Government, Fevereiro 2006, Disponível em <http://www.hks.harvard.edu/news-events/publications/insight/management/jane-nelson> [Consult. 27 de Fevereiro de 2015].

Media Gate – Agência de Meios e Comunicação S.A. (2015) *Liga-te À Media, O portal da Media*, Disponível em: <http://www.ligateamedia.pt/Default.aspx> [Consult 17 de Abril de 2015].

Santos, P. M. (2005) *Toda a economia deveria ser solidária*, Entrevista a Rogério Roque Amaro. Pessoas e Lugares – Jornal de Animação da Rede Portuguesa Leader.

Waddock, S. (2003) *The Journal of Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing Limited, Issue 9, primavera, United Kingdom.

Williams, D. K. (2013) *The Most Valuable Business Commodity: Trust*, Forbes Magazine, Entrepreneurs, June 2013. Disponível em <http://www.forbes.com/sites/davidkwilliams/2013/06/20/the-most-valuable-business-commodity-trust/> [Consult. 7 de Maio de 2015].



## Apêndices e Anexos

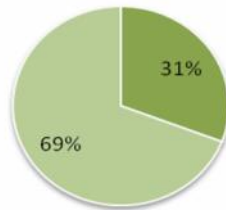
# Apêndices

## Apêndice A – Conclusões do Estudo Quantitativo

---

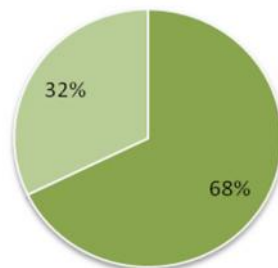
**Já participou activamente em acções de voluntariado dirigidas a causas sociais?**

■ Sim ■ Não



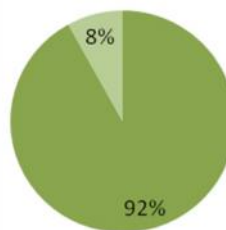
**Já fez algum donativo para uma campanha de angariação de fundos?**

■ Sim ■ Não



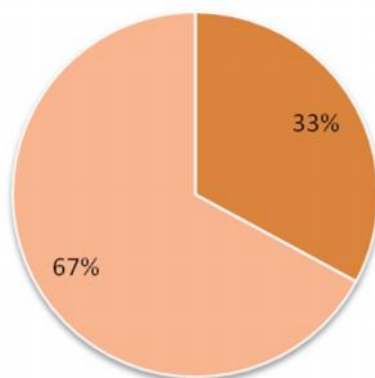
**Alguma vez doou bens que já não utilizava a organizações de solidariedade social?**

■ Sim ■ Não



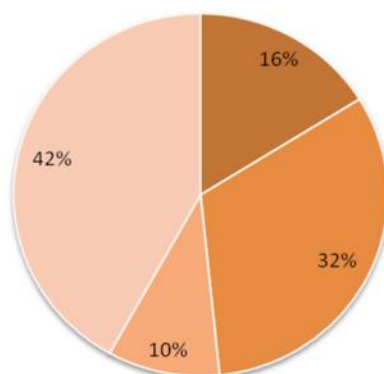
## Conhece a ONGD Estímulo?

■ Sim ■ Não



## Se respondeu afirmativamente, de que forma teve contacto com a Estímulo?

■ Através dos Media ■ Através da Internet ■ Numa iniciativa da Instituição ■ Através de amigos



## **Apêndice B – Entrevista ao Director de Comunicação da ANF enquanto interlocutor da Rede de Farmácias Portuguesas**

---

**Marisa Santos (MS) – Quais são as principais características da Comunicação praticada pela ANF para a Rede de Farmácias Portuguesas?**

Carlos Enes (CE) – O departamento de Comunicação da ANF é recente, posso falar da experiência que está em curso. Do ponto de vista da análise da Comunicação o primeiro princípio é: a Comunicação subordina-se aos objectivos estratégicos da Associação, que é patronal, com raízes antigas, está a comemorar 40 anos e representa perto de três mil farmácias, que por sua vez prestam um serviço à comunidade. Trata-se de uma característica muito importante, na qual sempre acreditei. Acredito no projecto económico das farmácias e no valor social da rede de farmácias.

Em termos estratégicos, a Comunicação está virada para três entidades e visa que estas se conheçam melhor, possam ter interesses comuns e reforçar os seus laços. São elas a comunidade portuguesa, as farmácias e a ANF. A ideia é que se conheçam melhor, que sejam capazes de servir-se melhor entre si, criar valor e cumplicidade para, no fundo, se justificarem.

**MS – Por aqui conseguimos também desvendar um pouco do que são os públicos prioritários da ANF...**

CE - Vejo três entidades, três realidades. Se me disser públicos penso em dez milhões de portugueses. Mas considerando os públicos penso que, para que isto funcione de uma maneira otimizada, tenho que saber comunicar por um lado com dez milhões de portugueses, por outro com os nossos associados (as farmácias), e por outro com *opinion leaders* e decisores políticos. Assim, tenho pelo menos um terceiro público. Grande parte do modelo de negócio das farmácias depende de decisões políticas, e muitas das decisões políticas que se tomam neste país afectam os cidadãos portugueses.

**MS – E quais são as mensagens transmitidas quando se dirige a estes públicos em nome da Rede de Farmácias Portuguesas?**

CE - Eu vejo a Comunicação como mais um serviço que a ANF pode prestar às farmácias e à sociedade portuguesa. Precisamos de ajudar a sociedade portuguesa e as

farmácias a preservarem o modelo de farmácia que nós temos, mediterrânico, com elevados padrões de qualidade, muito científico, ou seja, se hoje houver algum estudo que ponha em causa uma associação medicamentosa, amanhã, através dos sistemas de informação, todas as farmácias associadas no país têm acesso a essa informação.

**MS – Quais são os valores primordiais que considera corresponderem à Rede de Farmácias Portuguesas?**

CE - Queremos ajudar a sociedade portuguesa a ter um modelo de farmácia próximo das pessoas. Podemos viajar para os sítios mais remotos do mundo e teremos sempre uma farmácia próxima. Com o hipermercado já não é assim tão fácil. O serviço de saúde que temos sempre mais perto é a farmácia, e o profissional de saúde mais acessível será sempre um farmacêutico. Isto são valores. Temos que ajudar as pessoas das aldeias do interior a manterem lá uma farmácia. Temos que ajudar a nossa associada a ter um modelo de negócio que lhe permita viver ali com aquela pequena comunidade, quando já toda a gente saiu, o tribunal, o centro de saúde, etc. Temos que fazer alguma coisa para ajudar aquelas pessoas a terem o direito de ser livres e de viver ali. Para isso temos que dar visibilidade ao que ali existe, e ao que ali há para proteger.

**MS – Perante a medida de liberalização do mercado dos medicamentos não sujeitos a receita médica (MNSRM), quais considera serem as maiores vantagens das farmácias perante os novos espaços de saúde?**

CE – Temos que pensar nas coisas globalmente. Em primeiro lugar a rede de farmácias é de muito mais fácil acesso e de acesso homogéneo em todo o país. Não há um hipermercado ou uma loja de saúde nas zonas mais remotas do interior, mas há uma farmácia. Se o mercado fosse totalmente liberalizado iria haver negócio onde há gente, tornando o acesso ao medicamento, e aos serviços de saúde que as farmácias podem proporcionar, muito mais limitado para uma parte considerável dos portugueses, contribuindo para a desertificação. Essa ideia de mercado livre não tem maldade nenhuma, mas agora é necessário perceber que estamos a falar de uma rede de serviços de saúde. Temos que servir com o mesmo padrão de qualidade e à mesma distância de tempo, todos os cidadãos, algo que as grandes superfícies não fazem.

**MS – Então, qual é a posição da Rede de Farmácias Portuguesas perante esta medida?**

CE - Somos a favor do modelo inglês. Sendo nós uma associação, de raiz, de farmacêuticos, defendemos um modelo de farmácia em que a propriedade é dos farmacêuticos. Sempre defendemos isso como princípio. Este modelo é o maioritário na Europa. Na própria Alemanha, na Áustria, portanto há razões para ser assim. É a tal ideia de rede, de qualidade, do modelo que é mais focado no serviço de saúde do que no negócio. O que recentemente aconteceu, gerando alguma polémica, foi que a ANF tomou uma posição que vai no sentido da comercialização de alguns medicamentos fora do espaço da farmácia. Esta medida tinha dois objectivos: baixar os preços dos medicamentos e facilitar o acesso por parte das pessoas. O primeiro não foi atingido. O preço dos Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica (MNSRM) quando eles foram liberalizados subiu 12%, ao passo que o preço dos Medicamentos Sujeitos a Receita Médica (MSRM), ao preço regulamentar, baixou 30%. O preço dos MNSRM antes era regulamentado. Caso se tivesse mantido esse modelo regulamentado o preço teria baixado, tal como aconteceu com os outros medicamentos. Quanto ao acesso também não faz sentido, dado que provavelmente é mais fácil encontrar uma farmácia do que um supermercado. Principalmente ao nível do interior. Nas zonas menos povoadas o acesso não aumentou.

Por outro lado já existe um problema de saúde pública. Portugal é o único país do mundo onde a “pílula do dia seguinte” está à venda no supermercado. É uma questão técnica. Parece-me que um medicamento não pode ser encarado com a leveza de um “sabonete”. Nem que seja pelo ambiente e pela farda que existe numa farmácia, pelo aconselhamento técnico, o que faz as pessoas perceberem que não estão a comprar um produto sem risco. Portanto, defendemos o modelo inglês que está estudado e tem um fundamento técnico: mais acesso e maior segurança. Só aqueles medicamentos que têm um perfil de benefício-risco muito seguro e nas doses adequadas.

**MS – Percebi que tem uma visão considerável sobre a área da responsabilidade social para a Rede de Farmácias Portuguesas. Pensa que esta pode ser uma forma para as suas associadas se destacarem da concorrência?**

CE - Não tenho dúvida. Não tenho dúvida de que haverá um envolvimento maior nestas políticas. Essa linha da responsabilidade social é uma linha que claramente vai ser aprofundada nos próximos tempos, mas para já não posso adiantar como. No entanto, a abertura é total e em breve vai receber notícias. (fim)

Campanha "Dar Pontos aos Bebês Portugueses"

<p>175 pontos</p> <p>Klorane Gel Corpo e Cabelo (200 ml) (8375708)</p>	<p>160 pontos</p> <p>Klorane Eryteal Pomada Vitaminada (75 ml) (8436123)</p>
<p>225 pontos</p> <p>Klorane Água de Limpeza Micelar Sem parabens, na higiene diária. Sem enxaguar. Rosto e corpo. Doseador uma só mão, para uma maior segurança do bebé. (8507918)</p>	<p>110 pontos</p> <p>Klorane toalhetes (70 un.) (8883388)</p>
<p>160 pontos</p> <p>Klorane Creme Cold Cream (40 ml) Sem parabens. Para peles secas e muito secas, nutre e protege a pele das agressões exteriores. (8879740)</p>	<p>150 pontos</p> <p>Klorane Bálsamo de Calêndula Produto SO5 para toda a família. Irritações cutâneas, vermelhidões e picadas de insetos não patológicas ou alérgicas. (8844159)</p>
<p>225 pontos</p> <p>Klorane Eau de Bébé Sem álcool e sem parabens, esta água perfumada respeita a pele do bebé, envolvendo-a numa delicada frescura. (8448890)</p>	

saúda

"Dar Pontos aos Bebês Portugueses"

O cartão Saúde e a ONGD Estímulo juntaram-se para ajudar os bebés portugueses! A partir de 15 de Dezembro de 2015 vai poder participar na campanha "Dar Pontos aos Bebês Portugueses", cedendo pontos do seu cartão às crianças entre os 0 e os 36 meses de idade, destinatários do programa "Despensa da Avó Emília", da ONGD Estímulo. Os seus pontos serão convertidos nos bens que constam destas páginas do catálogo, destinados às famílias carenciadas do Concelho de Oeiras.

Para participar escolha um dos seguintes escalões, e dê os respectivos pontos a um produto à sua escolha:

30 pontos    60 pontos    90 pontos    120 pontos

Para mais informações sobre o programa da Estímulo visite o site: [www.causascomefeitos.wordpress.com](http://www.causascomefeitos.wordpress.com)

<p>890 pontos</p> <p>Saca-leite manual Chicco Ajuda a prolongar a amamentação. Extração eficaz, suavidade sobre a pele e máximo conforto. Aprovado por 91% das mães. (7033738)</p>	<p>195 pontos    205 pontos    215 pontos</p> <p>Biberões Chicco NaturalFeeling Os biberões NaturalFeeling acompanham o crescimento do bebé de forma natural, adaptando-se à sucção feita, mãe após mãe. 150 ml (7033811) 250 ml (7033829) 250 ml (7033827) 330 ml (7033846)</p>
<p>180 pontos</p> <p>Biberões angulares Chicco A sua forma especial e a teta fisiológica garantem um fluxo constante de leite, reduzindo o risco de cólicas. (7045794) (7046791) (7046809) (7046817)</p>	<p>95 pontos</p> <p>Chupetas Chicco PhysioSoft Chupetas com teta ortodôntica e ativa. Especificamente desenvolvidas para não incomodar o bebé, mesmo durante o sono. (8211464) (8211474) (8211482) (8211490) (8211508) (8211516)</p>

FarmáciasPortuguesas

<sup>199</sup> A elaboração desta página foi inspirada na edição Primavera/ Verão 2015 da revista Saúde. Os produtos e os valores visíveis não foram seleccionados com base em qualquer critério, sendo apenas representativos.

## Apêndice D – Comunicado de Imprensa

---



### Nota de Imprensa

#### “Dar Pontos aos Bebés Portugueses”

As Farmácias Portuguesas e a ONGD Estímulo juntaram-se para ajudar os bebés portugueses.

A partir de 1 de Dezembro vai poder participar na campanha **Dar Pontos aos Bebés Portugueses**, que estará em vigor nas Farmácias Portuguesas do Concelho de Oeiras.

Participe cedendo pontos do seu cartão *Saúda* às crianças dos 0 aos 36 meses de idade, destinatárias do programa da ONGD Estímulo. Os seus pontos serão convertidos em bens de higiene e alimentação destinados às famílias carenciadas.

Pode escolher o escalão de pontos que pretende atribuir à ONGD Estímulo, optando por um dos produtos do catálogo *Saúda* abrangidos pela campanha.

Para mais informações visite o website da campanha:

<http://santosmarisatorres.wix.com/campanhadarpontos>

#### Sobre a Rede de Farmácias Portuguesas

A campanha **Dar Pontos aos Bebés Portugueses** insere-se na intenção de renovar o grande compromisso social das Farmácias Portuguesas, através da associação a uma causa de responsabilidade social que é merecedora de um maior envolvimento da nossa parte.

O cartão *Saúda*, usado por mais de dois milhões de Portugueses, pretende ajudar as famílias a baixar ainda mais as despesas mensais com os



Farmácias Portuguesas



medicamentos, bem como promover o acesso mais fácil a todos os produtos úteis ao bem-estar, à boa forma física, a uma vida boa e saudável.

Todas as compras que realizar em produtos de saúde e bem-estar, medicamentos não sujeitos a receita médica e serviços farmacêuticos valem pontos que podem ser trocados diretamente por produtos constantes da nova revista Saúde ou podem ser transformados em vales de dinheiro que podem ser utilizados para pagar a conta da farmácia.

#### **Sobre a ONGD Estímulo**

Lançado em Janeiro, o programa **Despensa da Avó Emília surgiu** com o intuito de responder às necessidades dos recém-nascidos e bebés até aos 36 meses de idade, cujas famílias não gozam de possibilidades de garantir um início de vida com as condições desejáveis.

A resposta às necessidades assenta na recolha de produtos alimentares, de higiene pessoal e de acessórios de puericultura, destinados às características dos alvos do programa.



Lisboa, 15 de Novembro de 2015

**Associação Nacional das Farmácias**  
Rua Marechal de Saldanha, 1  
1249-069 Lisboa  
Tel: 213 400 600  
E-mail: [anf@anf.pt](mailto:anf@anf.pt)  
Website: <http://www.anf.pt/>

**ONGD Estímulo**  
Largo da Lagoa, 14 B  
2795-116 Linda-a-Velha  
Oeiras – Portugal  
Tel: 214 144 089  
E-mail: [teresamaia@estimulo.eu](mailto:teresamaia@estimulo.eu)  
Website: <https://causascomefeitos.wordpress.com/>

## Apêndice E – Website da campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses”<sup>200</sup>



<sup>200</sup> Disponível em - <http://santosmarisatorres.wix.com/campanhadarpontos>

## Anexo F – Expositor da campanha “Dar Pontos aos Bebés Portugueses”

---



# **Anexos**

## Anexo 1 - População Empregada por Sector de Actividade Económica no Concelho de Oeiras

---

### POPULAÇÃO EMPREGADA POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÓMICA, 2011 Fonte: Censos, 2011

Freguesias (Nova divisão administrativa)	Primário	Secundário	Terciário
União das Freguesias de Algés, Linda-a-Velha e Cruz Quebrada/Dafundo	54	2325	18934
União das Freguesias de Carnaxide e Queljas	38	2064	14565
União das Freguesias de Oeiras São Jullão da Barra, Paço de Arcos e Caxias	77	2946	22484
Barcarena	19	1063	5635
Porto Salvo	12	1025	5476
<b>Total Concelho</b>	<b>200</b>	<b>9423</b>	<b>67094</b>

População Empregada por Sector de Actividade Económica, 2011<sup>201</sup> (Fonte: Censos 2011).

---

<sup>201</sup> Câmara Municipal de Oeiras, “Oeiras factos e Números Edição Especial” (Disponível em: <http://factosenumeros.cm-oeiras.pt/> - Consultado em 27 de Abril de 2015).

## Anexo 2 - Farmácias Portuguesas no Concelho de Oeiras

### Farmácias Associadas à ANF no Concelho de Oeiras

NOME	MORADA	LOCALIDADE	FREGUESIA	DISTRITO	RESPONSÁVEL	CONCELHO
ALBERGARIA	RUA VIRGILIO GODINHO N.º 1 - A	QUELUZ DE BAIXO	BARCARENA	LISBOA	MARIA GABRIELA SERRA RAMOS DE SOUSA	OEIRAS
ALCANTARA GUERREIRO	RUA CARLOS LACERDA 5 - 11	OEIRAS	OEIRAS E SÃO JULIAO DA BARRA	LISBOA	MARIA TSAPPI CORTE REAI DE A7RV/FDQ	OEIRAS
ALLEGRO	C. C. ALEGRO, LOJA 072, EST. NACIONAL 117	OUFURELA	CARNAXIDE	LISBOA	ANA PATRICIA CRUZ F M SIRUBING GOMES	OEIRAS
ALTO DA BARRA	AV. D. JOAO I, BLOCO B1, LOJA 1	ALTO DA BARRA - MEDROSA	OEIRAS E SÃO JULIAO DA BARRA	LISBOA	FERNANDA MARIA DIAS CALDEIRA MORAIS	OEIRAS
ALTO DE ALGÉS	RUA DA FIRA N.º 26-A	ALGÉS	ALGÉS	LISBOA	ISABEL MARIA FONSECA FERNANDES DE CARVALHO	OEIRAS
BRANCO	AV. COMBATENTES GRANDE GUERRA 29	ALGÉS	ALGÉS	LISBOA	ANDRÉIA MARINA SANTOS PESSOA MILHANO	OEIRAS
CARNAXIDE	AV. DO FORTE, N.º 10-C	CARNAXIDE	CARNAXIDE	LISBOA	ANABELA CAIADO DE BRITO VIEGAS VIEIRA LOPES	OEIRAS
CENTRAL CARNAXIDE DA	AV. PORTUGAL, 16 B	CARNAXIDE	CARNAXIDE	LISBOA	MªJUDITE MENESES J NEVES SANTOS	OEIRAS
CENTRAL DE QUEIJAS	RUA JULIO DANTAS, LOTE 1, LOJA A - B	QUEIJAS	QUEIJAS	LISBOA	NUMO MANUEL DE AZEVEDO ALCANTARA GUERREIRO	OEIRAS
CENTRAL PARK	CC. CENTRAL PARK AV. 25 ABRIL 19/4 N.º 4 LJ 1.31	LINDA-A-VELHA	LINDA-A-VELHA	LISBOA	MARIA AMELIA RAMALHO DE MELO	OEIRAS
COMBATENTES	EDIF. DUO MIRAFLORES, ALFONSO LOPES, N.º 14	ALGÉS	ALGÉS	LISBOA	M. HENRIQUETA M. C. CARVALHO	OEIRAS
COSTA PINTO	ESTRADA DAS VÁRZEAS, 15, LOJA D	QUEIJAS	QUEIJAS	LISBOA	REGINA COSTA GLORIA PINTO	OEIRAS
DA ESTACAO DE ALGÉS	R. MAJOR AFONSO PALA 17-19	ALGÉS	ALGÉS	LISBOA	MARIA EMILIA GASPAR PINTO	OEIRAS
DA OUFURELA S. NUNES SIMOES	URB. VAR. MONSTO, LJ 5, PIS O EST. FORTELA, LT 4	CARNAXIDE	CARNAXIDE	LISBOA	MARIA DAS DORES DA SILVA NUNES CORREIA DE SOUSA CASTRO	OEIRAS
DE LAVEIRAS	RUA DE NILÃO, LOJA N.º 3	AG. OM. DE LAVAREJAS - PO. PEDREIRA ITALIANA	PACO DE ARCOS	LISBOA	MARIA DA ENCARNACAO NASCIMENTO ALEXANDRE L. AIROSO	OEIRAS
DE LALAUDE	R. PROF. DR. JOSE PINTO PEIXOTO N.º 21D, PIS 0	PORTO SALVO	PORTO SALVO	LISBOA	ISABEL ALEXANDRA RIBEIRO CAETANO MARQUES CARREIRO	OEIRAS
DE TERCEIRA	AV. DE SANTO ANTONIO, N.º 50 - 52	TERCEIRA	BARCARENA	LISBOA	MARTINE MICHELE SAMAT CASCAO	OEIRAS
DIAS	RUA DE ALFREDO LOPES VILAVERDE, 15	PACO DE ARCOS	PACO DE ARCOS	LISBOA	MARIA DE LURDES PEREIRA DE CARVALHO DIAS GAMEIRO	OEIRAS
FERREIRA BASTOS	R. FIRMINO REBELO, 8-B, R/C	PORTO SALVO	PORTO SALVO	LISBOA	MARIA MARGARIDA DE MOURA ALVES FERREIRA BASTOS	OEIRAS
GODINHO	RUA CANDIDO DOS REIS 98	OEIRAS	OEIRAS E S. JULIAO DA BARRA	LISBOA	ANA MARIA M. DA FONSECA LOPES CABRAL	OEIRAS
LEAL	RUA QUINTA DAS PALMEIRAS, N.º 86	NOVA OEIRAS	OEIRAS E S. JULIAO DA BARRA	LISBOA	ANA LUISA CABRAL PINTO LEAL	OEIRAS
LEALDADE	RUA MARCELINO MESQUITA N.º 21A	LINDA A VELHA	LINDA A VELHA	LISBOA	MARIA ADOSINDA DOS SANTOS PRATAS DO VALE	OEIRAS
MARIA	PCT ANTONIO BOTO 11 A	CARNAXIDE	CARNAXIDE	LISBOA	M. ESMERALDA CONCEICAO R CHAVES	OEIRAS
MARTA	AV. 25 ABRIL 27	LINDA-A-VELHA	LINDA-A-VELHA	LISBOA	MARTA ADELINA ALMEIDA R. B. B. PINTO	OEIRAS
MELO ALMEIDA	RUA DIOGO COUTO 15 C	LINDA A VELHA	LINDA A VELHA	LISBOA	MARIA MANUELA RIBEIRO MELO ALMEIDA	OEIRAS
MIRAFLORES	R. DR. ANTONIO GRANJO 2 B	ALGÉS	ALGÉS	LISBOA	M. JULIA ALBUQUERQUE FERNANDES	OEIRAS
MIRAMAR	RUA FERNSTO SILVA N.º R1-R3	ALGÉS	ALGÉS	LISBOA	JOAO PEDRO PARRERA DE GOUVEIA	OEIRAS
MOTA CAPITAO	RUA C, LT 27, LJ 1-2, ALTO BARRINHOS	CARNAXIDE	CARNAXIDE	LISBOA	PEDRO FRANCISCO MOTA CAPITAO LOPES VIEIRA	OEIRAS
MOURAO VAZ LUIA	AV. MUCAMBIQUE 12 A e 14	OEIRAS	OEIRAS E S. JULIAO DA BARRA	LISBOA	ROSA MARIA CABRAL FERREIRA	OEIRAS
NIFO	AV. COMBATENTES GRANDE GUERRA 54	ALGÉS	ALGÉS	LISBOA	RAQUEL SANTOS COHEN MONTEIRO	OEIRAS
NOVA	RUA BERNARDIM RIBEIRO 1 A	CAXIAS	PACO DE ARCOS	LISBOA	LUISA AUGUSTA COSTA ADOLF VOSS LINCE	OEIRAS
NOVA DE CARNAXIDE	LARGO FREDERICO DE FREITAS, N.º 1-B	CARNAXIDE	CARNAXIDE	LISBOA	DIARTE JOAO GAMA DE OLVIRA TRIXEIRA DOS SANTOS	OEIRAS
NOVA DO DAFUNDO	TRAVESSA JOSE MARIA DA COSTA N.º 6	DAFUNDO	CRUZ QUEBRADA	LISBOA	ANA MARIA MANHITA CANDEIAS	OEIRAS
OEIRAS	LARGO HENRIQUE DE PAIVA COUCEIRO 3	OEIRAS	OEIRAS E S. JULIAO DA BARRA	LISBOA	MARIA LEONOR CRUZ S. O BARBEIRA	OEIRAS
PARGANA	R. ENG. BENEVILLE FRANCO 6 - G	PACO ARCOS	PACO D'ARCOS	LISBOA	M. CRISTINA AUGUSTO C PARGANA	OEIRAS
PINTO	R. ANTERO QUENTAL 9	LINDA A VELHA	LINDA A VELHA	LISBOA	FLORINDA PINTO B QUELHAS SANTOS	OEIRAS
PROGRESSO	AV. PRF. DR. A. CAVACO SILVA N.º 5 EDF. QUALIDADE A2, L. B	TAGUS PARK-PARQUE DE CIENCIA TECNOLOGIA	BARCARENA	LISBOA	CLAUDIA ALEXANDRA DE MEDEIROS CORREIA	OEIRAS
RAPOSO	AV. DAS TULIPAS 19 A e B	MIRAFLORES	ALGÉS	LISBOA	ANA SOFIA RAMOS GOMES DOS SANTOS COELHO	OEIRAS
RIBEIRO	RUA DR. FLAVIO RESENDE, 10 loja	NOVA OEIRAS	OEIRAS E S. JULIAO DA BARRA	LISBOA	VITOR DANIEL MORGADO RIBEIRO	OEIRAS
SACCOOR	RUA QUINTA DAS PALMEIRAS 74 A	NOVA OEIRAS	OEIRAS E S. JULIAO DA BARRA	LISBOA	ROSA BRANCA RIBEIRO GONCALVES DA CUNHA FERNANDES	OEIRAS
SACCOOR DO FORUM DE OEIRAS	R. DR. JOSE CUNHA N.º 28-A, FORUM OEIRAS	OEIRAS	OEIRAS E SÃO JULIAO DA BARRA	LISBOA	CARLA MARIA DE PRADO SILVA VIEIRA	OEIRAS
SANTA SOFIA	R. BENTO JESUS CARACA 5 A	CRUZ QUEBRADA	CRUZ QUEBRADA DAFUNDO	LISBOA	GERTRUDES CAIMOTTO FREITAS S. PINTO	OEIRAS
SANTARITA	AV. BOMB. VOLUNTARIOS ALGÉS, N.º 80-A	ALGÉS	ALGÉS	LISBOA	ANA DE FATIMA ANDION C. B. P. CAMARA	OEIRAS
SEIXAS MARTINS	AV. PATRÃO JOAQUIM LOPES 4	PACO ARCOS	PACO D'ARCOS	LISBOA	MARIA EMILIA RIBEIRO C. S. SEIXAS MARTINS	OEIRAS
SILVIA	RUA HENRIQUE SANTANA, 27 B	BARCARENA	BARCARENA	LISBOA	SILVIA MARIA DE MOURA F. FRAGA GOMES	OEIRAS
TRINDADE BRAZ	R. COSTA PINTO 186	PACO ARCOS	PACO D'ARCOS	LISBOA	MARIA JOSE JUSTA PINHEIRO BRAS	OEIRAS
VARELA BAIÃO	RUA DO COMERCIO N.º 7 - A	BAIRRO AUTOCONSTRUCAO	PORTO SALVO	LISBOA	ANA MARIA VARELA BAIÃO	OEIRAS
VERITAS	CENTRO COM. OEIRAS PARQUE, LJ 1007	PACO DE ARCOS	PACO DE ARCOS	LISBOA	SARA MARIA FERREIRA DA CRUZ	OEIRAS

Fonte: ANF através do Infarmed.

## Anexo 3 – Orçamento do Expositor



rebelo artes gráficas, lda.



REBELO - ARTES GRÁFICAS. LDA.

### ORÇAMENTO

Data 02/06/2015

RUA D. MANUEL FERREIRA DA SILVA - E.N. 109 AREEIRO  
APARTADO 106  
3860-210 ESTARREJA

Cliente 1

Ex.mos Srs:

Pelo presente enviamos a V. Ex.as os nossos melhores preços para o eventual fornecimento dos artigos abaixo mencionados, cuja consulta desde já muito agradecemos:

Orçamento		Descrição	Quantidade	P. Unitário	Valor
20152766	1	MARISA TORRES DOS SANTOS  Expositor de chão com 70cm x 30cm x 157cm (frente x profundidade x altura) Estrutura em cartão cancelado de 4mm branco e costas em ragboard 16mm branco com impressão nas laterais e no ragbaord numa face  Expositor segue desmontado embalado em caixa para transporte.  Entrega a combinar	48	€ 53,7292	€ 2 579,00

Condições de Pagamento: A DEFINIR

Acréscio I.V.A. à taxa legal

Prazo de Entrega: 2 semanas

Validade da Proposta: 90 dias

Na expectativa que esta proposta seja do vosso inteiro agrado, ficamos a aguardar as v/ prezadas notícias.  
Sem outro assunto de momento, subscrevemo-nos com elevada estima e consideração.

#### Condições de Venda:

Devido à especificidade da atividade gráfica,  
as quantidades na produção poderão variar mais ou menos 10%,  
reservando-nos o direito de faturar as quantidades produzidas para mais ou para menos.

Atenciosamente,  
Jenny Carrilho

ESTA PROPOSTA DEVERÁ SER CONFIRMADA POR UMA QUALQUER FORMA ESCRITA

Rua Dr. Manuel Ferreira da Silva - E.N. 109 - Apartado 106 - 3860-210 ESTARREJA  
Telefs. 234 843 394 / 234 844 449 - Fax 234 841 553  
info@rebelo-artesgraficas.pt - www.rebelo-artesgraficas.pt

Sociedade por quotas - matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Estarreja sob o n.º 503 811 888  
Capital Social €200.000,00 - Contribuinte n.º 503 811 888



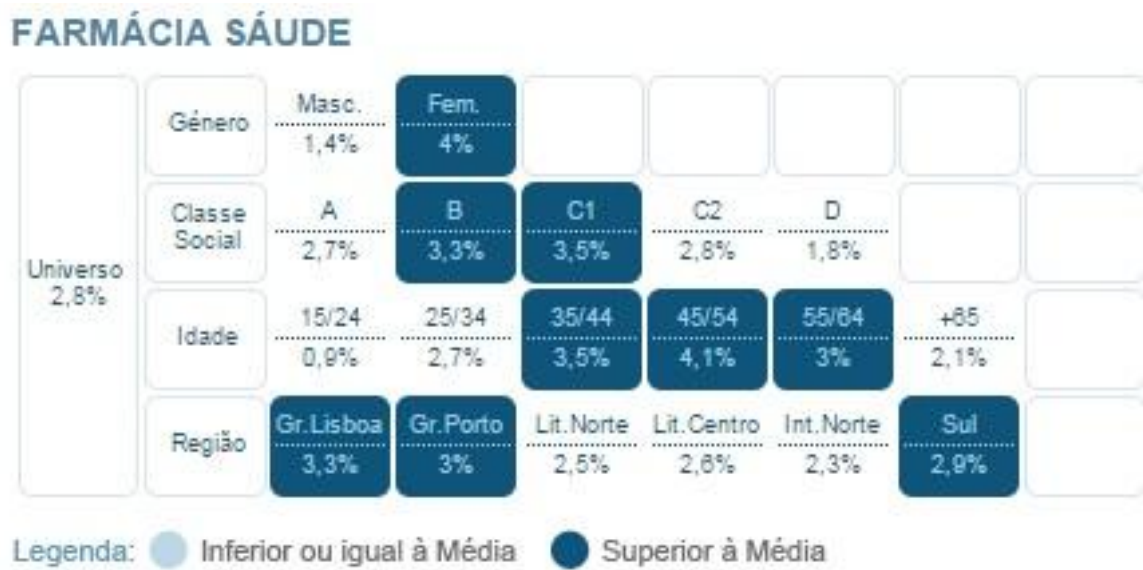
Fonte: Rebelo Artes Gráficas Lda.

## Anexo 4 – Página do catálogo Saúde

14 BEBÉ E MAMÃ   PRODUTOS PARA REBATE		 <p><i>A felicidade é uma viagem que começa de pequenino</i></p>  <p>onde há um bebé</p>	
<p><b>175 pontos</b></p>  <p><b>Klorane Gel Corpo e Cabelo (200 ml)</b> (8479708)</p>	<p><b>160 pontos</b></p>  <p><b>Klorane Eryteal Pomada Vitaminada (75 ml)</b> (8436128)</p>	<p><b>890 pontos</b></p>  <p><b>Saca-leite manual Chicco</b> Ajuda a prolongar a amamentação. Extração eficaz, suavidade sobre a pele e máximo conforto. Aprovado por 91% das mães. (7033738)</p>	<p><b>195 pontos</b> 150 ML</p> <p><b>205 pontos</b> 250 ML</p> <p><b>215 pontos</b> 330 ML</p>  <p><b>Biberões Chicco Natural Feeling</b> Os biberões Natural Feeling acompanham o crescimento do bebé de forma natural, adaptando-se à sucção feita, mãe após mãe. 150 ml (7033811) 250 ml (7033829) 330 ml (7033877) 330 ml (7033845)</p>
<p><b>225 pontos</b></p>  <p><b>Klorane Águia de Limpeza Micelar</b> Sem parabenos, na higiene diária. Sem enxaguar. Rosto e corpo. Doseador uma só mão, para uma maior segurança do bebé. (8679181)</p>	<p><b>110 pontos</b></p>  <p><b>Klorane toalhete (70 un.)</b> (8653380)</p>	<p><b>180 pontos</b></p>  <p><b>Biberões angulares Chicco</b> A sua forma especial e a teina fisiológica garantem um fluxo constante de leite, reduzindo o risco de cólicas. (7047968) (7047970) (7048001) (7048017)</p>	<p><b>95 pontos</b></p>  <p><b>Chupetas Chicco PhysioSoft</b> Chupetas com teina ortodôntica e ativa. Especificamente desenvolvidas para não incomodar o bebé, mesmo durante o sono. (8211468) (8211474) (8211482) (8211490) (8211508) (8211516)</p>
<p><b>160 pontos</b></p>  <p><b>Klorane Creme Cold Cream (40 ml)</b> Sem parabenos. Para peles secas e muito secas, nutre e protege a pele das agressões ambientais. (8679181)</p>	<p><b>150 pontos</b></p>  <p><b>Klorane Bálamo de Calêndula</b> Produto SOS para toda a família. Irritações cutâneas, vermelhidões e picadas de insetos não patológicas ou alérgicas. (8944158)</p>	<p><b>FarmáciasPortuguesas</b></p>	

Fonte: Revista Saúde, N.º 1, Primavera-Verão 2015, (pp. 34 – 35).

## Anexo 5 – Caracterização da audiência da revista Farmácia Saúde



Fonte: Grupo Marktest - Bareme Imprensa 2014.<sup>202</sup>

<sup>202</sup> Universo - 8.564.000 indivíduos com 15 ou mais anos residentes em Portugal Continental. Disponível em: <http://www.ligateamedia.pt/Simulador> - Consultado a 18 de Abril de 2015.