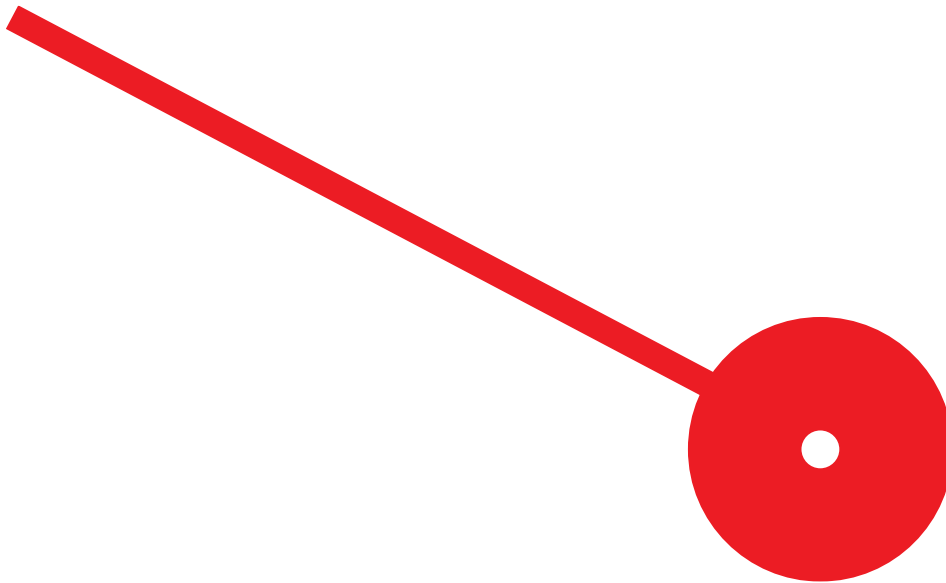




# Relatório de Estágio – Planeamento estratégico e comunicação organizacional: gestão de atividades do CCDTCMP

Inês de Castro Moutinho

07/2025





# **Relatório de Estágio – Planeamento estratégico e comunicação organizacional: gestão de atividades do CCDTCMP**

**Inês de Castro Moutinho**

**Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Empresas sob orientação do Professor Doutor Adalmiro Álvaro M. C. Andrade Pereira e da Professora Doutora Tânia Catarina Vilaça Teixeira**

## **Agradecimentos**

Agora que se aproxima o fim, vejo neste relatório de estágio o culminar de uma jornada tão enriquecedora e considero-me uma sortuda por ter tido oportunidade de vivê-la. Sou grata por todos os momentos que vivi, as pessoas que conheci e os projetos em que participei, que fizeram deste percurso tão importante e especial. Com o término deste ciclo, é com o coração cheio que me despeço da vida de estudante, que tão bonita foi.

Inicialmente, quero agradecer aos meus pais por me proporcionarem todas as oportunidades que vivi, por acreditarem sempre em mim e por me darem sempre o apoio necessário. Obrigada por tudo e por me deixarem sempre voar.

Aos meus amigos de sempre, que caminharam todos estes anos ao meu lado, e que foram um pilar essencial no meu percurso e àqueles que, nos últimos 5 anos, fizeram do ISCAP casa.

Ao Professor Doutor Adalmiro Álvaro M. C. Andrade Pereira, e à Professora Doutora Tânia Catarina Vilaça Teixeira, os meus orientadores, por toda a ajuda prestada, e a todos os docentes que de alguma forma influenciaram o meu percurso.

Por fim, agradeço à Lara, ao Zé e ao Cristiano, por me terem acolhido tão bem, por me permitirem crescer, dar liberdade às minhas ideias, e fazer sentir parte da equipa.

## **Resumo:**

Com o aparecimento das primeiras Organizações Sem Fins Lucrativos surgiu a interesse em compreender quais os motivos que levariam outras entidades a investir nelas, e que benefícios trariam para determinados grupos sociais. Atualmente, com o grande crescimento do setor não lucrativo, torna-se primordial estabelecer planos e estratégias que garantam uma gestão eficaz que permita às organizações subsistir. Para além disso, e motivada pelo avanço tecnológico, impõe-se cada vez mais a necessidade adaptar os meios comunicacionais para garantir a satisfação do público.

O presente relatório de estágio descreve o decorrer da minha experiência enquanto estagiária, compreendida entre 21 de outubro de 2024 e de 31 de dezembro de 2024, no Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores da Câmara Municipal do Porto, uma instituição coletiva de utilidade pública sem fins lucrativos. O objetivo-base deste estágio incidiu sobre as áreas da comunicação, gestão e administração, com ênfase no desenvolvimento e otimização de estratégias aplicadas aos diferentes serviços do CCDTCMP.

Na equipa dos serviços administrativos fui responsável pela gestão dos canais de comunicação, pelo apoio no planeamento e execução das atividades e eventos, e pelas tarefas administrativas. Graças a estas funções tive oportunidade de lidar diariamente com os associados, alunos e envolvidos com o Centro, bem como toda a equipa de funcionários, tornando mais fácil compreender o impacto das ações do CCDTCMP na sua comunidade. Posto isto, a revisão literária executada pretende evidenciar como as teorias se relacionam com a aplicação prática dos conceitos, de modo a compreender se as estratégias aplicadas pelo CCDTCMP são adequadas às suas necessidades.

A análise do contexto situacional do Centro bem como das suas valências foi fundamental para compreender a otimização dos seus recursos e perceber em que medidas se poderiam implementar estratégias de melhoria. Todo o trabalho executado desenvolveu-se com base nas especificidades do público-alvo e do respetivo *feedback*, para garantir que as ações implementadas permitissem manter a inovação e o crescimento da comunidade. Nesse sentido, compreenderam-se também as necessidades de comunicação interna e externa, para que se pudesse otimizar o envolvimento dos associados e da própria equipa, melhorando a visibilidade da organização. Por fim, efetua-se um estudo de caso com o

objetivo de compreender o impacto das ações implementadas no desempenho real da organização e do envolvimento do público.

**Palavras chave:** CCDTCMP, Organização, Planeamento, Projetos, Administração, Redes Sociais.

## **Abstract:**

With the emergence of the first Non-Profit Organisations, there was an interest in understanding why other entities would invest in them, and what benefits they would bring to certain social groups. Nowadays, with the huge growth of the non-profit sector, it has become essential to establish plans and strategies that guarantee effective management to enable organisations to survive. In addition, and motivated by technological advances, there is an increasing need to adapt the means of communication in order to guarantee public satisfaction.

This internship report describes the course of my experience as an intern, from 21st October 2024 to 31st December 2024, at Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores da Câmara Municipal do Porto, a non-profit collective institution of public utility. The basic objective of this internship focused on the areas of communication, management and administration, with an emphasis on developing and optimising strategies applied to the CCDTCMP's different services.

In the administrative services team I was responsible for managing communication channels, supporting the activities and events planning and execution, and do administrative tasks. Thanks to these roles I had the opportunity to deal on a daily basis with the association's members, students and those involved with the Centre, as well as the entire staff team, making it easier to understand the impact of the CCDTCMP's actions on its community. That said, the literature review carried out aims to highlight how the theories relate to the practical application of the concepts, in order to understand whether the strategies applied by the CCDTCMP are appropriate to its needs.

The analysis of the Centre's situational context and its areas of expertise was fundamental to understanding how to optimise its resources, and in understanding the measures that could be used to implement improvement strategies. All the work carried out was based on the specificities of the target audience and their feedback, to ensure that the actions implemented would maintain the innovation and growth of the community. In this sense, the internal and external communication needs were also understood, so that the involvement of members and the team itself could be optimised, improving the organisation's visibility. Finally, a case study is carried out with the aim of understanding the impact of the actions implemented on the actual performance of the organisation and public involvement.

**Key words:** CCDTCMP, Organisation, Planning, Projects, Administration, Social Media.

## Índice geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão de Literatura .....</b>	<b>4</b>
1 Revisão de literatura .....	5
1.1 Os três setores da sociedade .....	5
1.2 Organizações sem fins lucrativos (conceito) .....	6
1.3 Origem das organizações sem fins lucrativos e teorias .....	8
1.3.1 Teoria dos Bens Públicos ( <i>Public Goods Theory</i> ).....	8
1.3.2 Teoria da Falha Contratual ( <i>Contract Failure Theory</i> ) .....	9
1.3.3 Teoria do Estado de Bem-estar Social ( <i>Welfare State Theory</i> ).....	9
1.3.4 Teoria da Interdependência ( <i>Interdependence Theory</i> ).....	9
1.3.5 Teoria das Origens Sociais ( <i>Social Origins Theory</i> ).....	10
1.4 Estratégia do setor não lucrativo .....	10
1.4.1 Planeamento organizacional.....	10
1.4.2 Gestão estratégica.....	10
1.4.2.1 Gestão estratégia de recursos humanos .....	12
1.4.3 Alocação de recursos .....	12
1.5 Gestão de projetos organizacionais .....	13
1.5.1 Gestão de portfólio .....	14
1.5.2 Processo de gestão dos projetos organizacionais .....	14
1.5.3 Avaliação do desempenho dos projetos organizacionais .....	16
1.6 Comunicação organizacional.....	17
1.6.1 Comunicação interna .....	18
1.6.2 Comunicação externa .....	19
1.6.3 Comunicação digital.....	20
1.6.3.1 Estratégia de comunicação digital.....	22
1.6.3.2 Gestão de redes sociais.....	22

1.6.3.3	KPIs .....	23
1.6.3.4	Identidade visual.....	23
<b>Capítulo II – Entidade de Acolhimento.....</b>		<b>25</b>
2	Entidade de acolhimento .....	26
2.1	Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores da Câmara Municipal do Porto 26	
2.2	Serviços .....	27
2.2.1	Universidade Sénior Eugénio de Andrade.....	27
2.2.2	Espaço Aprender a Ser .....	28
2.3	Organograma .....	29
2.4	Público-alvo.....	32
2.5	Análise SWOT.....	32
2.5.1	Pontos fortes .....	33
2.5.2	Pontos fracos .....	33
2.5.3	Oportunidades.....	33
2.5.4	Ameaças.....	34
2.6	Diagnóstico situacional .....	34
<b>Capítulo III – Estágio Curricular .....</b>		<b>36</b>
3	Estágio curricular.....	37
3.1	Atividades de apoio administrativo .....	38
3.2	Gestão dos canais de comunicação.....	41
3.2.1	Comunicação interna .....	41
3.2.2	Comunicação externa .....	42
3.2.2.1	Otimização de perfil .....	43
3.2.2.2	Gestão de redes sociais .....	45
3.2.2.3	Criação de conteúdo e <i>copywriting</i> .....	47
3.2.2.4	Gestão de comunidade.....	50

3.2.2.5	Análise de resultados e métricas.....	51
3.3	Planeamento de atividades e eventos.....	51
3.4	Projetos de apoio ao associado .....	56
<b>Capítulo IV – Metodologia de Investigação .....</b>		<b>58</b>
4	Metodologia de investigação .....	59
<b>Capítulo V – Estudo de Caso: Universidade Sénior Eugénio de Andrade.....</b>		<b>61</b>
5	Estudo de caso: Universidade Sénior Eugénio de Andrade .....	62
5.1	Situação do público-alvo .....	62
5.2	Os canais de comunicação e os eventos .....	62
5.2.1	Relação com a comunidade .....	63
5.2.2	Relação entre os canais de comunicação e os eventos .....	63
5.3	Análise e avaliação de dados .....	65
5.3.1	Inscrições e atividades/eventos.....	65
5.3.2	Redes sociais .....	66
5.4	Reflexão final .....	68
<b>Capítulo VI – Conclusão .....</b>		<b>70</b>
6	Conclusão .....	71
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>74</b>
<b>Apêndices.....</b>		<b>84</b>
Apêndice 1 – Novos mapas de preços de aluguer de espaços .....		85
Apêndice 2 – Novos documentos oficiais da USEA .....		86
Apêndice 3 – Calendário editorial da USEA .....		91
Apêndice 4 – Exemplos de <i>copies</i> .....		92
Apêndice 5 – Exemplos de conteúdo.....		93
Apêndice 6 – Tutorial: Comprovativo de Reembolso da ADSE.....		94
Apêndice 7 – Manual do Sócio.....		95
Apêndice 8 – Cartaz com as redes sociais do CCDTCMP e USEA.....		96

Apêndice 9 – Projeto do Dia Mundial do Amor .....	97
<b>Anexos.....</b>	<b>98</b>
Anexo 1 – Dados estatísticos das redes sociais da USEA .....	99

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> – USEA.....	28
<b>Figura 2</b> – Instalações da USEA.....	28
<b>Figura 3</b> – EAS.....	29
<b>Figura 4</b> - Instalações do EAS.....	29
<b>Figura 5</b> - Organograma do CCDTCMP. Fonte: elaboração própria.....	29
<b>Figura 6</b> - Lista de presenças das turmas. Fonte: folhas de excel do CCDTCMP.....	38
<b>Figura 7</b> - Mapa de reserva de campos no sistema. Fonte: software SOCIIS.....	39
<b>Figura 8</b> - Mapa de reserva de campos na plataforma online.....	39
<b>Figura 9</b> - Flyer para promoção da viagem a Las Médulas.....	40
<b>Figura 10</b> - Linktree CCDTCMP.....	43
<b>Figura 11</b> - Linktree USEA e EAS.....	44
<b>Figura 12</b> - Destaques do Instagram do CCDTCMP.....	45
<b>Figura 13</b> - Destaques do Instagram da USEA.....	45
<b>Figura 14</b> - Calendário editorial do CCDTCMP.....	46
<b>Figura 15</b> - Exemplo de copie de um post do CCDTCMP.....	48
<b>Figura 16</b> - Post do Dia Internacional da Educação.....	49
<b>Figura 17</b> - Exemplo de interação com o público no Facebook da USEA.....	50
<b>Figura 18</b> - Seleção dos voluntários participantes.....	52
<b>Figura 19</b> - Ficheiro de organização de visitas da USEA.....	54
<b>Figura 20</b> - Ficheiro de controlo de orçamentos para camionetas.....	55
<b>Figura 21</b> - Índice do Manual de Sócio.....	57
<b>Figura 22</b> - Comentário de não-aluno.....	64
<b>Figura 23</b> - Comentários de não-alunos num post do Facebook.....	65
<b>Figura 24</b> - Mensagem privada de não-aluno no Facebook.....	65
<b>Figura 25</b> - Partilha voluntária de feedback de aluna da USEA.....	69

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1</b> - Dados relativos ao aumento do nº de alunos no último ano.....	66
<b>Tabela 2</b> - Dados estatísticos das redes sociais da USEA..	67

## **Lista de abreviaturas**

ADSE – Assistência na Doença aos Servidores do Estado

APM – *Association for Project Management*

CAT – Centro de Alegria no Trabalho

CCDTCMP – Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores da Câmara Municipal do Porto

CMP – Câmara Municipal do Porto

CTA – *Call-to-Action*

EAS – Espaço Aprender a Ser

ESNL – Entidades do Setor Não Lucrativo

GAAS – Gabinete de Atendimento e Acompanhamento Social

ICNPO – *International Classification of Non-Profit Organizations*

IPMA – *International Project Management Association*

KPI – *Key Performance Indicator*

n.d. – Não determinado

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

PMI – *Project Management Institute*

ROI – Retorno sobre o Investimento

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

USEA – Universidade Sénior Eugénio de Andrade



Atualmente, as organizações veem-se perante um mercado com alto nível de competitividade e elevadas exigências. Para que as organizações possam acompanhar a evolução das necessidades externas e manter a sua posição competitiva devem estabelecer determinadas estratégias e processos que lhes permitam definir objetivos concretos e ações detalhadas para os alcançar (Mazzei e Araujo, 2019). Contudo, e face às notórias expectativas, não basta apenas uma organização marcar a sua posição no mercado ou diferenciar-se da concorrência com base nos produtos/serviços que oferece, mas surge a obrigação de se destacar também por toda a experiência que proporciona a toda a sua comunidade – nomeadamente colaboradores, *stakeholders* ou público-alvo. Com isto, enfatiza-se a importância de investir no desenvolvimento das relações interpessoais, mostrando que uma organização também se caracteriza pela valorização do capital humano (Boxall, 1996).

Um dos pontos fulcrais na manutenção da relação entre uma entidade organizacional e o seu público é a forma como esta se comunica e faz transparecer os seus princípios, que se poderão refletir num aumento da notoriedade e na fidelização dos consumidores (Dutton et al., 1994). É nesse âmbito que a comunicação organizacional se destaca como critério fundamental na reputação de uma empresa, por ter como consequência a imagem que o consumidor perceciona da marca e o valor que lhe associa. Assim, na esfera empresarial, uma comunicação eficaz é uma comunicação aliada à estratégia global de uma organização, cujos objetivos vão de encontro àquelas que são as metas gerais, e cujos processos estão previstos e englobados no seu planeamento estratégico. A comunicação organizacional acaba também por influenciar diretamente o sucesso das atividades de uma organização, na medida em que potencia o seu alcance a novos consumidores e fomenta o interesse no seu público-alvo, maximizando o envolvimento da comunidade (Neiva, 2018). É aqui que surge a comunicação digital, uma tipologia da comunicação feita através das tecnologias da informação e que compreende diversas ferramentas às quais se pode recorrer – redes sociais, *email*, fóruns ou blogues, *websites*, *podcasts*, entre outros – e que facilitam a partilha de conteúdos à distância e em tempo real.

Quando o objetivo é impulsionar as atividades de uma organização, a comunicação digital mostra-se um ótimo recurso quando articulada com a gestão de projetos, já que possibilita a troca de informações de forma rápida e eficaz, e um maior controlo sobre a monitorização do desempenho e *feedback* do público. É nesse sentido que se irá desenvolver o estudo do presente relatório, que pretende explorar, da perspetiva de uma

organização real, o impacto da comunicação digital como potenciadora de maior envolvimento do público nas atividades desenvolvidas.

A entidade estudada será o Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores da Câmara Municipal do Porto, local onde decorreu o estágio curricular, compreendido entre 21 de outubro de 2024 e 31 de dezembro de 2024, e cujos principais objetivos passaram pela gestão e otimização dos canais de comunicação, desenvolvimento de estratégias para os diferentes serviços, participação no planeamento e desenvolvimento das atividades e eventos e apoio nas tarefas administrativas.

A organização supramencionada é uma instituição coletiva de utilidade pública com diferentes valências no âmbito da cultura, do desporto, da educação e da área social. Graças às diversas áreas de atuação do Centro foi possível, no decorrer do estágio curricular, aplicar estratégias de comunicação, planeamento e gestão de projetos em diversos contextos e a diferentes especificidades, permitindo assim desenvolver uma visão crítica sobre a relação entre os temas estudados e a sua aplicabilidade em casos reais.

O presente relatório divide-se em seis capítulos. Inicialmente, é feita uma contextualização teórica sobre os principais temas abordados, nomeadamente a origem das organizações sem fins lucrativos, o planeamento e gestão estratégica aplicados às organizações, o processo de gestão de projetos organizacionais e as vertentes da comunicação organizacional (com foco na comunicação digital). Já no segundo capítulo é apresentada a entidade de acolhimento e a sua situação atual. Seguidamente, no capítulo três aborda-se a experiência do estágio curricular, na qual se desenvolvem detalhadamente as tarefas realizadas. No quarto capítulo apresenta-se a metodologia de investigação utilizada – estudo de caso – que permitirá fazer uma análise do tema em estudo aplicada a um caso prático. No quinto capítulo é apresentado o estudo de caso, com o objetivo de monitorizar e avaliar o impacto das tarefas realizadas no desempenho da organização e na atração do público. Por fim, o sexto capítulo consiste na conclusão final do relatório de estágio, onde se reflete sobre a relação entre o estudo feito e a experiência do estágio curricular.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA**

---

## **1 Revisão de literatura**

O primeiro capítulo deste relatório apresenta uma revisão bibliográfica sobre os temas que sustentam as atividades executadas no decorrer do estágio, que serão abordadas nos capítulos seguintes. Neste capítulo, primeiramente pretende-se compreender quais os três setores da sociedade, e posteriormente aprofundar-se-á o terceiro setor – as entidades privadas de utilidade pública – no qual se insere a organização em estudo. Além de entender as especificidades do setor não lucrativo, explorar-se-á as práticas de gestão mais adequadas para a subsistência das organizações e as estratégias para captar e atender às necessidades e exigências do seu público.

### **1.1 Os três setores da sociedade**

Ao longo do tempo, as comunidades têm vindo a categorizar as suas atividades económicas e sociais de acordo com as esferas pública e privada, dentro das quais os três setores da sociedade se distinguem mediante o seu contexto organizacional. O primeiro setor corresponde ao Estado e às entidades públicas que exercem, de facto, atividades públicas; já o segundo setor abrange as empresas, ou seja, as entidades privadas que atuam em prol do seu próprio benefício e lucro; por fim, o terceiro setor representa as entidades privadas de utilidade pública (Ferreira & Scarpinelli, 2013). A forma como as Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) e o Estado interagem é bastante complexa e envolve não só valores éticos e ideológicos, mas também fatores económicos (Melo, 2016). A autora acrescenta ainda que isso faz com que as ESNL tenham de se adaptar para facilitar a articulação entre instituições.

Considerando o terceiro setor, podemos afirmar que este representa uma variedade de entidades privadas de cariz social, nomeadamente “organizações voluntárias, organizações comunitárias, organizações sem fins lucrativos e instituições de caridade” (Bach-Mortensen & Montgomery, p. 2, 2018). Não obstante, a sua atividade pode também ser remuneratória, apesar de não se destacar pelos grandes investimentos de capital (Neto & Leal, 2016). Assim, podemos identificar que a grande particularidade deste setor se baseia na fusão entre os setores público e privado, culminando as suas estratégias no sentido de atender às necessidades da sociedade (Ferreira & Scarpinelli, 2013). É de notar que o conceito das iniciativas sociais está “diretamente relacionado com o empreendedorismo social e com as empresas sociais” e focado na criação de valor público, excluindo todas aquelas que dependem exclusivamente de fundos públicos

(Lunenberga, p. 1205, 2024). Os autores Bach-Mortensen e Montgomery (2018) acrescentam ainda que este setor tem vindo cada vez mais a marcar a sua presença no fornecimento de serviços públicos, acabando por auxiliar o combate à diminuição dos problemas sociais.

Segundo Salamon e Anheier (1997 apud Morris, 2000) e mais tarde citado por Franco et al. (2005), para que uma entidade se possa caracterizar como sendo do terceiro setor é necessário que atenda a um conjunto de cinco características estruturais/operacionais: (1) Organização formal: deve seguir uma estrutura institucionalizada e estar formalmente registada; (2) Privada: deve ser totalmente independente do Estado; (3) Não distribuidora de lucros: é proibido que qualquer lucro excedente seja repartido pelos proprietários, gestores ou membros da organização, devendo apenas ser utilizado para reinvestir no crescimento organizacional e na concretização da missão e dos objetivos; (4) Autónoma: a organização deve ter autonomia na tomada de decisões e não estar subordinada a terceiros; (5) Voluntária: deve existir uma percentagem de ações voluntárias, seja no trabalho ou na prestação de apoios à comunidade.

A crescente complexidade social e económica tem feito com que se torne cada vez mais necessária a cooperação entre os diferentes setores; apesar de algumas teorias ainda identificarem o setor sem fins lucrativos como sendo apenas complementar, este tem-se mostrado uma grande influência na formulação de políticas (Almeida, 2011).

## **1.2 Organizações sem fins lucrativos (conceito)**

A expansão do terceiro setor tem vindo a ser notória a nível mundial graças ao numeroso crescimento das organizações sem fins lucrativos. Para manter a essência daquele que deve ser o objetivo das ESNL, estas devem atuar segundo o propósito estipulado na sua missão e fazer a gestão dos recursos humanos e capitais de modo a torná-la atingível (Cukier, 1996). A importância de uma missão bem definida fará a organização direcionar a sua estratégia para “concentrar todos os seus esforços em adquirir vantagem competitiva com a concorrência, aumentar a quantidade de serviço prestado e participar mais fortemente da sociedade na qual está contextualizada” (Cukier, 1996, p. 16).

Muitas das vezes as ESNL funcionam em cooperação com a administração pública, no sentido de encontrar soluções mais eficazes para corresponder às necessidades da comunidade, já que acaba por ser mais difícil uma ESNL, por si só, conseguir despender dos meios suficientes para a resolução de determinados problemas (Ciucescu, 2009).

Assim, é importante ressaltar que a cooperação entre a administração pública e as ESNL funciona de forma mútua, e que as atividades de uma não substituem nem invalidam a necessidade das atividades da outra (Ciucescu, 2009).

Devemos prever que, quando se fala em entidades sem fins lucrativos, muitas vezes falamos de mão-de-obra voluntária, na qual não está presente a intenção da obtenção de lucro, o que faz com seja necessário estabelecer um alinhamento entre as necessidades de subsistência da empresa e aqueles que são os valores em questão (Andrade & Franco, 2007). Ainda que as ESNL não procurem diretamente o lucro, deve-se ter em mente que, para que possam subsistir, existem desafios inerentes à gestão dos seus serviços. Assim, compreende-se que os recursos (*inputs*), podendo ser públicos, privados ou da própria entidade, muitas vezes distinguem-se dos outros tipos de entidades, já que a sua utilização é um pouco mais complexa (Andrade & Franco, 2007). Tem-se feito notar a inevitabilidade de arranjar meios provenientes de outrem que prestem auxílio financeiro, identificados como entidades parceiras, e dispostas a dar resposta à falta de recursos das ESNL; o facto de, muitas vezes, as entidades parceiras serem públicas, exige que as ESNL tenham pessoal especializado em negociar com instituições governamentais (Cukier, 1996).

Um dos benefícios das ESNL é o facto de não estarem focadas apenas no lucro, o que acaba por refletir uma maior abertura na procura de soluções diferenciadoras para resposta aos problemas existentes (Ciucescu, 2009). Dizem-nos Ulwiyah et al. (2023) que quando o lucro supera as estimativas previstas, este é utilizado para financiar novos projetos em prol do benefício da organização e para atingir as metas estabelecidas. Brandsen et al. (2025) destacam esta como uma das principais diferenças face às organizações com fins lucrativos, já que, neste caso, os constituintes da direção das ESNL estão impedidos de reter os lucros extra para próprio benefício, sendo assim obrigados a investi-los e declará-los, fornecendo garantias às entidades doadoras de que a receita excedente será usada para proveito geral da organização.

Para compreender melhor as formas de atuação destas organizações foi criada a Classificação Internacional das ESNL (do inglês *International Classification of Nonprofit Organizations* – ICNPO) por Salamon e Anheier em 1990 e adotada em 2003 pela Comissão de Estatística das Nações Unidas. Segundo Franco et al. (2005) esta classificação identifica as doze categorias de atividades nas quais as ESNL se enquadram:

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

### **1.3 Origem das organizações sem fins lucrativos e teorias**

Foi há várias décadas que começaram a surgir as teorias que sustentam a origem das ESNL. Hansmann (1987) viria a estabelecer as duas principais divisões alusivas a essas teorias, identificando que uma parte delas se relacionava com o papel das ESNL e como estas se inserem na economia local – nomeadamente a Teoria dos Bens Públicos e a Teoria da Falha Contratual -, e outra parte associada ao tipo de comportamento, atuação e objetivos das ESNL. O autor afirma ainda que existem várias teorias, das quais algumas se complementam e outras se contrariam. Das várias teorias existentes, Bartosova e Podhorska (2021) destacam:

#### **1.3.1 Teoria dos Bens Públicos (*Public Goods Theory*)**

Também conhecida como Teoria das falhas do governo e do mercado, foi criada em 1974 por Weisbrod, com o intuito de declarar que as ESNL surgiram como “produtores privados dos bens públicos” (Hansmann, 1987, p. 28). Esta teoria reflete o facto de que existem necessidades que o governo e o mercado não conseguem suprimir; como tal, algumas ESNL surgem para combater essa lacuna - apesar de nem todas serem bem-sucedidas (Bartosova & Podhorska, 2021). Esta teoria justifica o aparecimento das ESNL com base numa perspetiva económica, e compreende o facto de a procura ser heterogénea, pois diferentes grupos populacionais têm diferentes necessidades e expectativas; e, por isso acontecer, tende-se a tentar corresponder ao perfil estatisticamente menos satisfeito com as opções fornecidas pelo Estado (Anheier, 2005).

### **1.3.2 Teoria da Falha Contratual (*Contract Failure Theory*)**

”[...] esta teoria sugere [...] que as OSFL surgem onde os mecanismos contratuais comuns não fornecem aos consumidores meios adequados para controlar os produtores” (Hansmann, 1987, p. 29). Mais tarde, Salamon e Anheier (1998, p. 14) corroboram a ideia de Hansmann acrescentando que muitas vezes estas situações surgem derivadas da “assimetria de informação”, um problema frequente para os consumidores”. Ou seja, quando é comum os indivíduos não terem acesso a informação suficiente para compreender a fiabilidade de um produto ou serviço; nestes casos, tendem então a procurar marcas nas quais confiem (Bartosova & Podhorska, 2021). As autoras acrescentam ainda que, contudo, não é garantido que as ESNL atuem de forma 100% honesta.

De forma geral, ambas as teorias económicas mencionadas acima se centram no facto de o setor sem fins lucrativos ser frequentemente visto como inferior face aos setores público e privado, justificando a sua origem apenas com base nas consequências das escolhas e vontades dos indivíduos e no fracasso do Governo e do Mercado; segundo estas ideias, o setor terciário representa um papel não prioritário na economia (Almeida, 2011).

### **1.3.3 Teoria do Estado de Bem-estar Social (*Welfare State Theory*)**

Explica o surgimento das ESNL como um apoio ao Estado, ou seja, subentende-se que estas organizações funcionam apenas como um complemento não essencial, enquanto as necessidades do Estado perdurarem (Bartosova & Podhorska, 2021). Assim, já em 1998, Salamon e Anheier diziam que, segundo esta teoria, as ESNL funcionavam enquanto o Estado não desenvolvesse os seus próprios serviços públicos para colmatar determinados problemas; com isto, é possível afirmar as ESNL continuariam a ser de grande relevância especialmente em países onde houvesse a necessidade de suprir essas falhas.

### **1.3.4 Teoria da Interdependência (*Interdependence Theory*)**

Contrariamente às teorias anteriores, que enfatizam uma competição entre o setor público e privado, esta teoria visa fortificar a necessidade de haver uma relação de mutualidade entre ambas, para que as ESNL possam funcionar como aliadas do Estado, ajudando a implementar mudanças (Salamon & Anheier, 1998). Isto mostra que dentro das organizações não lucrativas continua a haver uma interdependência entre o setor público e privado, especialmente quando falamos de saúde, educação, ou serviços sociais;

normalmente as ESNL privadas tendem a responder mais rapidamente às necessidades existentes, ainda que esta resposta por vezes possa falhar (Bartosova & Podhorska, 2021).

### **1.3.5 Teoria das Origens Sociais (*Social Origins Theory*)**

Tal como o nome indica, esta teoria diz-nos que a forma como o Estado e as ESNL se relacionam depende muito das condições políticas e sociais do ambiente em questão, e da forma como determinado país se molda face às transformações históricas (Salamon & Anheier, 1998). O surgimento e a atuação das ESNL variam dependendo do país de origem, ou seja, de quanto um governo investe em serviços sociais e do tamanho do setor sem fins lucrativos nesse país (Bartosova & Podhorska, 2021).

## **1.4 Estratégia do setor não lucrativo**

### **1.4.1 Planeamento organizacional**

Em 1998, Teixeira explicou a existência de três níveis distintos de planeamento organizacional relacionados com o tipo de gestão. Assim, fez-se a distinção entre o planeamento estratégico – mais voltado para a gestão de topo, no qual se definem os objetivos globais da organização -, o planeamento tático – que se processa a um nível mais intermédio e onde se prevê resultados num prazo mais curto -, e por fim o planeamento operacional – que visa estabelecer as direções a seguir nos cargos mais baixos, focando em tarefas mais específicas.

Mazzei e Araujo (2019) apoiam a ideia de que o planeamento estratégico deve representar o primeiro passo quando falamos no planeamento geral de uma organização, para o qual é necessário compreender o ambiente onde esta se insere e quais metas a longo prazo, para que esta aumente a probabilidade de as atingir.

### **1.4.2 Gestão estratégica**

Para que as ESNL mantenham a sua credibilidade, é essencial que seja implementado um plano de gestão estratégica. Desta forma, será muito mais fácil tomar decisões com consequências a longo prazo, garantindo que estas seguem determinadas lógicas e processos previamente estabelecidos (Ulwiyah et al., 2023). Além disso, assim torna-se mais fácil direcionar a organização para atingir os seus objetivos. A aplicação de uma gestão estratégica acaba também por refletir-se em maior notoriedade para a organização,

já que estará a mostrar-se mais transparente com o seu público e a assumir uma maior responsabilidade e profissionalismo (Ulwiyah et al., 2023).

Porter (1996) defendia que as organizações deviam conseguir diferenciar-se das demais pelos seus valores, de tal forma que os serviços oferecidos se tornem únicos. Com isto, pretende-se realçar a ideia de que “a essência da estratégia está nas atividades – escolher realizar as atividades de forma diferente ou fazer atividades diferentes das dos rivais” (p. 64). Além disso, o autor mostra-nos as três fontes que levam as organizações a adotar posicionamentos estratégicos, nomeadamente: **(1) posicionamento baseado na variedade** – investe na produção de uma vasta gama de produtos/serviços que se distingam pela sua qualidade e que conquistem os seus clientes; **(2) posicionamento baseado em necessidades** – foca-se na segmentação do público e personaliza a sua oferta de produtos/serviços de modo a atender às respetivas necessidades de cada nicho específico (seja ao nível do preço, qualidade ou recursos); e o **(3) posicionamento baseado no acesso** – passa por adaptar a estratégia às condicionantes que envolvem o público-alvo, compreendendo qual a melhor maneira de a empresa chegar até aos seus clientes (Porter, 1996).

David (2011) defende que o processo de gestão estratégica passa por três fases, nas quais devem ser decididas as estratégias que trarão mais benefício à empresa: formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação da estratégia. A fase da formulação da estratégia corresponde às decisões iniciais que vão comprometer a organização aos seus objetivos, garantindo estratégias funcionais a longo prazo (David, 2011). Para que possam, de facto, implementar as decisões estratégicas tomadas, é necessário estabelecer políticas e mobilizar recursos e pessoal, de tal modo que toda a organização atue sob uma cultura que apoie a estratégia principal (David, 2011). Por fim, a avaliação da estratégia funciona como o principal meio para compreender se execução da estratégia planificada foi bem-sucedida; após uma análise e medição de desempenho, são aplicadas ações de melhoria (David, 2011).

Porter e Kramer (2011) falam sobre a importância da criação de uma estratégia de valor partilhado, salientando que, para que a competitividade seja aumentada, deve haver um alinhamento entre as condições económicas e sociais. Assim, potencia-se a criação de ligações valiosas entre elementos que permitirão desenvolver o progresso organizacional. Contudo, esta perspetiva ainda não está perfeitamente interiorizada nas ESNL já que muitas das vezes os gestores destas organizações se focam maioritariamente nas questões

do foro social, deixando de parte a necessidade de ter um pensamento estratégico e que visiona a implementação da abordagem do valor partilhado (Porter e Kramer, 2011). Segundo os mesmos autores (p. 12) “os regulamentos que reforçam o valor partilhado estabelecem metas e estimulam a inovação. Destacam um objetivo social e criam condições equitativas para incentivar as empresas a investir no valor partilhado em vez de maximizar o lucro a curto prazo.”.

#### **1.4.2.1 Gestão estratégia de recursos humanos**

A gestão estratégica dentro dos recursos humanos acaba por ser um ponto fulcral para garantir o alinhamento entre os objetivos organizacionais e a motivação e qualificação do pessoal. Boxall (1996) afirma que uma visão estratégica voltada também para os recursos humanos acaba por funcionar como vantagem competitiva, graças ao valor do capital humano – como o conhecimento e as habilidades, que são ferramentas difíceis de replicar.

Mais tarde, Armstrong (2014) explica a abordagem da gestão estratégica de recursos humanos baseada no conceito anteriormente defendido por Boxall, e enfatiza o facto de esta ser uma perspetiva orientada para o futuro, na qual a capacidade de a empresa gerar bons resultados vai depender diretamente do desempenho da implementação de uma força de trabalho qualificada e comprometida.

#### **1.4.3 Alocação de recursos**

Como mencionado previamente, sabemos que numa ESNL existe a necessidade de ter um cuidado acrescido na gestão dos recursos, de forma a que a empresa possa subsistir. Ulwiyah et al. (2023, p. 355) citam *Wisataone* (2018) e identificam seis principais características inerentes à sua gestão financeira, nas quais salientam:

- (1) ter renda suficiente para avançar e manter a estabilidade do programa de trabalho,
- (2) ter uma fonte interna de liquidez ou acesso para despende de fundos rapidamente no curto prazo,
- (3) utilizar o orçamento de base das receitas em comparação com o orçamento de base das despesas,
- (4) manter um saldo de fundos positivo no final do ano,
- (5) quando ocorre uma perda, uma OSFL financeiramente sólida será capaz de acumular lucros suficientes para cobrir as perdas incorridas nesse ano,
- (6) determinar atividades de reserva para o desenvolvimento financeiro e fundos a curto prazo.

Nas ESNL os recursos podem ser obtidos de diferentes maneiras e Franco et al. (2005, p. 17) reconhecem quais os três principais meios de obtenção de fundos, “as receitas próprias, (...) a filantropia, (...) e apoio público ou governamental”. Relativamente às receitas próprias, incluem-se todas as margens de lucro proporcionadas pela venda/prestação de serviços da organização; já a filantropia engloba o capital proveniente das doações individuais ou de grupo, como é no caso do pagamento de quotas por parte de um determinado grupo de associados à organização; por fim, o apoio público/governamental comporta todas as ajudas públicas no sentido de potenciar o crescimento da organização (Franco et al, 2005).

No caso das organizações de cariz social conseguimos compreender que o acesso a recursos capitais funciona como um estímulo para a execução da sua atividade (Tracey & Jarvis, 2007). Após um estudo feito por Kitching et al. (2012), percebeu-se que o modo como os gestores administram a entrada de dinheiro pode variar, dependendo da imagem que pretendem passar aos seus doadores. Normalmente, quando há um aumento do valor fornecido pelas entidades doadoras, é de prever que a distribuição dos gastos se mantenha, seguindo o mesmo padrão de investimentos e despesas; ainda assim, não deixa de existir a tendência de tentar que o destino do dinheiro corresponda àquilo que mais será expectável por parte da entidade doadora (Kitching et al., 2012). Por outro lado, quando falamos de organizações com baixo nível de receitas e gastos, é de esperar que o valor extra seja utilizado na tentativa de melhorar os seus lucros (Kitching et al., 2012).

Podemos afirmar que a adoção de uma estratégia adequada se torna então fundamental para que uma ESNL possa substituir (Grace & Olajuwonlo, 2011). Mais acrescentam as autoras que ter uma boa estratégia não passa só pela determinação de prestar o apoio a terceiros; as organizações devem gerir a alocação dos seus recursos de modo a não funcionarem sob a total dependência dos que lhes são cedidos e para que possam salvaguardar a sua independência financeira – especialmente quando estão suscetíveis a alterações económicas ou políticas do setor público.

## **1.5 Gestão de projetos organizacionais**

Hoje em dia, a gestão de projetos compreende uma abordagem estratégica e planeada, mas nem sempre foi assim. O conceito de gestão de projetos organizacionais surge após a Segunda Guerra Mundial, numa vertente muito associada apenas a determinados setores (Kerzner, 2009). O seu nível de complexidade e formalização foi aumentando ao longo

das décadas, o que acabou por se refletir na sua possibilidade de entrada em mais áreas; agregado a esta evolução surge o grande desenvolvimento tecnológico, que se revelou como um fator distintivo para potenciar o aumento da valorização da importância do processo de gestão dos projetos (Kerzner, 2009). Atualmente, a capacidade para gerir e liderar projetos é vista como uma competência transversal inerente a quase todas as áreas (Kerzner, 2009).

Segundo a Associação Internacional de Gestão de Projetos (IPMA, 2015) “um projeto é um esforço único, temporário, multidisciplinar e organizado para concretizar entregas acordadas dentro de requisitos e restrições pré-definidas” (p. 27). Também a Associação para Gestão de Projetos (*Association for Project Management – APM*) define projeto como “um esforço único e transitório, realizado para atingir objetivos planeados, que podem ser definidos em termos de produtos, resultados ou benefícios” (2012, p. 12). Como tal, a gestão de projetos passa pela aplicação prática de todos os conhecimentos, técnicas e processos com vista a alcançar os objetivos determinados para cada projeto (APM, 2012).

### **1.5.1 Gestão de portfólio**

A associação de vários projetos – ainda que não relacionados – denomina-se por portfólio, pois “reúne-os para otimizar o uso dos recursos da organização e alcançar os seus objetivos estratégicos, minimizando os riscos do portefólio” (IPMA, 2015, p. 27). A definição proposta pela IPMA vai de encontro à definição de gestão de portfólio estabelecida pela APM (2012), que sugere que a “gestão de portfólios é a seleção, priorização e controlo dos projetos e programas de uma organização, alinhados com seus objetivos estratégicos e capacidade de entrega” (p. 16).

Segundo Meskendahl (2010, p. 808) os objetivos principais da gestão de um portfólio de negócios são “a maximização do valor financeiro do portfólio, a vinculação do portfólio à estratégia da empresa e o equilíbrio entre os diferentes projetos, mediante as capacidades da organização”.

### **1.5.2 Processo de gestão dos projetos organizacionais**

A gestão de projetos organizacionais é um processo complexo que compreende diversas fases, as quais dependem diretamente da forma como a organização entrega valor ao mercado em questão e como a equipa e os diferentes departamentos contribuem para isso

(Muller et al., 2019). Normalmente, este valor inerente aos projetos diferencia-se por ser específico para determinada tarefa, o que acaba por salientar as suas vantagens: a adaptabilidade a prazos temporais – seja de curto ou longo prazo – que revela que o foco, durante determinado período, estará naqueles objetivos específicos; a sujeição a padrões de controlo que garanta o cumprimento dos prazos, qualidade e orçamentos; e a melhoria contínua dos métodos e práticas, já que a gestão de projetos representa uma área na qual os indivíduos investem na sua formação (IPMA, 2015).

Nas organizações, a liderança representa um papel fundamental neste processo, já que orienta e planeia a estratégia dos projetos (Muller et al., 2019; APM, 2012), tendo em conta o alcance de metas que se destaquem pela obtenção de benefícios organizacionais (Muller et al., 2019) e que procurem diminuir os problemas (Silvius, 2021).

O processo de gestão de projetos deve fundamentar-se e criar-se sobre três grandes pilares, designadamente ser orientado para os objetivos do negócio, definir-se um plano de ação, e trabalhar para a melhoria contínua do processo (Verdún et al., 2010). Para que isso aconteça, deve-se clarificar qual o papel da gestão do projeto, e estabelecer a sua estrutura e comunicação, bem como respetivas equipas de trabalho; seguidamente, devem-se definir metas e KPIs (*key performance indicators* – indicadores-chave de desempenho) que permitam posteriormente avaliar os resultados obtidos (Verdún et al., 2010). Assim, antes de iniciar um novo projeto existe uma série de etapas que devem ser seguidas para garantir um maior controlo e previsibilidade sobre o desempenho esperado. Inicialmente, é de extrema importância estabelecer o principal motivo pelo qual se pretende concretizar o projeto, bem como os requisitos e especificidades obrigatórios ao seu desenvolvimento; posto isto, devem-se estimar os recursos necessários, os custos e prazos a cumprir – quando há necessidade de financiamento é fundamental preparar um plano que justifique o investimento (APM, 2012). Seguidamente, é essencial assegurar que há comunicação com a equipa e que esta está motivada, monitorizando a evolução do projeto face a riscos e ameaças, para compreender se o progresso está a ser positivo e a ir de encontro com o plano estabelecido (APM, 2012).

Em 2009, Kerzner definiu dezasseis pontos-chave para um desenvolvimento de projetos organizacionais de forma consistente e experiente:

1. Seguir um processo de gestão de projetos coeso e manter a mesma abordagem nas diferentes iniciativas;

2. Construir uma cultura organizacional orientada para o sucesso e maturidade dos projetos e disseminá-la pela equipa;
3. Assumir um compromisso e seguir o planeamento previsto para cada projeto;
4. Definir objetivos e metas realistas e alcançáveis;
5. Compreender a interdependência entre custos e prazos;
6. Determinar o líder mais adequado para cada projeto;
7. Comunicar de forma clara, realçando a informação mais relevante para cada posto;
8. Envolver as equipas operacionais no processo;
9. Concentrar especialmente nos resultados e menos nos recursos utilizados;
10. Promover um ambiente positivo e de cooperação entre toda a equipa;
11. Assumir o sucesso do projeto como uma conquista coletiva de todos os colaboradores;
12. Evitar reuniões desnecessárias;
13. Antecipar os problemas para solucioná-los mais eficazmente;
14. Acompanhar regularmente a evolução do projeto;
15. Utilizar ferramentas digitais de apoio ao desenvolvimento do projeto;
16. Investir numa aprendizagem contínua com base em experiências passadas.

Os benefícios de uma gestão de projetos eficaz refletem-se na redução dos riscos e na maximização dos benefícios, ou seja, “a otimização do investimento, evitar motivos comuns de fracasso e a motivação da equipa por meio de uma melhor comunicação” (APM, 2012, p. 8).

### **1.5.3 Avaliação do desempenho dos projetos organizacionais**

No que diz respeito à compreensão e avaliação geral do sucesso de um determinado projeto Shenhar et al. (2001) dizem que é necessário ter uma visão holística do seu processo e dimensões e que, como tal, não é possível estabelecer métodos lineares de avaliação do desempenho dos projetos; no entanto, afirmam que “devemos ser capazes de mensurar a importância que as várias partes estão a atribuir às diferentes dimensões” (p. 720). Os autores enumeram ainda as quatro grandes dimensões que a avaliação da gestão de projetos engloba, nomeadamente: (1) cumprimento de metas de tempo, orçamento e requisitos; (2) benefício para o cliente; (3) benefício para a organização executiva; e (4) preparar o futuro. Já Milosevic e Patanakul (2005) agrupam as medidas de avaliação de sucesso dos projetos pressupondo a existência de medidas internas e

externas, das quais salientam o custo, orçamentação, qualidade, cronogramas e cumprimento de metas como medidas internas, e a participação de mercado, o lucro e a satisfação do cliente como medidas externas.

Quando se tem em mão o planeamento de um projeto organizacional deve-se ver além da relação causa-efeito que, inconscientemente, faz com que se presumam quais os resultados óbvios para cada situação; em vez disso há que considerar a “multiplicidade de diferentes interações (...) que irão impactar o sucesso do projeto” (*Project Management Institute* [PMI], 2023), destacando a necessidade de adaptação ao clima de mudança intrínseco aos projetos organizacionais. Para compreender a dimensão do sucesso de um projeto é, por isso, imperativo considerar todas as partes interessadas (Milosevic e Patanakul, 2005).

Para melhorar o desempenho da gestão de projetos é necessário identificar quais as melhores maneiras de aprimorar as práticas utilizadas, dependendo das respetivas ferramentas e técnicas utilizadas. De acordo com o estudo feito por Fernandes et al. (2013), compreendeu-se que a perceção que os profissionais têm sobre as vantagens que a utilização de ferramentas e técnicas específicas trazem para a gestão de projetos é variável, já que aquilo que funciona bem em determinado projeto pode não ser o mais aconselhável/adequado para outro. De forma geral, é possível afirmar que conhecer detalhadamente o projeto no qual se está envolvido poderá ser um fator determinante para o seu sucesso ou fracasso (Chaves et al., 2014).

## **1.6 Comunicação organizacional**

A comunicação é um dos conceitos base para o bom funcionamento de uma organização e pode ser disseminada de forma verbal, não-verbal ou gráfica, e contribui tanto para o facilitamento da troca de ideias e informações entre equipa, como para a criação de uma relação com o público e *stakeholders* (Dwyer, 2019; Schoeneborn & Vásquez, 2017). Tendo isso em conta, é possível afirmar que a comunicação é um processo obrigatório para que uma organização possa existir e funcionar, incluindo uma variedade de diferentes atividades comunicativas entre os diferentes indivíduos (Keyton, 2017). A autora acrescenta ainda que a comunicação está presente desde os processos de gestão, à coordenação de tarefas, tomadas de decisão ou à negociação entre partes.

É conveniente reforçar que a comunicação organizacional deve ser orientada não apenas para os objetivos de curto prazo, mas também para a valorização e desenvolvimento da

equipa e do seu capital humano – uma fonte indispensável ao sucesso organizacional (Neiva, 2018). É por isso que a comunicação deve ser vista como uma tarefa geral de todos os colaboradores, para que também se possam solucionar problemas de forma mais eficaz (Vigneron, 2001). Contudo, é importante referir que, para que exista uma boa estratégia de comunicação e que a mesma seja disseminada por toda a equipa, é fundamental que a liderança domine as competências comunicativas e que saiba transmiti-las à sua equipa (Ayub et al., 2014).

Dwyer (2019) afirma ainda que a comunicação tem como principal função “informar e persuadir” (p. 5) e Neiva (2018, p. 70) acrescenta que “a comunicação tem, certamente, o poder de alterar comportamentos e pensamentos”. A principal distinção entre comunicar e informar reside no facto de que informar foca-se só na transmissão de uma mensagem, enquanto a comunicação engloba uma interação entre duas ou mais partes e visa garantir a receção e compreensão da mensagem do lado do recetor (Tiburcio & Santana, 2014).

Para garantir o sucesso organizacional, a comunicação deve ser adaptada aos diferentes projetos e especificidades (Chaves et al., 2014) e planeada de acordo com os objetivos organizacionais (Neiva, 2018). Apesar disso, é importante encarar a comunicação como uma visão ampla, já que, à parte dos projetos, a relação entre a equipa e as pessoas se mantém (Neiva, 2018). Em sumário, os três grandes conceitos da comunicação passam pela identidade, imagem e reputação (Oliveira & Ruão, 2013).

É necessário compreender que dentro da comunicação organizacional podemos identificar a comunicação interna e a comunicação externa, caracterizadas pelos diferentes públicos e intervenientes no processo comunicativo (Mourão et al., 2018). Segundo Dwyer (2019) as empresas estão cada vez mais a impulsionar o uso de ferramentas digitais com o objetivo de otimizar os processos de comunicação e de facilitar o cumprimento das tarefas, especialmente ao nível da comunicação interna, externa, e da formação.

### **1.6.1 Comunicação interna**

A comunicação interna surge no âmbito da necessidade de manter e motivar equipas qualificadas que atendam aos requisitos dos consumidores e que, como tal, estejam alinhadas com a cultura organizacional (Tiburcio & Santana, 2014). Segundo Proctor (2003), uma má comunicação pode levar ao descontentamento dos trabalhadores, que cada vez mais valorizam a transparência e a honestidade. Para que isso não se verifique é

crucial garantir que a informação flui entre todos os colaboradores, de modo a sincronizar ideias para que todos atuem em prol da organização ao mesmo tempo que desenvolvem sentimento de pertença (Tiburcio & Santana, 2014). Com isto compreende-se que a comunicação interna inclui “todos os tipos de fenómenos de comunicação que facilitam ou complicam as relações horizontais e verticais nas organizações” (Vigneron, 2001, p. 97). Estes fenómenos do processo comunicativo fazem com que o público interno esteja informado promovendo assim melhores relações e maior interação entre todas as partes (Mourão et al., 2018).

Um dos pontos mais importantes a trabalhar ao nível da comunicação interna é fazer a gestão da informação, garantindo que não existe excesso de informação desnecessária que dificulte a compreensão da mensagem que efetivamente deve ser entendida (Marchiori, 2010). Desta forma torna-se possível coordenar mais eficazmente as tarefas, fazer uma tomada de decisão mais ponderada e minimizar problemas (Ayub et al., 2014). Com isto, os colaboradores devem ser vistos como facilitadores, ou seja, devem trabalhar no sentido de tornar a informação mais clara e acessível a todos (Marchiori, 2010) evitando ao máximo a omissão de informações (Silva & Júnior, 2014).

Atualmente, a comunicação interna é vista como uma ferramenta estratégica através da qual se torna a própria equipa como uma vantagem diferenciadora, impulsionando a cooperação entre todos e aumentando a sua produtividade – que se irão refletir num aumento do sucesso organizacional (Silva & Júnior, 2014). Uma comunicação que flua corretamente e que seja compreendida pela equipa irá manifestar-se num potencial aumento do lucro (Ayub et al., 2014).

### **1.6.2 Comunicação externa**

A comunicação externa distingue-se da comunicação interna na medida em que, tal como o nome indica, se refere à interação com os públicos externos à organização, nomeadamente o público-alvo, fornecedores, *stakeholders*, e todas as entidades envolvidas (Mourão et al., 2018). Assim, percebe-se que a comunicação externa visa levar as informações junto do seu público, divulgando a organização ao mesmo tempo que constrói uma imagem perante a sua comunidade (Gonçalves, 2005). Esta imagem organizacional é entendida como um dos principais fatores que se relacionam com a identidade e reputação de uma organização, e que estão diretamente relacionados com a sua cultura (Hatch & Schultz, 2002). Dutton et al. (1994) dizem que a imagem que uma

organização transparece vai interferir diretamente com aquilo que o público percebe, e se se identifica, ou não, com a organização; quanto mais a identidade corporativa for assumida pelos próprios colaboradores, melhor será a visão do público e mais fácil será identificar-se com a empresa. Inerente a este conceito de imagem surge a preocupação em moldar cada vez mais as formas de comunicação de modo a transmitir ao público uma imagem coerente, recorrendo a técnicas estratégicas que melhorem a identidade da organização (Cheney et al., 2004).

Segundo Peri (2009), a comunicação externa caracteriza-se pela vertente comercial e pela vertente institucional. Na vertente comercial enfatizam a forma como a organização se destaca no mercado e a sua capacidade para atrair e reter os consumidores recorrendo a técnicas de *marketing*, já na vertente institucional salientam a forma como a organização se relaciona com o público e a sua capacidade para transmitir os seus valores éticos e sociais.

Um dos fatores que mais potencia a comunicação externa é a possibilidade de existir uma comunicação mais imediata, facilitada cada vez mais pelos mecanismos da rede mediática (Gonçalves, 2005). Atualmente, a imagem da organização e as suas ações devem estar em total concordância, para que não haja margem para erros que possam posicionar erradamente a organização (Hatch & Schultz, 2002). O investimento no desenvolvimento da comunicação externa permite criar relacionamentos com o público e, consequentemente, desenvolver uma maior confiança (Gonçalves, 2005).

### **1.6.3 Comunicação digital**

O surgimento da comunicação digital e o seu crescimento exponencial teve um impacto significativo na evolução da comunicação entre uma organização e o seu público (Mangold & Faulds, 2009; Aral et al., 2013) pois melhora e aproxima as relações, permitindo uma interação mais direta entre toda a comunidade (Thackeray et al., 2012). A aplicação deste tipo de estratégias revela-se bastante eficiente especialmente pelos baixos custos associados face às formas de comunicação mais tradicionais, que além de mais dispendiosas não garantem resultados tão positivos (Kaplan & Haenlein, 2010). Com isto, as estratégias de comunicação digital mostram-se essenciais para qualquer tipo de empresa – inclusive as ESNL (Kaplan & Haenlein, 2010).

De forma geral, dentro do âmbito da comunicação digital compreende-se a utilização de ferramentas como *social media* (redes sociais, *email*, fóruns ou blogues, *websites*,

*podcasts*, entre outros) (Mangold & Faulds, 2009). Os *social media* podem ser definidos como o “conjunto de aplicações interativas da *Internet* que facilitam a criação, curadoria e partilha (colaborativa ou individual) de conteúdo gerado pelo utilizador” (Davis, 2016, p. 1). Já as redes sociais diferem dos *social media* na medida em que pressupõem a criação de relacionamentos entre o público, normalmente desconhecido (Boyd & Ellison, 2008).

É fundamental que as empresas acompanhem a evolução das tendências e continuem a procurar novos métodos para engajar o seu público, percebendo quais geram mais interações e satisfação, já que os consumidores utilizam o seu tempo no digital maioritariamente como forma de entretenimento (Erdoğmuş & Çiçek, 2012). Os autores acrescentam ainda que, por isso, é crucial pensar em campanhas inovadoras que façam as marcas distinguir-se da concorrência; não obstante, dizem ainda que podem ser fornecidas “informações e manuais de instruções sobre as marcas [...] já que a partilha de informações também é um importante impulsionador do engajamento” (Erdoğmuş & Çiçek, 2012, p. 1359).

Isto acaba por ter um grande impacto na forma como os consumidores percecionam as marcas e na criação do respetivo *feedback*, já que têm uma oportunidade de interagir de forma mais direta e imediata, criando canais onde se promove uma comunicação multidirecional e onde o público se sinta ouvido (Mangold & Faulds, 2009). Uma consequência disso é a comunicação *word-of-mouth* (boca-a-boca) – baseada em experiências e testemunhos reais – que revela ter um peso significativo na tomada de decisão dos consumidores e, muitas das vezes, transmitir mais credibilidade e confiança do que determinadas campanhas ou ações de *marketing* da própria marca (Gruen et al., 2006). No contexto do *word-of-mouth* digital, Chu e Kim (2011) afirmam que existem três diferentes tipos de comportamento: (1) procurar opiniões (antes de fazer a compra ou usufruir de um serviço); (2) dar opiniões (para influenciar terceiros); e (3) passar opiniões (partilhar com terceiros as opiniões recebidas). Estes comportamentos identificam-se facilmente através da troca de comentários e mensagens ou partilhas de conteúdo, pois existe a tendência em considerar mais confiável a opinião de alguém que se conheça (Chu e Kim, 2011). Os estudos mostram que as abordagens digitais acabam por ser grandes potenciadoras da fidelização do público à marca (Erdoğmuş & Çiçek, 2012) e que a comunicação *word-of-mouth* impulsiona o retorno sobre o investimento (ROI) (Chu e Kim, 2011).

### **1.6.3.1 Estratégia de comunicação digital**

No desenvolvimento da estratégia digital deve-se ter como foco primordial a transparência, para assegurar que toda a informação que chega ao público é verídica e pertinente (Knoblich et al., 2015) e deve-se integrar a “estratégia de redes sociais na estratégia global da organização” (Aral et al., 2013, p. 8).

Quando uma empresa pretende apostar no seu crescimento digital deve estar ciente de determinadas práticas que otimizem o seu desempenho *online*. Na vertente da comunicação digital Kaplan e Haenlein (2010) evidenciam a existência da componente *media* e da componente social (originárias do conceito de *social media*) e destacam os pontos fundamentais a seguir no planeamento da estratégia digital de uma marca. Ao nível dos *media*, os autores salientam a importância de escolher as plataformas digitais mais adequadas e convenientes ao negócio, e aquelas nas quais o público-alvo está presente; adicionalmente, deve-se garantir que todo o conteúdo é coerente e está alinhado com os valores e objetivos da organização e que estas plataformas são geridas pelas pessoas adequadas (Kaplan & Haenlein, 2010). Na componente social, Kaplan e Haenlein (2010) destacam que as organizações devem ser ativas, partilhar conteúdo com frequência e manter uma envolvimento com o seu público, respondendo a mensagens e comentários, e mantendo sempre um equilíbrio entre o profissionalismo e a informalidade.

### **1.6.3.2 Gestão de redes sociais**

É, por isso, impreterível implementar ferramentas de gestão de redes sociais para que toda a atividade possa ser monitorizada e conseqüentemente se identifiquem quais as melhores práticas (Benthaus et al., 2016). Recorrer a estas ferramentas permite auxiliar o processo de gestão de comunidade, nomeadamente respostas a mensagens ou a comentários, mostrando maior empatia e rapidez de resposta (Benthaus et al., 2016). Neste sentido, uma das estratégias que mais se salienta é o *marketing* relacional, cujo foco é investir na produção de conteúdo de qualidade com o objetivo de melhorar a comunicação com o público final para aumentar a sua lealdade e relação com a marca (Risius & Beck, 2015). A par do *marketing* relacional, destaca-se também o *marketing* de conteúdos onde o principal objetivo é a própria criação, desenvolvimento e distribuição do conteúdo elaborado, garantindo que o mesmo agrega valor e conquista o público-alvo (Grassi & Marques, 2018).

O *Facebook* e o *Instagram* são duas das plataformas de redes sociais mais utilizadas mundialmente (Grassi & Marques, 2018; Cardias & Redin, 2019), no entanto, quando uma organização pretende migrar para determinada plataforma deve previamente compreender quais as suas funcionalidades (Grassi & Marques, 2018). Os autores identificaram como principais características comuns a possibilidade de postar fotografias ou vídeos temporários (24 horas) ou permanentes e a interação através de *likes* (gostos), comentários, mensagens, partilhas ou menções (Grassi & Marques, 2018). Um dos métodos para otimizar o alcance dos *posts* em ambas as redes sociais é a utilização de *hashtags* ou símbolos atrativos (Cardias & Redin, 2019).

Moran et al. (2019) afirmam que para promover esta interação e engajamento, uma das técnicas à qual se pode recorrer é a utilização de *call-to-actions* (CTA); estas chamadas de atenção induzem os utilizadores a envolver-se mais com as marcas e com os seus conteúdos – quanto maior for o incentivo à participação maior será a tendência em gerar respostas.

#### **1.6.3.3 KPIs**

Os autores Benthaus et al. (2016) enfatizam a importância de estabelecer KPIs para medir o efeito das ações implementadas, permitindo que futuramente se tomem decisões e se definam novos processos baseados em dados reais. A monitorização de resultados é um fator praticamente obrigatório para que a informação possa ser avaliada e constantemente melhorada face às “variações frequentes do ambiente de *marketing*” (Parsons & Lepkowska-White, 2018, p. 85). De igual modo fornece uma visão mais abrangente sobre a posição competitiva da organização, possibilitando a utilização desse conhecimento sobre os clientes, a concorrência e o negócio como fonte de vantagem competitiva (Parsons & Lepkowska-White, 2018). A medição do alcance nas redes sociais é feita recorrendo a determinadas métricas, entre elas o número de gostos, um indicador positivo que reflete o nível de satisfação do público, ou até mesmo os comentários e as partilhas (Moran et al., 2019). Através de determinadas plataformas é possível fazer estudos analíticos mais precisos, pois recolhem-se dados alusivos ao número de interações, cliques, entre outros (Moran et al., 2019).

#### **1.6.3.4 Identidade visual**

Quando se estabelece um plano de comunicação digital é também fundamental ter em mente o impacto que a identidade visual de uma marca terá no seu público, já que implica

a capacidade de atrair, moldar as suas percepções e marcar um posicionamento (Labrecque, 2010). Stern (2006) afirma que a personalidade da marca é uma metáfora que enfatiza a forma como os atributos únicos de uma marca a caracterizam, tal como às pessoas. Aral et al. (2013) mencionam ainda que o *design* utilizado nas redes sociais acaba por afetar a forma como os utilizadores interagem e se deixam influenciar.

No que diz respeito à criação do conteúdo, convém realçar dois grandes fatores que se devem ter em mente: quais os sentidos do público que serão ativados, e qual a qualidade do conteúdo produzido (Moran et al., 2019). Assim, deve-se adaptar o tipo de mensagem, linguagem corporal e escrita, imagem visual e cores, animações ou som ao contexto em causa, atendendo à necessidade de ser um conteúdo que requeira mais ou menos interação (Moran et al., 2019). Segundo os autores, quanto mais dinâmico e estimulante for um conteúdo, maior será o grau de envolvimento do público. Além disso, a capacidade de persuasão de uma organização está diretamente relacionada com a utilização de símbolos ou caracteres visuais a fim de mudar comportamentos ou ações (Cheney et al., 2004).

## **CAPÍTULO II – ENTIDADE DE ACOLHIMENTO**

---

## **2 Entidade de acolhimento**

O presente capítulo apresenta a organização sobre a qual foi desenvolvido o relatório de estágio, o Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores da Câmara Municipal do Porto. Aqui serão detalhados todos os serviços do Centro e respetiva história, bem como o seu impacto para a comunidade envolvente. Compreender-se-á melhor o posicionamento da organização enquanto ESNL privada e quais as suas principais estratégias.

### **2.1 Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores da Câmara Municipal do Porto**

O Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores da Câmara Municipal do Porto (CCDTCMP) é uma instituição coletiva de utilidade pública sem fins lucrativos, fundada em 1968, que intervém nas áreas sociais, na educação e juventude, no desporto e na cultura e lazer. A sua missão é “Prestar serviços na área social, educativa, cultural, desportiva, e ambiental aos seus associados e à comunidade em geral, salvaguardando a igualdade de oportunidades e o bem-estar social”<sup>1</sup> e os seus objetivos passam por:

- “Prestar apoio sócio económico aos seus associados efetivos através de prestações pecuniárias, subsídios e participações complementares concedidas pela ADSE [Assistência na Doença aos Servidores do Estado];
- Dinamizar projetos educativos direcionados para as crianças e jovens, adultos e seniores;
- Promover iniciativas culturais e recreativas;
- Incentivar e dinamizar a prática do desporto amador e da educação física;
- Desenvolver ações de sensibilização ambiental.”<sup>2</sup>

Inicialmente, foi reconhecido como Centro de Alegria no Trabalho do Pessoal da Câmara Municipal do Porto (CAT), nome que viria a ser substituído por CCDTCMP após o mandato de Paulo Vallada como presidente da câmara (entre 1982 e 1985) e oficializado em 1988. Esta organização surge com o intuito de providenciar benefícios aos trabalhadores da Câmara Municipal do Porto (CMP), garantindo espaços de convívio, promovendo atividades culturais e desportivas, e facultando subsídios de apoio social. A necessidade de tornar o CCDTCMP rentável surgiu face à falta de meios próprios que

---

<sup>1</sup> Retirado de <https://portoccd.org/>. Acedido em janeiro de 2025

<sup>2</sup> Retirado de <https://portoccd.org/>. Acedido em janeiro de 2025.

sustentassem o crescimento e custos de manutenção dos espaços do Centro, dado que as suas três atividades fundamentais seriam “interessar e incentivar os seus associados efetivos na prática do desporto amador e da educação física”, “difundir a cultura entre os seus associados efetivos, através de conferências, colóquios, cursos de formação, edição de publicações, promoção de passeios e excursões de índole cultural e recreativa e de outras iniciativas de mesma natureza”, e “prestar apoio socio-económico aos seus associados efectivos, através de prestações pecuniárias, subsídios e compartições complementares das concedidas pela ADSE”.<sup>3</sup>

É a partir de 1990 que o CCDTCMP assina um contrato com a CMP que lhe concede o direito de superfície aos terrenos onde se situa, impulsionando assim um grande investimento nas suas infraestruturas.

## **2.2 Serviços**

O CCDTCMP oferece uma ampla diversidade de serviços, garantindo que presta à sua comunidade as oportunidades necessárias para que estes possam investir no seu desenvolvimento social e cultural, independentemente da idade. As instalações do CCDTCMP contam com: Clínica Dentária; Escola de Mergulho; Escola de Futebol Hernani Gonçalves; Academia de Karaté; Gabinete de Apoio Jurídico; Gabinete de Acompanhamento e Apoio Social (GAAS); *Snack Bar*; Restaurante Porto D’Honra; e ainda o Espaço Aprender a Ser e a Universidade Sénior Eugénio de Andrade, os dois grandes pilares do Centro.

Além disto, o CCDTCMP disponibiliza os seus espaços – salas, auditórios, salão de eventos, campos de futebol, campo de futsal e salas de dança – para aluguer externo, maximizando assim a utilidade das suas instalações. Isto acaba também por reforçar a imagem que o CCDTCMP pretende passar, como sendo um Centro que proporciona dinâmica à sua comunidade e que fomenta as atividades culturais e sociais.

### **2.2.1 Universidade Sénior Eugénio de Andrade**

A Universidade Sénior Eugénio de Andrade (USEA) – figuras 1 e 2 – tem mais de 19 anos de existência e visa promover um envelhecimento ativo e incentivar à formação em idades seniores, refletindo o compromisso do CCDTCMP com a educação. Atualmente, tem mais de 600 alunos e destina-se a todos aqueles que, sendo sócios ou não, com mais

---

<sup>3</sup> Retirado de <https://portoccd.org/>. Acedido em janeiro de 2025.

de 50 anos, pretendam continuar a investir na sua educação. A USEA conta com um programa de disciplinas que engloba as áreas das artes, ciências, desporto, história, informática e línguas, e que incita à criatividade, ao autoconhecimento e ao desenvolvimento de competências especializadas. Para além disso, é estipulado um plano mensal de visitas culturais que permitem aos alunos expandir conhecimentos fora da sala de aula e estimular as interações interpessoais.

Ao longo dos anos, a USEA tem vindo cada vez mais a marcar a sua presença no setor da formação sénior e a tornar-se uma das maiores referências em Portugal. Para que o seu crescimento seja contínuo, mantém-se sempre o cuidado de atender às especificidades do público-alvo, garantindo que é feita uma adaptação que permita satisfazer aos seus interesses.



**Figura 1** – USEA  
Fonte: fotografias do CCDTCMP



**Figura 2** – Instalações da USEA  
Fonte: fotografias do CCDTCMP

### 2.2.2 Espaço Aprender a Ser

O Espaço Aprender a Ser (EAS) – figuras 3 e 4 – é um centro de estudos onde se acompanham dezenas de crianças, do 1º ciclo até ao fim da escolaridade obrigatória, e no qual se promove um ambiente agradável ao estudo e ao convívio, para que as crianças possam acima de tudo desenvolver as suas competências cognitivas e sociais. Para que o acompanhamento possa ser personalizado às necessidades de cada um, são elaborados planos individuais de trabalho bem como análises mensais de resultados. Nos períodos de férias escolares organizam-se campos de férias com atividades e passeios diversificados, que visam trazer aos jovens oportunidades únicas.



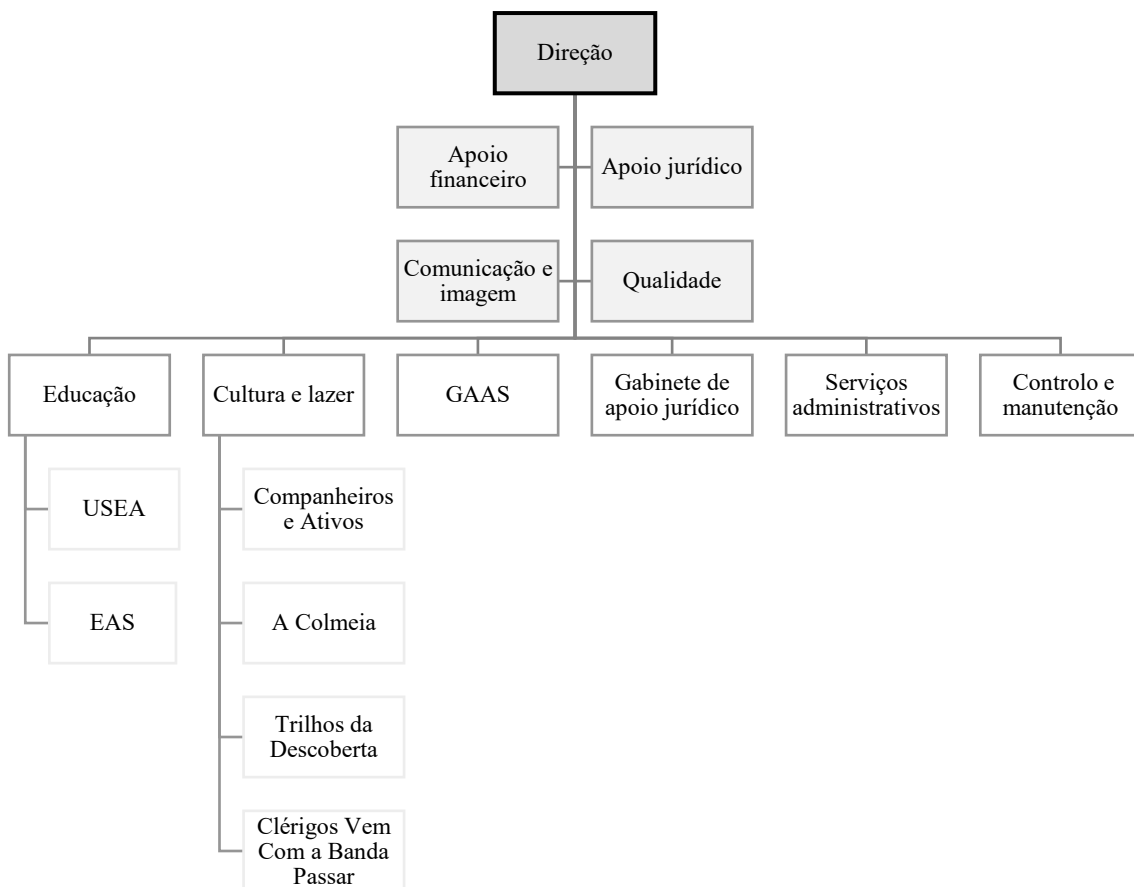
**Figura 3 – EAS**  
 Fonte: fotografias do CCDTCMP



**Figura 4 - Instalações do EAS**  
 Fonte: fotografias do CCDTCMP

### 2.3 Organograma

O CCDTCMP apresenta uma estrutura organizacional divisional, já que a cada um dos seus serviços corresponde uma determinada equipa e coordenação. Assim, no topo da hierarquia está a direção, seguida do quadro de responsáveis superiores. Posto isto, a estrutura ramifica-se nos seguintes departamentos, correspondentes às diversas valências: educação, cultura e lazer, desenvolvimento social, serviços administrativos e infraestruturas. Na figura 5 podemos verificar o organograma do CCDTCMP.



**Figura 5 - Organograma do CCDTCMP.** Fonte: elaboração própria

O nível de liderança mais elevado é representado pela direção, cujos órgãos sociais são eleitos - pelos sócios - em Assembleia Geral para exercer um mandato trianual. Estes são os responsáveis por todas as decisões estratégicas, pela elaboração do plano orçamental anual e outras políticas, pela análise de operações e resultados, e garantem o cumprimento de toda a regulamentação. Atualmente, os Órgãos Sociais encontram-se a cumprir o mandato de 2023/2025 e são constituídos por:

- **Direção:**
  - Presidente: Alberto Gouveia Santos, responsável pela administração geral do CCDTCMP, pela gestão económico-financeira, gestão de pessoas e gestão dos serviços educativos;
  - Vice-presidente: José Luís Ferreira, responsável pela gestão das obras, espaços, equipamentos e logística;
  - Tesoureiro: Hélder Claro, responsável também pelos assuntos de inovação tecnológica;
  - Secretária: Eulália Pinto, responsável pela cultura e desporto;
  - Vogal: João Sendim, responsável pela parte social e pelo apoio aos associados;
  - Vogal: João Pestana, responsável pela arquitetura do edifício cinquentenário e outros projetos;
  - Vogal: Zita Torres: responsável pela comunicação e imagem.
- **Membros da assembleia:**
  - Presidente: Manuel Luís Real;
  - Vice-presidente: Manuel Marques;
  - Secretário: Carlos Coelho.
- **Conselho fiscal:**
  - Presidente: Sónia Cerdeiras;
  - Relator: Ricardo Silva;
  - Vogal: Fernando Pereira.

Imediatamente abaixo da direção existe o quadro de responsáveis superiores, que asseguram que o CCDTCMP segue o cumprimento das normas e políticas em conformidade com a lei, regendo-se por padrões rigorosos de qualidade. A Dra. Sofia Cavadas é responsável pelo apoio financeiro; o Dr. Bruno Coutinho pelo apoio jurídico; o Dr. Custódio Oliveira pela comunicação e imagem; e o Dr. Hélder Claro pela qualidade.

Passando para o departamento da educação, este é o maior e um dos mais notáveis do CCDTCMP, sendo constituído pela USEA e pelo EAS. A coordenação da USEA está entregue à Diretora Pedagógica Dra. Lara Marques Oliveira, responsável pela administração e orientação das turmas, alunos, visitas culturais e professores. Já no EAS, a coordenação está ao cargo da Dra. Anabela Ribeiro, encarregada pelo apoio escolar e administrativo, organização dos campos de férias, bem como orientação dos responsáveis pelos serviços de transporte, refeições e aulas.

O departamento da cultura e lazer é, também, um dos grandes focos do Centro, por dinamizar diversas atividades e proporcionar experiências únicas aos associados. Dentro deste departamento destacam-se os grupos: Companheiros e Ativos; A Colmeia; Trilhos da Descoberta; e Clérigos Vem com a Banda Passar. No que diz respeito à organização dos eventos e das visitas culturais gerais, esta fica ao encargo dos serviços administrativos.

O departamento de desenvolvimento social inclui o Gabinete de Atendimento e Acompanhamento Social (GAAS), que presta suporte aos associados e famílias em situações sinalizadas, promovendo o seu bem-estar social e emocional. Atualmente, o GAAS não tem um coordenador determinado. Ainda no desenvolvimento social inclui-se o Gabinete de Apoio Jurídico, coordenado pelo Dr. Bruno Coutinho.

Já os serviços administrativos, são responsáveis por pôr em prática as decisões tomadas pelas hierarquias superiores, e são coordenados pelo Dr. Cristiano Almeida. É através dos serviços administrativos que é feita: toda a gestão dos associados e alunos, desde os processos de inscrição aos de desvinculação, controlo de quotas, mensalidades, subsídios e benefícios; o planeamento, estruturação e logística dos eventos sociais e culturais, bem como visitas e viagens do CCDTCMP (tal como mencionado acima); a coordenação de fornecedores e parceiros; a comunicação interna (com os restantes departamentos) e externa; o processo de pagamentos e faturação e o controlo de despesas e receitas; o aluguer de espaços e campos; e o atendimento presencial e telefónico.

Por fim, o controlo e manutenção das infraestruturas do Centro é assegurado pela equipa de limpeza e pela equipa de vigilância das instalações.

## 2.4 Público-alvo

O público-alvo do CCDTCMP é caracterizado por diversos perfis, dependendo do serviço para o qual se faz a análise. No entanto, podemos considerar como principal público os trabalhadores da CMP, já que são estes o verdadeiro impulso daquele que é o motivo de ser do Centro, e a razão pela qual este foi criado. De modo geral, são pessoas maioritariamente de classe média, com agregado familiar já constituído - casadas e com descendentes – e, por isso, caracterizadas por uma idade mais adulta.

Se segmentarmos o público-alvo, vamos verificar que este se baseia em dois grandes grupos: os **sócios do ativo**, que ainda trabalham, e que por norma rondam entre os 30 e os 60 anos de idade e têm descendentes ainda dependentes; e os **sócios aposentados**, que apesar de já não trabalharem para a CMP decidiram manter o vínculo de associado, e que apresentam idades, por norma, entre os 60 e os 90 anos.

É de notar que, dentro destes dois grandes segmentos do público-alvo do Centro, será notório que os sócios do ativo serão automaticamente o público mais característico do EAS, das atividades desportivas, ou outros eventos que sejam direcionados para um público mais jovem (desde crianças a adultos). Naturalmente, os sócios aposentados serão o principal público da USEA, e de atividades ou visitas socioculturais, promovidos em horário laboral, e com o objetivo de ajudar a combater o envelhecimento ativo.

A característica mais comum a praticamente todos aqueles que usufruem do Centro é o facto de serem pessoas residentes no distrito do Porto, e que acabam por ter conhecimento dos serviços disponíveis no CCDTCMP seja por trabalharem na CMP, ou pela sua localização estratégica e de fácil acesso a toda a comunidade (mesmo que não sejam associados). Contudo, de forma geral, podemos caracterizar este público-alvo por ser um pouco envelhecido, especialmente pela falta de sócios em idades mais jovens. Isto faz com que o processo de inovação tecnológica do CCDTCMP seja mais complicado e menos bem aceite pelo público.

## 2.5 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que surge com o objetivo de auxiliar a análise do ambiente interno e externo de uma organização; o seu objetivo principal passa por aproveitar os pontos fortes de uma empresa para maximizar as novas oportunidades, e combater os seus pontos fracos minimizando o efeito negativo das ameaças (Teixeira,

1998). Para compreender melhor o ambiente das ESNL em Portugal, especificamente no caso do CCDTCMP, elaborei a análise SWOT da organização, identificando quais os seus Pontos Fortes (*Strengths*) e Pontos Fracos (*Weaknesses*) – ambiente interno –, e Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) – ambiente externo. A informação é baseada no estudo do dia-a-dia do ambiente interno e externo do CCDTCMP e na documentação oficial da organização disponibilizada aos seus funcionários.

### **2.5.1 Pontos fortes**

- Reconhecimento pela população e credibilidade;
- Diversidade de atividades/serviços;
- Infraestruturas e instalações grandes e em desenvolvimento;
- Atua para causas sociais;
- Impulsiona o conhecimento, o desporto, e as atividades sociais e culturais;
- Parcerias estratégicas estabelecidas através de protocolos com marcas;
- Disponibilização de benefícios sociais e financeiros;
- Estratégias direcionadas para as necessidades dos associados;
- Localização central no município do Porto;
- Financiamentos de apoio fornecidos pela CMP.

### **2.5.2 Pontos fracos**

- Recursos financeiros mais limitados;
- Público-alvo sénior e com baixa familiaridade das necessidades de evolução tecnológica do mercado;
- Problemas de comunicação interna e externa;
- Fraco posicionamento digital;
- Equipa reduzida.

### **2.5.3 Oportunidades**

- Investimento na comunicação digital;
- Implementação de ações de ativação de marca;
- Implementação de novos programas de apoios ou parcerias;
- Promoção de atividades desportivas e culturais e eventos;
- Novos empreendedorismos;
- Expansão das instalações.

#### **2.5.4 Ameaças**

- Concorrência de outros serviços;
- Envelhecimento do público-alvo;
- Instabilidade económica do setor público;
- Mudanças políticas e/ou administrativas na CMP.

#### **2.6 Diagnóstico situacional**

Analisando a situação do CCDTCMP conseguimos perceber que apesar de ser uma organização consolidada e bem posicionada no setor das atividades sociais e culturais das ESNL, esta ainda enfrenta alguns desafios no que diz respeito à sua evolução tecnológica face às limitações financeiras associadas ao carácter não lucrativo.

Relativamente às fontes de receitas do Centro, pode dizer-se que estas provêm maioritariamente das mensalidades dos alunos da USEA e do EAS e do aluguer dos campos e salas de formação. Face às limitações financeiras, existe uma preocupação permanente em desenvolver novas atividades, aulas, projetos ou visitas que possam ser fontes extra de rendimentos ao CCDTCMP, permitindo que ao mesmo tempo que se exploram novas dinâmicas e se criam oportunidades para a comunidade, se possa também aumentar o lucro do Centro. Com isto, salvaguarda-se a continuidade dos serviços e dos apoios sociais otimizando os recursos disponíveis.

A CMP acaba por ser também um pilar fundamental para o CCDTCMP, já que fornece anualmente uma verba destinada à execução das atividades culturais e desportivas, à manutenção das instalações e à concessão de benefícios que não sejam abrangidos por outra fonte de financiamento público. Graças a este financiamento, é possível garantir as condições necessárias à realização dos principais eventos do Centro. Este apoio acaba por funcionar como uma contribuição vital para auxiliar o CCDTCMP na sua sustentabilidade financeira.

É de notar que a organização de novas dinâmicas compreende a necessidade de adaptação a um público-alvo envelhecido. É aqui que se encontram os maiores desafios associados à inovação tecnológica, que acabam por ser uma barreira à digitalização dos métodos e à adaptação a novos canais de comunicação. É necessário contornar o obstáculo que o digital representa para os seniores, mostrando como este pode também ser uma ótima

forma de fortalecer a relação entre o Centro e o seu público quando aplicadas as estratégias certas.

A digitalização tem vindo a ser implementada nos processos administrativos ao longo dos últimos anos, com especial impacto nos métodos de entrega de documentos para efeitos de participação, e no respetivo levantamento das participações por parte dos associados. Estas mudanças não têm sido fáceis, e comprovam que apesar do processo de evolução tecnológica ter de ser introduzido gradualmente, é uma mais-valia para a eficácia operacional.

De forma geral, estes desafios acabam por representar também uma oportunidade de expansão, já que o Centro possui os recursos necessários para investir em estratégias inovadoras que valorizem a experiência do seu público, seja presencialmente ou através do digital.

## **CAPÍTULO III – ESTÁGIO CURRICULAR**

---

### **3 Estágio curricular**

O Capítulo III deste relatório foca-se no decorrer do estágio curricular e das atividades desenvolvidas. Inicialmente, é dada uma contextualização sobre o âmbito que deu início ao estágio e os seus principais objetivos, e seguidamente são enumeradas e descritas as tarefas realizadas, de modo a compreender qual a minha intervenção e autonomia na execução dos trabalhos.

Os serviços administrativos do CCDTCMP são, no fundo, o centro da organização e aqueles que permitem que todas as decisões e planeamentos sejam efetivamente implementados e incorporados no funcionamento diário. É através da equipa dos serviços administrativos que é feita a ponte entre a direção e os restantes colaboradores, bem como a comunicação entre a organização e os associados e restante público-alvo. Como tal, lida-se diariamente com os desafios decorrentes da aplicação real das estratégias propostas, criando a necessidade de rápida resposta e resolução de problemas de forma eficaz, o que acaba por evidenciar a importância de ter os processos administrativos bem planeados e estruturados, para que se assegure a eficácia operacional. É também na execução das tarefas encarregues aos serviços administrativos do CCDTCMP que se compreende a interdependência das diferentes áreas de uma organização, evidenciando a importância da coordenação dos recursos articulada com a comunicação interna e externa.

De forma prática, compreende-se a adaptabilidade da capacidade da tomada de decisão e do desenvolvimento de competências de gestão de tempo, resultantes de um ambiente em constante mudança. Reflete-se também sobre o impacto que a componente administrativa tem na materialização do serviço prestado. Para além disso, saber gerir as expectativas do público face aos planos do CCDTCMP torna-se também um exercício contínuo de gestão estratégica.

O estágio curricular decorreu nos serviços administrativos do CCDTCMP, orientado pela tutora Dra. Lara Marques Oliveira e teve a duração de 400 horas compreendidas entre 21 de outubro de 2024 e 31 de dezembro de 2024. Os objetivos do estágio incluíam a gestão e otimização dos canais de comunicação, o desenvolvimento de estratégias para os diferentes serviços, a participação no planeamento e desenvolvimento das atividades e eventos, e o apoio nas tarefas administrativas.



Fui também encarregue pela **gestão e agendamento das reservas de espaços**, onde era necessário verificar as disponibilidades dos campos e salas, e fazer o cruzamento constante entre as marcações feitas através da plataforma *Playtomic*, do telefone, e presencialmente, garantindo que todas eram inseridas tanto no sistema utilizado pelos funcionários do CCDTCMP (figura 7) como na plataforma *online* (figura 8). Garantir esta supervisão de forma regular e contínua torna-se imprescindível, dado que não pode haver margem para erros uma vez que estes poderiam implicar a sobreposição de marcações e o descontentamento do público.

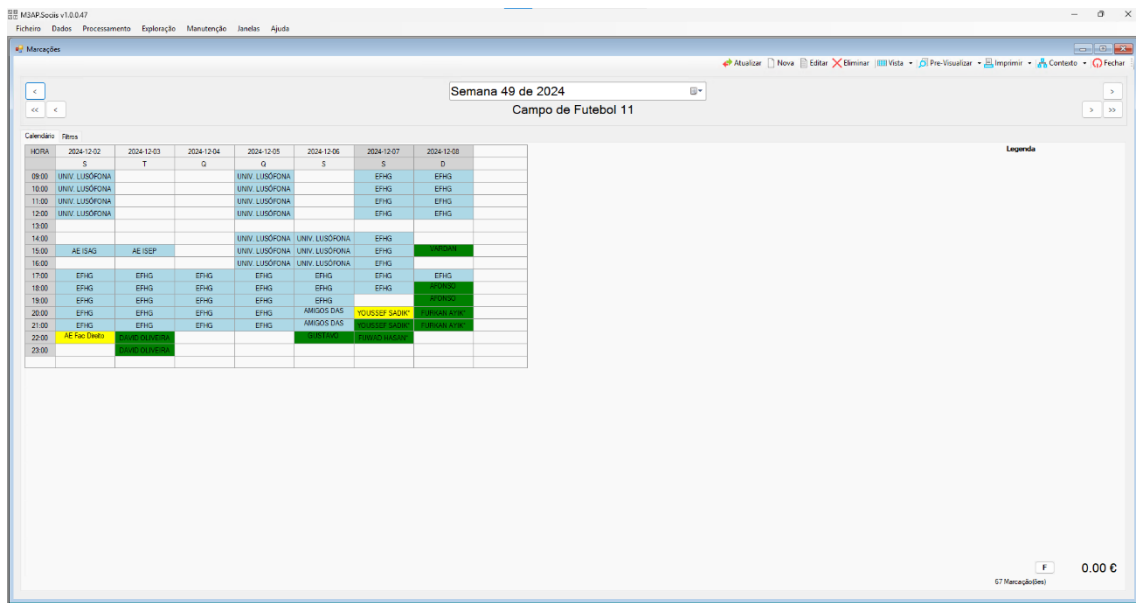


Figura 7 - Mapa de reserva de campos no sistema. Fonte: software SOCIIS

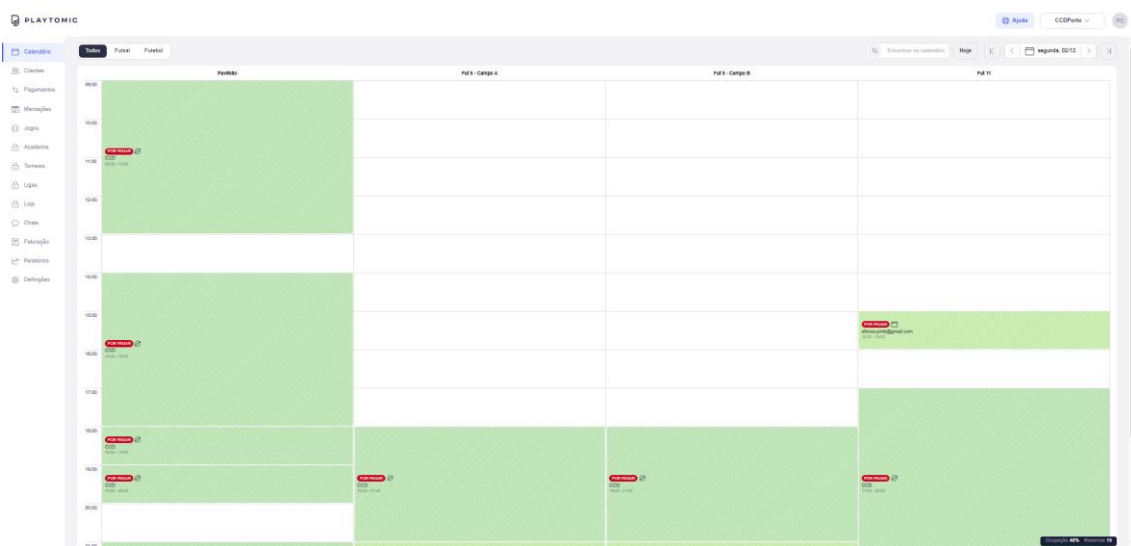


Figura 8 - Mapa de reserva de campos na plataforma online. Fonte: plataforma Playtomic

Por fim, realizei também a **verificação de documentação oficial** no sentido de identificar e corrigir possíveis erros e de atualizar as estruturas documentais para que pudessem ser melhoradas face às anteriores. Isto acaba por refletir a preocupação em reduzir as falhas administrativas e a vontade da organização em manter os seus métodos atualizados. Alguns exemplos de documentos oficiais revistos foram: atas das reuniões de Direção; atas das reuniões da Assembleia Geral; comunicados do CCDTCMP e da USEA; comunicados internos; *emails* corporativos; comunicação do *website*; e *flyers* de atividades e eventos – na figura 9 é possível verificar o *flyer* oficial que realizei para publicitar uma viagem organizada para a Universidade.

**Preço por pessoa**

Quarto duplo (mínimo de 30 participantes)	275,00 €
Suplemento para Quarto Individual	55,00 €

**Condições da viagem**

**O PROGRAMA INCLUI:**

- Visita acompanhada por Joel Cleto, com equipamentos rádio guias;
- Autocarro turístico;
- Almoço dos dias 1 e 2 e jantar do dia 1;
- Alojamento no Hotel Cardenal [4\*] com pequeno-almoço;
- Entradas nos monumentos e centros interpretativos.

**SERVIÇOS NÃO INCLUÍDOS:**

- Extras de carácter pessoal e serviços não especificados como incluídos.

**DOCUMENTOS NECESSÁRIOS:**

- Cartão de cidadão válido.

**LAS MÉDULAS**  
COM O HISTORIADOR JOEL CLETO

2  
DIAS

**Braga, Lindoso, Aquis Querquennis, Monforte de Lemos e Chaves**



14 E 15 DE MAIO 2025

**UNIVERSIDADE SÉNIOR EUGÉNIO DE ANDRADE**

**LUGARES LIMITADOS**  
RESERVAÇÃO OBRIGATORIA

**Informações e inscrições:**  
 Data limite — 04 de abril de 2025  
 Tlf.: 228 318 210  
 Email: universidadesenior@portoccd.org



---

**ITINERÁRIO DE VIAGEM**

Las Médulas está situada na bela região de *El Bierzo*, em Leão.

Imagine este pequeno núcleo montanhoso como a porta de entrada para uma paisagem cultural única, reconhecida como **Património da Humanidade pela UNESCO**.

A impressionante aparência destas montanhas de argila vermelha, salpicadas de castanheiros, deve-se ao engenho dos romanos. No século I d.C., transformaram a área numa mina de ouro, utilizando um método inovador chamado ruína *montium*. Este sistema aproveitava a força da água para fragmentar a terra e revelar o precioso ouro. Durante os dois séculos de exploração mineira, *Las Médulas* desenvolveu um relevo característico. Composto por cárcavas de argila vermelha, torres e galerias subterrâneas rodeadas de castanheiros, este cenário parece saído de um conto.

Picos que ultrapassam os 100 metros de altura levam-nos ao coração da jazida de ouro, onde se encontram a *Cueva Encantada* e a *Cuevona*. A apenas 8 quilómetros de *Las Médulas*, o Miradouro de *Oreilón* oferece uma vista panorâmica deslumbrante de toda a área. Na aldeia de *Las Médulas*, a *Aula Arqueológica* com o *Historiador Joel Cleto* vai levar-nos à fascinante história desta incrível mina romana.



**ITINERÁRIO DE VIAGEM**

**DIA 1**

08:30 Partida do Porto

09:30 Braga, Museu D. Diogo de Sousa — visita à exposição permanente

11:30 Braga a Lindoso (abordagem à rede viária romana e aos espigueiros do Lindoso)

13:00 Lindoso — Almoço no Restaurante S. Martinho

15:00 Lindoso a *Aquis Querquennis*

15:40 [16:40 ES] *Aquis Querquennis* — Visita ao Acampamento Romano e Centro Interpretativo

17:00 [18:00 ES] *Aquis Querquennis* a Monforte de Lemos

18:45 [19:45 ES] Hotel Cardenal (4\*), Monforte de Lemos

20:00 [21:00 ES] Jantar no Hotel

22:00 [23:00 ES] Visita noturna a Monforte de Lemos

23:00 [24:00 ES] Regresso ao hotel

**DIA 2**

08:30 [09:30 ES] Monforte de Lemos a *Las Médulas, El Bierzo*

10:30 [11:30 ES] *Las Médulas* — Visita à *Cuevona* (trilho pedonal de hora e meia, 2 km — grau de dificuldade médio)

12:30 [13:30 ES] *Las Médulas* — Almoço no Restaurante *Taperia Camiño Real* (especialidades regionais)

14:30 [15:30 ES] *Las Médulas* a Chaves

17:00 Chaves — Visita à Ponte Romana e Termas Romanas

18:30 Regresso ao Porto

20:30/21:00 Porto [hora prevista de chegada]




**Figura 9 - Flyer para promoção da viagem a Las Médulas. Fonte: elaboração própria**

## **3.2 Gestão dos canais de comunicação**

Os canais de comunicação são a primeira imagem que o público tem do CCDTCMP e, como tal, uma das prioridades é garantir que esses canais estão atualizados e fornecem informações fidedignas, que estejam em conformidade com as normas da organização. O CCDTCMP é uma organização com um público-alvo bastante diverso e engloba uma grande comunidade; nesse sentido, é mandatário que existam estratégias definidas para humanizar a imagem da organização e criar um sentimento de proximidade que faça reter aqueles que já conhecem o Centro e ao mesmo tempo atrair novas audiências.

Ao longo dos anos, o CCDTCMP nunca teve um responsável de comunicação que estivesse efetivamente presente no dia-a-dia dos serviços, e que pudesse dar uma resposta às exigências da sociedade, que têm sido cada vez mais notórias no âmbito da interação corporativa. Como tal, a comunicação interna e externa nunca foi explorada de forma a ser otimizada para impulsionar o crescimento do Centro e da sua comunidade. Com isto, torna-se mais difícil para a organização fazer chegar à sua comunidade os benefícios dos seus serviços e captar a sua atenção no sentido de incentivar mais pessoas a pertencer e inscreverem-se no CCDTCMP, ou a usufruir dos seus espaços. A estratégia de gestão dos canais de comunicação mostra-se então fundamental, uma vez que também impulsiona o processo de digitalização do Centro, tornando o acesso às novidades mais direto e acessível a todos, bem como as formas de contacto. Além disso, mostra uma preocupação em facilitar a comunicação com o público através de respostas imediatas e personalizadas.

À data do início do estágio verificavam-se problemas tanto ao nível da comunicação interna, como externa, de tal modo que um dos principais objetivos para o estágio curricular seria trabalhar esses mesmos canais, para que houvesse uma atualização de conteúdo de modo a torná-lo mais consistente, e para que pudesse haver uma melhoria na gestão da comunidade.

### **3.2.1 Comunicação interna**

No que diz respeito à comunicação interna é importante realçar que, antes de pensarmos em definir estratégias para crescer e atrair público, devemos centrar-nos em consolidar a equipa, assegurar que está alinhada com os valores do Centro e que tem o conhecimento necessário para trabalhar em função dos objetivos organizacionais. Nesse âmbito, torna-se também essencial que haja um fluxo de comunicação entre as diferentes hierarquias, no sentido de transmitir *feedback* e orientações.

Um dos principais meios de comunicação interna dentro das instalações do CCDTCMP é a rede telefónica, através da qual as diferentes valências do Centro trocam informações (e atendem também a comunidade). Como tal, é indispensável que todos os contactos estejam num local de fácil acesso para que possam ser consultados pela equipa para comunicar entre si seja na resolução de problemas, no esclarecimento de dúvidas, ou no reencaminhamento de chamadas. Ao perceber que, face a esta necessidade, ainda não existia um mapa que incluísse todos os números telefónicos dos diferentes serviços, elaborei um documento que foi distribuído pela equipa e estrategicamente colocado junto a todos os telefones e balcão de atendimento. Posto isto, a comunicação passou a ser mais imediata, sem necessidade de interromper o trabalho para procurar os números corretos.

Verificando esta necessidade de atualização de informação e sinalética para a equipa, elaborei também novos mapas com os novos preços do aluguer dos campos e salas, que até então estavam desatualizados (apêndice 1); elaborei também cartazes informativos para o exterior das instalações, nomeadamente os novos preços, passagens proibidas ou locais fora de serviço. Importa realçar que, apesar de parecerem medidas simples, facilitam o dia-a-dia dos trabalhadores, que além de poderem rapidamente aceder à informação, acabam por diminuir a constante inevitabilidade de advertência aos utilizadores dos espaços. Ainda dentro deste mesmo problema, atualizei os documentos oficiais da USEA – horários, lista de disciplinas e preços e fichas de inscrição – que estavam também desatualizados (apêndice 2).

A implementação destas pequenas estratégias permitiu aumentar a produtividade interna, reduzindo a constante necessidade de confirmar/procurar informações atualizadas. Isto acaba também por facilitar a integração de novos colaboradores que, ao início, tal como eu, sentem a dependência de poder facilmente aceder a estas informações sem precisar de estar constantemente a questionar outros colegas.

### **3.2.2 Comunicação externa**

Passando para a comunicação externa do CCDTCMP identificavam-se várias lacunas essencialmente nas suas redes sociais, através das quais o conteúdo é partilhado com a comunidade para que se possam difundir mais facilmente as informações. Tal como mencionado anteriormente, um dos grandes problemas do Centro era não haver um profissional especializado na área e que pudesse realmente despende do seu tempo para trabalhar no aprimoramento desses canais e da forma como o CCDTCMP se apresenta ao

público, e melhorar a frequência e coerência visual do conteúdo publicado. Assim, e sabendo que a utilização das redes sociais tem crescido cada vez mais ao longo das últimas décadas, e se tem tornado uma das ferramentas mais imprescindíveis para as organizações, outro dos grandes objetivos do estágio curricular foi desenvolver estratégias para solucionar estas falhas, e poder então criar um sentimento de proximidade com o público. Neste âmbito foi-me dada total liberdade e passei a ser a responsável pela comunicação externa do CCDTCMP (e USEA) ao nível das suas redes sociais – *Facebook* e *Instagram*.

### **3.2.2.1 Otimização de perfil**

Um dos principais pontos-chave para iniciar o processo de melhoria da imagem do CCDTCMP nas redes sociais foi a otimização dos perfis com base na análise dos mesmos. Como tal, pretendeu-se compreender numa primeira instância qual a primeira imagem que as suas redes sociais passavam ao público e que pontos poderiam ser melhorados. De forma geral, tanto o perfil do CCDTCMP como o da USEA (os perfis por mim analisados e aos quais me foi dado acesso) apresentavam falhas semelhantes.

Numa fase inicial, procedi à correção das fotos de perfil, alterando-as para imagens centradas e de melhor qualidade, bem como as fotos de capa do *Facebook*. No caso da USEA, a foto de capa foi mudada para uma foto de grupo da última visita realizada; com isso, pretendeu-se gerar interação com os alunos bem como criação do sentimento de pertença, fazendo com que estes sintam que representam e que são a “cara” da Universidade. Seguidamente, procedeu-se à atualização das biografias de ambos os perfis, utilizando as frases anteriores como base e transformando-as para ficarem mais curtas, apelativas e diretas. Deste modo, cria-se uma maior probabilidade de captar a atenção do leitor, retendo a sua atenção num menor espaço de tempo. Além disso, é essencial certificar-nos de que as frases transmitem de forma clara a identidade do Centro e da USEA e que incluem palavras-chave que permitam o fácil reconhecimento dos perfis ao serem pesquisados nos motores de busca.

Outro pormenor de elevada relevância passa por conferir se todos os dados *online* estão corretos, respetivamente: os horários de funcionamento; os *links* para *website* e outras redes sociais; os contactos telefónicos; e o *email*. No sentido de garantir que a informação estava agregada em apenas uma plataforma de fácil acesso, criei três páginas (uma para o CCDTCMP, outra para a USEA e outra para o EAS) que concentram todos os *links*

essenciais de cada negócio. Para isso, tive em atenção todos os principais pontos de interesse por parte do público, dos quais destaquei: álbuns de fotografias, reserva de campos, ficha de inscrição, manual de sócio, vídeo tutorial sobre os comprovativos de reembolso da ADSE, ficha de inscrição, USEA e EAS – para o CCDTCMP; álbuns de fotografias, ficha de inscrição, programa de disciplinas e regulamento – para a USEA; e álbuns de fotografias, ficha de inscrição, valores da inscrição e regulamento – para o EAS (figura 11).

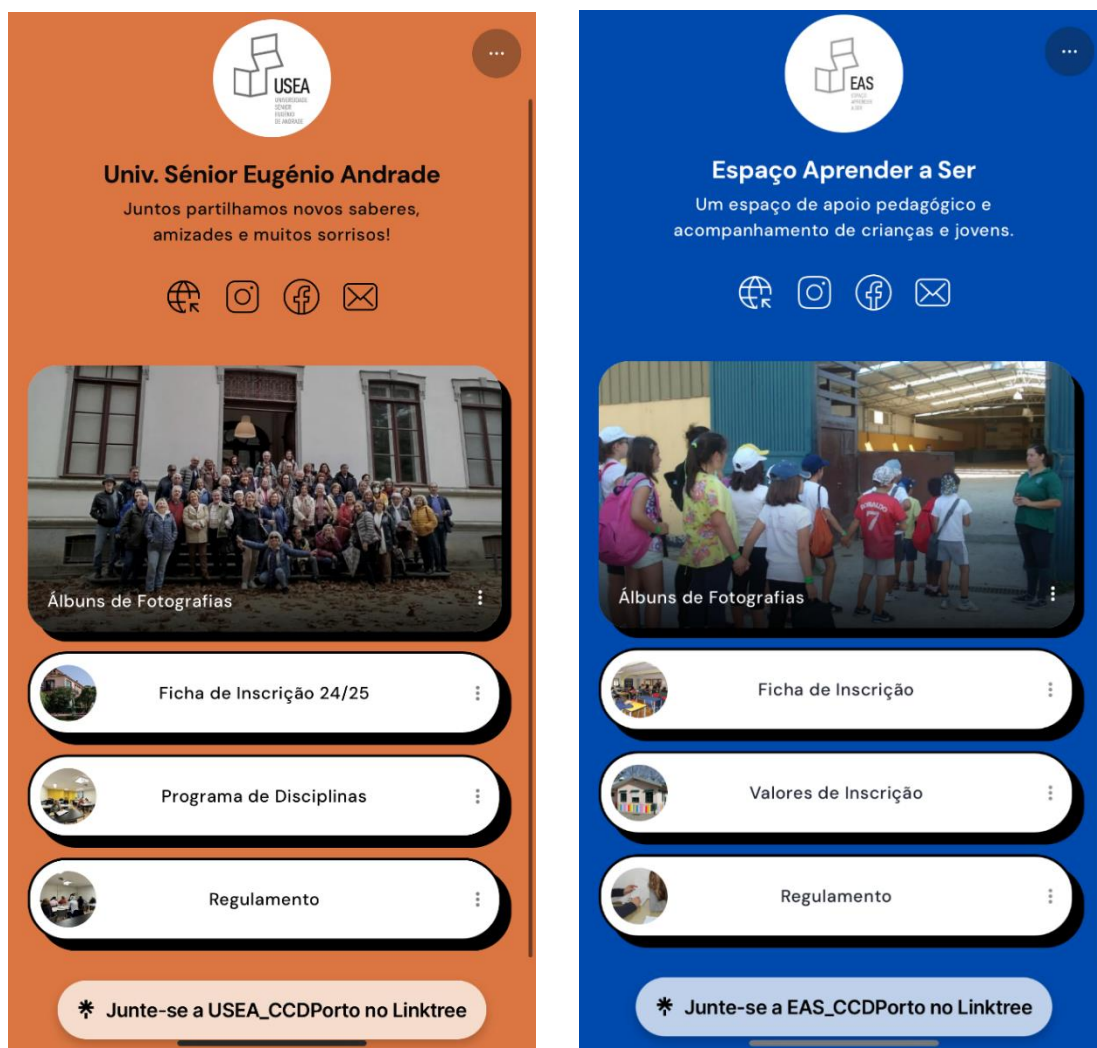


Figura 11 - Linktree USEA e EAS. Fonte: elaboração própria

Por fim, reorganizei os destaques, que até então estavam desorganizados, pouco coerentes e com conteúdo antigo e irrelevante; alterei também a capa de cada destaque para criar uma maior coesão visual. Para o CCDTCMP mantive as suas cores institucionais – preto, cinzento e branco – para respeitar a sua identidade visual, já na USEA adotei uma paleta com tons laranja, como forma de destaque face aos perfis do CCDTCMP. A escolha do

laranja baseou-se no facto de ser uma cor viva e alegre, associada ao entusiasmo, e que transmite uma sensação de energia e dinamismo. Na figura 12 e 13 podemos ver a versão final dos destaques do CCDTCMP e da USEA.



*Figura 12 - Destaques do Instagram do CCDTCMP. Fonte: Instagram do CCDTCMP*



*Figura 13 - Destaques do Instagram da USEA. Fonte: Instagram da USEA*

A otimização do perfil reflete-se como um passo fundamental para o aumento de visibilidade de uma marca e conseqüente fidelização do público. Ao iniciar o estágio curricular este foi um dos primeiros focos a trabalhar uma vez que permite à organização aumentar o alcance e ganhar posicionamento, mantendo uma correta imagem institucional.

### 3.2.2.2 Gestão de redes sociais

O próximo passo a dar foi planear e definir uma estratégia adaptada às necessidades do Centro, e que fosse aplicada no sentido de atingir o objetivo mencionado anteriormente, de aumentar o alcance da organização e melhorar o seu posicionamento. Com isto, tornou-se necessário segmentar a organização e salientar a distinção entre o CCDTCMP e a USEA, já que, apesar de pertencerem à mesma organização, se destinam a nichos caracterizados por personas um pouco distintas. A partir daqui todo o trabalho passou a ser feito separadamente, mas mantendo sempre presente a ideia de que a USEA pertence ao CCDTCMP.

Para iniciar o processo de planeamento criei planos mensais (figura 14 e apêndice 3), nos quais pudesse organizar todas as informações relevantes e projetar a estratégia digital. Estes planos funcionavam como calendários de conteúdos digitais, para que pudesse haver uma programação prévia e para que a estratégia de *marketing* digital fosse adaptada ao dia-a-dia, mantendo os conteúdos atuais e relevantes e de acordo com a época em questão. Para elaborar este planeamento, eram considerados os seguintes fatores: semana; dia da semana; dia do mês; datas relevantes; tipo de conteúdo; e tema. Além disso, os ficheiros incluíam secções que permitiam fazer o controlo sobre o conteúdo elaborado, como: estado do design (feito ou por fazer); copy; agendado (sim, não pode ser agendado, ainda não). Estas secções permitiam compilar a informação toda para compreender o estado dos conteúdos, o trabalho já realizado e o que ainda era necessário fazer.

Semana	Dia da Semana	Dia do Mês	Datas relevantes	Conteúdo	Tema	Design	Copy	Agendado
36	Terça-feira	17/12/2024		Story	Jantar Amanhã	Feito		Sim
				Story	Festa das Crianças	Feito		Sim
				Post	Festa das Crianças	Feito	No próximo domingo garantimos uma tarde muito bem passada com os seus pequenos, e cheia de animação e surpresas. De certeza que não vai querer perder esta grande festa! #CCD #CentroCulturalDesportivosTrabalhadoresdaCamaraMunicipaldoPorto #FestasdeNatal #FestasdasCrianças #Natal2024	Sim
				Story	Adivinhe o Filme	Feito		Sim
4	Quarta-feira	18/12/2024	Jantar Sem Abrigos	Story	Acompanhar Evento	Feito		Sim
				Post				
	Quinta-feira	19/12/2024		Story				
				Post				
	Sexta-feira	20/12/2024	Jantar Sócios / Dia Internacional da Solidariedade Humana	Story	Mensagem Dr Gouveia	Feito		Sim
				Post	Acompanhar Evento	Feito		Sim
	Sábado	21/12/2024	Inverno	Story	Festa Amanhã			
				Post	Inverno	Feito	Hoje começa a estação das tardes que pedem muitas quentinhas e das noites em que adormecemos ao som da chuva. Conte-nos se é #TeamVerão ou #TeamInverno! #CCD #CentroCulturalDesportivosTrabalhadoresdaCamaraMunicipaldoPorto #Inverno #PrimeiroDiadelInverno #Frio #Lareira	Sim
	Domingo	22/12/2024	Festa Crianças	Story	Acompanhar Evento	Feito		Sim
				Post				
Segunda-feira	23/12/2024		Story	Complete a frase	Feito		Sim	
			Post					
Terça-feira	24/12/2024	Véspera de Natal	Story	Véspera de Natal	Feito		Sim	
			Post					
5	Quarta-feira	25/12/2024	Natal	Story	Feliz Natal	Feito		Sim
				Reel	Feliz Natal	Feito	O CCD Porto deseja um Feliz Natal a toda a sua comunidade! #CCDPorto #CentroCulturalDesportivosTrabalhadoresdaCamaraMunicipaldoPorto #FelizNatal #Natal2024	Sim
	Quinta-feira	26/12/2024		Story	Partilhe connosco fotos	Feito		Sim
				Post				
Sexta-feira	27/12/2024		Story	Partilha Álbum	Feito		Sim	
			Post	Jantar Solidário	Feito	No passado dia 18 de dezembro, realizou-se o 20º Jantar Solidário do CCD Porto. Juntos, unimos corações com o propósito de trazer para as mesas de Natal sorrisos e esperança! #CCD #CentroCulturalDesportivosTrabalhadoresdaCamaraMunicipaldoPorto #FestasdeNatal #JantarSolidario #JantardeNatal	Sim	
Sábado	28/12/2024		Story	Presépio	Feito		Sim	
			Post					
Domingo	29/12/2024			Story	O que espera de 2025	Feito	Sim	

Figura 14 - Calendário editorial do CCDTCMP. Fonte: elaboração própria

Do modo geral, a estratégia aplicada no planeamento para o CCDTCMP passava essencialmente por salientar os benefícios em ser associado do Centro e divulgar as atividades organizadas; já a da USEA focava-se na promoção das suas aulas e visitas,

incentivando o público a inscrever-se e a ter interesse em conhecer a Universidade e a pertencer à comunidade de alunos. É de notar que a promoção das atividades da USEA era mais acentuada na medida em que a USEA se salienta como uma das principais fontes de rendimento do CCDTCMP, pelo que se torna necessário vender os seus serviços. Além disto, a presença digital tanto do CCDTCMP como da USEA era marcada pela sua adaptabilidade ao contexto diário, indo de encontro a datas festivas ou relevantes para a organização – como o Natal, por exemplo.

A realização destes calendários editoriais permitiu melhorar a consistência e a regularidade das publicações, criando assim uma presença digital mais contínua e que pudesse ser acompanhada pelo público. Assim, evitam-se períodos de inatividade nos quais os seguidores poderiam vir a deixar de acompanhar as páginas. Pelo contrário, esta consistência estimula a audiência a acompanhar com regularidade os conteúdos e a partilhá-los com terceiros. Além disso, facilita também na organização do trabalho, nomeadamente a produção e criação dos conteúdos digitais, que podem assim ser agendados mais antecipadamente, permitindo uma maior gestão de tempo e um planeamento mais atempado e preparado face ao surgimento de problemas.

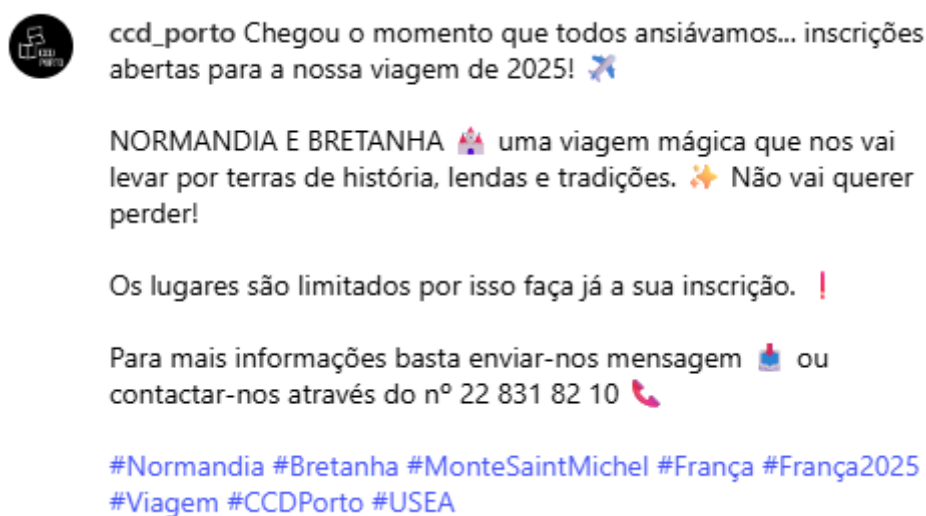
### **3.2.2.3 Criação de conteúdo e *copywriting***

Face ao que se analisou e decidiu previamente, a próxima necessidade que surgiu foi reformular a parte visual dos canais de comunicação do CCDTCMP e da USEA, que até então estavam desatualizados e visualmente incoerentes, não respeitando qualquer tipo de estética ou cores institucionais. Tal como já foi mencionado, defini as novas paletas de cores que iriam caracterizar os diferentes perfis, para que fosse mais fácil diferenciá-los na mente do consumidor, que passaria a associar as cores, ainda que inconscientemente, aos negócios. A partir daí, passei a respeitar sempre as novas identidades visuais garantindo que todos os conteúdos estavam em harmonia e que se construía uma imagem positiva daquilo que o público percecionava da organização.

A criação do conteúdo era sempre elaborada de acordo com a estratégia programada anteriormente, e, como tal, o conteúdo das publicações dependia do objetivo que se estipulava para determinado conteúdo: se era gerar engajamento; vender/promover um novo serviço ou visita; interagir com o público; ou informar sobre determinado tema. Após a ideia daquilo que se pretendia estar claramente definida, iniciava o processo criativo de elaboração dos conteúdos; muitas vezes (e para tornar o conteúdo mais

humanizado) fazia também a captação fotográfica e videográfica dos eventos, visitas e aulas, para que pudesses ficar com registos reais no arquivo de fotografias da organização e para que pudesse usá-los também na promoção feita nas redes sociais.

Relativamente aos *copies*, era fundamental que fossem de encontro ao objetivo principal do conteúdo, resumindo a mensagem principal de forma clara, perceptível e entusiástica. Para captar a atenção do público recorria ao uso de *hashtags*, *emojis*, e uma linguagem ajustada ao público-alvo, com frases curtas e simples, mas ao mesmo tempo persuasivas. De forma geral, as ideias transcritas passavam pelo estímulo à partilha com familiares ou amigos, à interação nos comentários, à criação de uma comunidade sólida e unida e que se revisse no conteúdo postado. Além disso, recorria a um tipo de estratégia no qual pretendia transmitir a ocupação das vagas (seja nos eventos, visitas, aulas ou reservas de espaços) para que as pessoas se sentissem estimuladas face ao receio de perderem o lugar, fazendo com que mais rapidamente se inscrevessem nas atividades. Na figura 15 e no apêndice 4 é possível verificar exemplos de *copies* elaborados por mim.



**Figura 15** - Exemplo de copie de um post do CCDTCMP. Fonte: Instagram do CCDTCMP

Uma parte essencial do conteúdo e dos *copies* é também garantir que incluem vários CTA's que captem o interesse do público e que façam querer prestar atenção e continuar a ler. Estes estímulos refletem-se, muitas das vezes, numa maior adesão no que diz respeito às interações *online* e na criação de uma maior proximidade com a comunidade, funcionando também como ferramenta para trabalhar a conexão que pretendemos criar entre a marca e o consumidor bem como os respetivos vínculos emocionais. Com isto, percebemos que os conteúdos digitais funcionam como meio para promoção da

organização. Na figura 16 e no apêndice 5 é possível ver exemplos de conteúdo criado para as redes sociais do CCDTCMP e da USEA.



Figura 16 - Post do Dia Internacional da Educação. Fonte: elaboração própria

Após elaborado o conteúdo, o mesmo era agendado através da plataforma *Meta Business Suite*, que permitia fazer a gestão de todos os conteúdos, nomeadamente a sua calendarização e programação antecipada, e a posterior análise das métricas (que será abordada no ponto 3.2.2.5). Isto permitia que o controlo da comunicação fosse feito atempadamente, de forma a que se pudesse também dar desenvolvimento à elaboração do calendário editorial. Deste modo, havia uma maior precaução face a imprevistos que pudessem surgir e impossibilitar a realização do conteúdo, ou face a necessidades de alterações futuras.

### 3.2.2.4 Gestão de comunidade

Com estas melhorias ao nível da gestão de redes sociais do CCDTCMP e da USEA, passou também a tornar-se uma prioridade criar e manter um relacionamento próximo com o público, focado na construção de um envolvimento entre a marca e o espectador. Antes, verificava-se uma ausência de resposta no digital, especialmente nas mensagens privadas e nos comentários das publicações. Apesar de não parecer, estas ações podem ter um grande impacto na imagem da organização e demonstrar falta de interesse em esclarecer as dúvidas do público, que por consequência poderá ver-se motivado a recorrer à concorrência; esta posição mostra também despreocupação e vai contra a imagem que o CCDTCMP pretende transmitir de apoio à comunidade.

Assim que constatei a existência deste problema, trabalhei eximamente no sentido de dar resposta à comunidade e de aumentar as interações, fazendo com que o público sentisse que a sua opinião era valorizada e ouvida. Criar esta proximidade ajuda a humanizar a organização e a criar uma comunidade mais fiel e com mais confiança em nós. Mostra também cuidado e preocupação em criar um espaço digital no qual as pessoas se sintam confortáveis em partilhar os seus *feedbacks* e verificar que estes são validados e considerados para situações futuras; com isto fortalece-se o sentimento de pertença que o CCDTCMP tanto tenciona fomentar (exemplo na figura 17).



**Figura 17** - Exemplo de interação com o público no Facebook da USEA. Fonte: Facebook da USEA

De forma geral, este trabalho passava então pela: resposta às mensagens privadas que chegavam aos perfis de *Facebook* e *Instagram* do CCDTCMP e da USEA; resposta às mensagens do *Whatsapp*; resposta e interação com os comentários das publicações;

resposta e interação com as partilhas e menções em publicações ou *stories*; gestão das críticas; e criação de colaborações com páginas estratégicas.

### **3.2.2.5 Análise de resultados e métricas**

Por fim, para controlar a evolução das redes sociais, era feita uma análise semanal através do *Meta Business Suite* (como mencionado anteriormente), na qual interpretava as estatísticas referentes às métricas destes canais de comunicação – nomeadamente o número de seguidores, o número de gostos, ou o número de interações, por exemplo – para perceber a sua evolução, e se a mesma tinha sido positiva ou negativa: se positiva, percebia quais as estratégias que funcionavam melhor, para que pudessem ser reutilizadas e melhoradas, para maximizar o seu potencial; se negativa, compreendia quais os pontos que falharam e que não deveriam ser repetidos, e como poderia recuperar na semana seguinte. No capítulo V deste relatório é possível verificar a análise real do desempenho da USEA e das respetivas métricas.

O controlo do desempenho digital do CCDTCMP e da USEA revelou-se essencial na medida em que permitia otimizar o processo de tomada de decisão face aos dados apresentados, já que os KPIs (número de gostos, número de seguidores, número de interações, número de comentários, número de partilhas e alcance) refletiam se a performance ia de encontro ao que estava planeado, e se se estava efetivamente a conseguir verificar um crescimento mensurável nas contas da organização.

## **3.3 Planeamento de atividades e eventos**

Outro dos grandes pontos no decorrer do estágio foi o planeamento e organização das atividades e eventos do Centro. Sendo o CCDTCMP uma organização de cariz social, cultural e desportivo, organizam-se ao longo do ano diversos programas direcionados para manter ativo o compromisso do Centro em prestar oportunidades de convívio e desenvolvimento cultural à sua comunidade. Como tal, tive uma participação ativa nos *brainstormings* de ideias que dariam origem ao plano das atividades, bem como no respetivo planeamento, organização e execução.

Relativamente ao CCDTCMP, durante os meses em que decorreu o estágio curricular, o trabalho esteve focado essencialmente nos três maiores eventos do Centro do ano: o XXII Jantar Solidário para Sem-Abrigo e Pessoas Carenciadas da Cidade do Porto; o Jantar de Natal dos Associados; e a Festa de Natal das Crianças.

O XXII Jantar Solidário para Sem-Abrigo e Pessoas Carenciadas da Cidade do Porto junta todos os anos centenas de participantes e, neste ano, contamos com a presença de cerca de 800 pessoas. Estando perante um evento que agrega um número tão elevado de pessoas em situações desfavoráveis, e que conta com a presença dos *media* mais conhecidos de Portugal, é necessário haver um planeamento minucioso da atividade, definindo estratégias e precavendo possíveis problemas que possam surgir.

Na organização deste evento fui responsável pelo processo de escolha dos voluntários que iriam trabalhar no jantar, desde o processo de seleção até à coordenação dos trabalhos. As candidaturas foram efetuadas através do *email* que estava a meu cargo, e foram posteriormente organizadas (figura 18) para facilitar o processo de seleção, que atendeu a critérios previamente estabelecidos pela equipa. Para cumprir a legislação prevista no Regulamento Geral de Proteção de Dados, foram ocultadas da figura as colunas referentes aos dados pessoais dos alunos (nomes e contactos). De acordo com os critérios, e com a orientação do Dr. José Alves (pertencente aos Serviços Administrativos), selecionamos o grupo final de voluntários encarregue de servir o jantar. Posteriormente, recebemo-los nas nossas instalações e demos as indicações e orientações para o decorrer da noite.

	A	B	C	D	E	F
1	D	NOME	CONTACTO	1ª VEZ	OBSERVAÇÕES	
2	1			Não	2a	
3	1			Sim		
4	1			Não	2a	
5	1			Sim		
6	1					
7	1			Não		
8	1			Não		
9	1			Sim		
10	1			Não	2a	
11	1			Não		
12	1					
13	1				José quer inscrever 2 pessoas	
14	1			Sim		
15	1			Sim	Faz voluntariado noutro grupo	
16	1			Sim	Não foi aceite no ano passado	
17	1			Sim		
18	1			Sim		
19	1			Sim		
20	1			Sim		
21	1			Sim		
22	1			Não		
23	1			Sim	Tem uma colega que já participou várias vezes	
24	1					
25	1			Sim	A Sandra inscreveu a Isabel	
26	1			Sim		
27	1			Sim	Não foi aceite no ano passado	
28				Sim		
29						
30				Sim	Não é socia do CCD	
31				Sim		
32				Não	Pinturas Faciais	
33				Não	Pinturas Faciais	
34				Não	Apoio balcão-cozinha	
35						
36				Sim		
37				Não	2a	
38						
39				Sim		
40				Sim		
41				Sim		
42				Sim	Não é socia do CCD	

Figura 18 - Seleção dos voluntários participantes. Fonte: folhas de excel do CCDTCMP

Relativamente ao programa do evento, fui responsável pelo contacto e organização da participação da Tuna de Contabilidade do Porto, que garantiu um dos momentos de animação da noite. Neste âmbito, o CCDTCMP não mantém registos oficiais que comprovem o contacto com terceiros além do email e, como tal, aponto como sugestão que todos os contactos ou parcerias passem a ser formalizados através de uma ficha de identificação dos contactos, intervenientes, motivos e data, ao qual se possa futuramente recorrer quando necessário. Além disso, fui também responsável pela captação de conteúdos fotográficos e videográficos para as redes sociais.

No Jantar de Natal dos Associados, estive encarregue pelo processo de venda dos bilhetes e pela atribuição dos Cabazes de Natal que o CCDTCMP oferece aos seus associados. As minhas tarefas passavam pelo controlo dos dados pessoais e pela certificação do cumprimento das regras de atribuição de bilhetes e cabazes, definidas pela Direção do CCDTCMP. No dia do evento, mantive uma participação ativa no serviço do jantar, que é conduzido pelos trabalhadores do Centro, e fui novamente responsável pela captação do conteúdo.

Por fim, participei também na execução da Festa de Natal das Crianças, organizada para os filhos de todos os trabalhadores da CMP; é de notar que, apesar deste evento ser financiado pela CMP, a organização fica a cargo do CCDTCMP. Neste evento, uma das minhas tarefas foi auxiliar a Dra. Lara Oliveira no processo de seleção dos brinquedos que viriam a ser entregues às crianças e que são enviados pelos fornecedores parceiros da atividade. Como tal, foi necessário agrupar as idades das crianças de forma estratégica, e definir os valores a gastar em cada grupo com base no orçamento que nos é dado, e no número total de crianças com determinada idade. Para a atribuição destas prendas elaboraram-se cartões que foram posteriormente enviados para todos os funcionários da CMP (com filhos até aos 11 anos de idade); ficou a meu cargo a ordenação e o agrupamento destes cartões, para que pudesse garantir que os mesmos respeitavam os critérios de organização estipulados referentes aos números mecanográficos da CMP e aos respetivos postos de trabalho. Já no dia do evento, além de mais uma vez ser responsável pela captação do conteúdo, foi-me também atribuída a função de atribuição de prendas e verificação da apresentação dos cartões mencionados anteriormente.

Paralelamente a estas funções, desenvolvi um trabalho constante no que diz respeito ao planeamento e organização de atividades da USEA. Fui ativamente desenvolvendo uma pesquisa sobre locais aos quais poderíamos vir a organizar visitas para os alunos; para isto, elaborei um documento que continha todos os potenciais sítios e respetivas informações de contacto, localização, preços e capacidade, e onde ia registando o estado do processo (se estava por analisar, em marcação, agendado ou sem efeito), tal como se pode verificar na figura 19.

Sítio	Estado	Localização	Preço	Capacidade	Possíveis Datas	Observações
Casa das Cervejas	Em marcação	Leça do Balio	6,25 €	30/35	fim fevereiro	Visita + 2 provas cerveja (2h). Horários 1h30 ou 15h
Conservas Pinhais	Agendado	matosinhos	7,00 €	25	15/jan	
Águas	Em marcação			12		
Terminal de Cruzeiros	Em marcação	Matosinhos	3,50 €	50	fim fevereiro	Visita ao edifício c/ guia (1h) nuno.miranda@apdl.pt
Aeminiun (cidade romana)	Em marcação	Coimbra	Grátis	50		Levar credencial da instituição. Duração 2h. 10h-12h ou 14h30-17h
Rafting	Por analisar	Arouca	35 €	+3		<a href="https://natourvay.com/rafting/">https://natourvay.com/rafting/</a>
Farol Leça da Palmeira	Sem efeito	Leça da Palmeira		10		4#f 13h30 - 16h30 Não fazem agendamentos. Duração: 30 mins
Museu do papel	Por analisar	Santa Maria da Feira				
Museu da Cortiça	Por analisar	Santa Maria de Lamas				
Experience Trindade Porto	Por analisar	Trindade				
Exposição 500 Anos Camões	Por analisar	Trindade				
Fundação Amália Rodrigues	Por analisar	Lisboa	6,50 €	+10		duração: 40 mins
Museu Nacional do Azulejo	Por analisar	Lisboa				
Museu nacional Soares dos Reis	Por analisar	Porto				
Casa Museu Fernando de Castro	Por analisar	Porto				
Galeria da Biodiversidade	Por analisar					
Museu de Arte Contemporânea de Serralves	Por analisar					
Museu Militar	Por analisar					
Museu do Porto	Por analisar					<a href="https://museudoporto.pt/">https://museudoporto.pt/</a>
Museu da Quinta de Santiago	Por analisar	Matosinhos				
Galeria Municipal de Matosinhos	Por analisar	Matosinhos				
Casa Museu Teixeira Lopes	Por analisar	Gaia				
Solar Condes de Resende	Por analisar	Gaia				
Centro Interpretativo do Património da Afurada	Por analisar	Afurada				
Casa Museu José Régio	Por analisar	Vila do Conde				
Antarte (marcenaria)	Por analisar	Rebordosa	10 €			

Figura 19 - Ficheiro de organização de visitas da USEA. Fonte: elaboração própria

O objetivo deste documento passava essencialmente por organizar todas as ideias que iam surgindo, que até então não eram oficialmente registadas. Com isto, facilitou-se também o processo de contacto com as empresas e a comparação de preços entre negócios concorrentes ou dentro da mesma localidade. Para haver também um maior controlo sobre o aluguer do serviço de camionetas, criei também um documento no qual pudesse registar e inserir todos os orçamentos pedidos e efetivados para os respetivos percursos de cada visita, a fim de fazer uma análise que me permitisse perceber e optar pelo serviço com o custo mais reduzido para o CCDTCMP (figura 20).

8 fevereiro 2025				22 fevereiro 2025			
Empresa	Lugares	Preço	Obs.:	Empresa	Lugares	Preço	Obs.:
Transviagens	53/55	800 €	c/ IVA	Transviagens	55	980 €	c/ IVA
Costa Ferreira	55	900 €	c/ IVA	Costa Ferreira			
Iberobus	55	850 €	c/ IVA	Iberobus			
Vale do Ave	55	875 €	c/ IVA	Vale do Ave			
Espírito Santo	55	850 €	c/ IVA	Espírito Santo	55	1 350 €	
Resende	55	935 €	+IVA 6%	Resende			

8 março 2025				22 março 2025			
Empresa	Lugares	Preço	Obs.:	Empresa	Lugares	Preço	Obs.:
Transviagens	63	950 €	c/ IVA	Transviagens	50	470 €	c/ IVA
Costa Ferreira				Costa Ferreira	50	475 €	c/ IVA
Iberobus				Iberobus			
Vale do Ave				Vale do Ave	49	500 €	c/ IVA
Espírito Santo				Espírito Santo	35	500 €	
Resende				Resende			

5 abril 2025 Porto - Carviçais / Torre de Moncorvo - Porto				12 e 13 abril 2025 Porto - Mora / Montargil - Ponte Sor (12) Ponte Sor - Porto (13)			
Empresa	Lugares	Preço	Obs.:	Empresa	Lugares	Preço	Obs.:
Transviagens	53/55	850 €	c/ IVA	Transviagens	53/55	1 350 €	c/ IVA

Figura 20 - Ficheiro de controlo de orçamentos para camionetas. Fonte: elaboração própria

Ademais, passei também a ser responsável por acompanhar as visitas, garantindo que tudo corria em conformidade com o que havia previamente sido planeado. Algumas das visitas que acompanhei foram: Tresminas e Pedras Salgadas; Catacumbas, Museu e Igreja de S. Francisco; Natal Portuense de Outrora; entre outras.

Mensalmente, organizam-se visitas com o Historiador Dr. Joel Cleto, pelas quais passei também a ser responsável; como tal, passei a controlar os pagamentos e inscrições, certificando-me que não haveria falhas no dia da visita e verificando as necessidades de ajustes perante faltas de presenças ou pagamentos. Este controlo salienta-se como uma tarefa essencial, já que mantive também o contacto com a empresa que fornece o serviço de audioguias, à qual pagamos posteriormente. Além disso, acompanhei também os alunos nos dias das visitas.

Por fim, fui também encarregue por dois projetos referentes à USEA. No âmbito de um programa de Erasmus+ entre a USEA e o IES de Rodeira (Cangas, Espanha), recebi o grupo espanhol que veio visitar as instalações e participar em algumas aulas. Coordenei também a participação de duas alunas no projeto Histórias da Ajudaris em Voz Alta, uma associação voluntária do Porto. Esta presença ativa no desenvolvimento das atividades e passeios fez com que se tornasse também mais fácil compreender o *feedback* dos alunos face às visitas e projetos anteriormente feitas, e a possíveis ideias futuras.

### 3.4 Projetos de apoio ao associado

Dentro das várias iniciativas do CCDTCMP, mantem-se sempre presente a necessidade de fortalecer um posicionamento que prioriza a criação de uma relação de proximidade com os associados, e que vai de encontro à missão e aos valores da organização. Assim, pretende-se cumprir o compromisso social de prestar apoio à comunidade.

Nesse sentido, um dos projetos que me foram propostos elaborar no período do estágio curricular foi a execução de um vídeo tutorial para auxiliar os associados no processo de submissão das faturas para efeitos de comparticipação da ADSE. Apesar de este ser um processo independente ao CCDTCMP, que nenhuma relação direta tem com a ADSE, a Direção estipulou que seria benéfico para a imagem da organização prestar apoio aos associados nesse âmbito, já que os documentos emitidos posteriormente pela ADSE são necessários para entrega no CCDTCMP por parte dos sócios. Para a elaboração deste projeto criei e editei um vídeo, no qual fiz a narração da gravação de ecrã que incluía o passo-a-passo do processo. Importa realçar que, para a execução do vídeo, é fundamental ter presente o público-alvo a quem se destina, para que este possa ser adaptado para a linguagem e efeitos visuais mais adequados. De forma geral, e como já mencionado anteriormente, sendo este um público maioritariamente em idade adulta/sénior e muitas vezes com pouco acesso e dificuldade nos meios digitais, os cuidados devem ser maiores. Com isso, é necessário ter em consideração que a velocidade das imagens e da narração deve ser lenta, para que seja possível acompanhar o vídeo em tempo real e visualizar todas as mensagens e sinais. O vídeo, disponibilizado no *website* do CCDTCMP (apêndice 6), acaba por funcionar também como uma ferramenta de engajamento já que incentiva os associados a aceder à plataforma digital do Centro; a promoção do vídeo foi feita especialmente através do processo “*word of mouth*” (*marketing* de recomendação), além das redes sociais.

Posteriormente, e face às constantes perguntas que surgiam por parte dos associados, percebeu-se a necessidade de criar um documento institucional no qual constassem todas as informações úteis relativas às condições de adesão e desvinculação, aos benefícios de associado, condições para comparticipação e entrega de documentos, e condições pós aposentação. Posto isto, trabalhei na criação deste documento, o Manual do Sócio (apêndice 7), constituído por 17 páginas e cujo índice se pode verificar na figura 21.



**01. Início**

Associados  
Quotas  
Direitos do associado

**02. Regalias**

Benefícios sociais  
Parcerias

**03. Entrega de documentos**

Documentos  
Submissão

**04. Pagamento de participações**

Condições

**05. Aposentação**

Pagamento de quotas

**06. Desvinculação**

Processo de desvinculação

*Figura 21 - Índice do Manual de Sócio. Fonte: elaboração própria*

O Manual do Sócio passou a ser uma ferramenta de uso recorrente, através da qual se fornecem as informações detalhadamente, seja presencialmente ou via *email*, sempre que solicitado ou aquando das novas inscrições. Com isto, o trabalho acaba por ser facilitado, na medida em que existe uma fonte de informação fidedigna através da qual se podem esclarecer todo o tipo de informações, facilitando também a comunicação com os sócios.

## **CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

---

## 4 Metodologia de investigação

O presente capítulo serve para descrever a metodologia de investigação utilizada neste relatório de estágio, o estudo de caso, que será apresentado e aprofundado mais detalhadamente no capítulo seguinte do relatório.

A metodologia de investigação utilizada neste relatório de estágio é uma metodologia qualitativa descritiva baseada num estudo de caso único, através do qual se pretende analisar a aplicabilidade dos conceitos teóricos revistos anteriormente, em casos reais. A metodologia qualitativa descritiva visa entender atitudes e comportamentos sobre determinado tema, através da análise de fenómenos reais e dos respetivos motivos (Cordeiro et al., 2023). Esta análise pretende, por isso, estudar o contexto das práticas aplicadas durante o decorrer do estágio curricular e compreender os seus impactos no desempenho da organização, através de dados reais recolhidos por monitorização de resultados da entidade de acolhimento.

O estudo de caso presente no capítulo V deste relatório baseou a sua investigação na Universidade Sénior Eugénio de Andrade, diminuindo a variância de características presentes no público-alvo do CCDTCMP e focando a investigação apenas no nicho correspondente aos alunos da USEA. O objetivo foi recorrer a uma perspetiva na qual se pudesse mensurar a relação dos resultados estudados com o número de novas inscrições nas aulas e atividades. Assim, a metodologia de investigação combinou, por um lado, a utilização de uma abordagem qualitativa no que diz respeito à compreensão das práticas implementadas e das atividades executadas; e por outro lado um estudo dos resultados obtidos perante as intervenções efetuadas. Este estudo foi feito recorrendo a: dados obtidos pela plataforma de gestão de redes sociais *Meta Business Suite*, através da qual se investigou o desempenho das redes sociais; análise documental da informação disponibilizada pelo CCDTCMP em escritório; e através de observação direta aquando das participações em atividades e eventos ou na comunicação com o público.

A maior limitação deste estudo é a falta de alguns dados mais antigos, já que até então não era feito um controlo das métricas e resultados ao nível das redes sociais, e havia também um baixo investimento de tempo na otimização dos canais de comunicação. Outra das limitações é a curta duração do estágio curricular, o que acaba por inviabilizar a possibilidade de entrevistar indivíduos do nicho em estudo para obter o seu *feedback* –

com uma margem de tempo após a implementação das ações – permitindo que o estudo fosse também feito com base na análise de opiniões diversas.

**CAPÍTULO V – ESTUDO DE CASO:  
UNIVERSIDADE SÉNIOR EUGÉNIO DE ANDRADE**

---

## **5 Estudo de caso: Universidade Sénior Eugénio de Andrade**

Após serem descritas as atividades elaboradas no decorrer do estágio curricular, o presente capítulo tem como objetivo principal estudar o impacto que essas ações tiveram no desempenho da USEA e no seu crescimento enquanto comunidade com determinado público.

### **5.1 Situação do público-alvo**

Tal como abordado em capítulos anteriores, compreende-se que um público-alvo sénior se caracteriza pela dificuldade no acesso às tecnologias e pela sua fraca ligação às redes sociais o que, nos dias de hoje, acaba por dificultar o processo de comunicação entre uma organização e a sua comunidade. Por esse mesmo motivo, torna-se essencial desenvolver estratégias que ajudem a desmistificar e combater o ceticismo sobre as máquinas e que fomentem o interesse no público mais velho em acompanhar a evolução tecnológica. Apesar disto, é de salientar que, do público que já se encontra nas redes sociais, são notados comportamentos que refletem vontade em participar e interagir com terceiros, especialmente quando se trata de contactar com conhecidos ou grupos de interesse.

No âmbito da USEA, notamos um pequeno avanço no que diz respeito a este assunto, já que uma das principais áreas de estudo na Universidade é a Informática – que se manifesta como uma das disciplinas com maior número de turmas em funcionamento. Desde o nível mais básico até ao mais avançado, e também com explicações privadas, a USEA conta com 9 turmas de Informática que compreendem cerca de 121 alunos, e nas quais um dos grandes tópicos de estudo são as redes sociais. Considerando que, no fim do ano de 2024 a USEA contava com cerca de 590 alunos no seu todo, observamos que a percentagem de alunos com predisposição para aprender mais sobre esta área e em manter-se atualizados é de cerca de 20,5%; esta percentagem reflete uma sensibilidade positiva para a consciencialização digital.

### **5.2 Os canais de comunicação e os eventos**

Ao perceber que os canais de comunicação poderiam ter um impacto positivo no sucesso dos eventos e das atividades, surgiu a necessidade de compreender qual a sua relação, e como poderiam ser enfatizados junto da comunidade. O objetivo seria criar uma maior proximidade com o público aumentando o seu interesse nas atividades da Universidade.

### **5.2.1 Relação com a comunidade**

Como se tornou perceptível, o meu relacionamento com os alunos da Universidade passou a ser bastante frequente, já que grande parte das tarefas realizadas no decorrer do estágio eram direcionadas para a USEA e requeriam o contacto direto com os estudantes. Este ponto foi fulcral para iniciar a aplicação das estratégias supramencionadas, na medida em que me possibilitou personalizar a criação do conteúdo de acordo com aquelas que percecionei serem as preferências mais valorizadas. Posto isto, a estratégia a que mais recorri foi a *word-of-mouth*, onde aproveitava as visitas e passeios que acompanhava e os horários de atendimento ao público para transmitir e incentivar os alunos a conhecer as nossas redes sociais e acompanhar os novos conteúdos, para que pudessem estar a par de todas as novidades; na maioria das vezes, os alunos mostravam-se interessados em passar a acompanhar os canais da USEA. Além disso, elaborei um cartaz para o mesmo efeito, que foi afixado no balcão dos serviços administrativos e que gerava curiosidade no público quando era visto (apêndice 8).

Outra ação que também foi crucial no desenvolvimento da relação com a comunidade foi a visita às salas de aula, com o objetivo de captar registos fotográficos e videográficos para a execução de conteúdos e projetos para as redes sociais; quando isto acontecia, os alunos revelavam um interesse extra em acompanhar o resultado final. Um desses exemplos foi o projeto elaborado para o Dia Mundial do Amor, que contou com a participação da turma de Teatro e a turma de Danças Latinas (apêndice 9).

### **5.2.2 Relação entre os canais de comunicação e os eventos**

Uma vez captada a atenção dos estudantes, evidenciou-se a relevância e impacto que os canais de comunicação trariam para os eventos da Universidade. Assim, todos os eventos e atividades passaram a ser publicitados também através das redes sociais de forma consistente e frequente; com isto, era possível fazer o anúncio dos mesmos e posteriormente lembrar a existência de vagas sobrantes, a necessidade de fornecer informações extra, ou lembrar horas e locais de pontos de encontro. Durante os eventos, possibilitava a partilha em tempo real das atividades a decorrer, o que acabava por humanizar a imagem da Universidade e envolver o público que, mesmo não estando presente, passava a ter conhecimento e interesse para situações futuras. Na figura 22 vemos o exemplo de um indivíduo que, apesar de não ser aluno da USEA, acompanhava

os conteúdos e mostrou curiosidade em obter informações através dos comentários de um *post* feito no *Facebook*, sobre uma viagem publicitada.

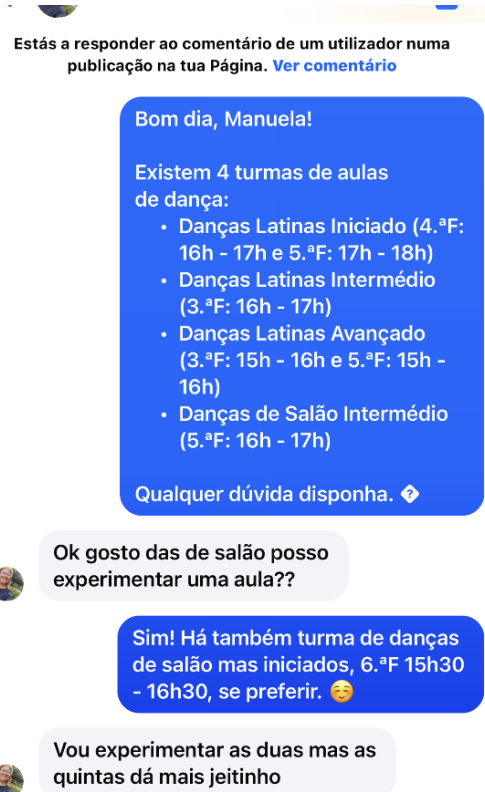


**Figura 22** - Comentário de não-aluno. Fonte: Facebook da USEA

Por conseguinte, cresce a taxa de adesão e torna-se notória a importância da gestão da comunidade que é, portanto, impulsionada cada vez mais a interagir através dos canais de comunicação após verificar que existe uma rápida resposta e um *feedback* bidirecional. Este aumento das interações acaba por alcançar, como verificado, uma comunidade externa que não pertence à USEA, potenciando o aumento das inscrições como alunos, tal como se observa nas figuras 23 e 24.



**Figura 23** - Comentários de não-alunos num post do Facebook. Fonte: Facebook da USEA



**Figura 24** - Mensagem privada de não-aluno no Facebook. Fonte: mensagens privadas do Facebook da USEA

### 5.3 Análise e avaliação de dados

Com o objetivo de comprovar se o *feedback* recebido ao nível dos canais de comunicação se verifica no desempenho da USEA, e se as estratégias implementadas no decorrer do estágio curricular foram bem-sucedidas, irei proceder à análise de dados estatísticos tanto ao nível das inscrições e atividades, como no *Instagram* e *Facebook*. O estudo de dados quantitativos permitirá conferir se estes refletem e estão de acordo com os dados qualitativos verificados.

#### 5.3.1 Inscrições e atividades/eventos

O investimento de um maior tempo dedicado a acolher e promover o sentido de comunidade manifestou-se como um ponto impactante ao nível do número de inscrições na Universidade. Segundo a documentação disponível em escritório, no período compreendido entre 21 de outubro e 31 de dezembro de 2024 contabilizaram-se 46 novas inscrições, o que demonstra um crescimento de 48,4% face ao mesmo período do ano anterior (21 de outubro a 31 de dezembro de 2023), onde se contabilizaram apenas 31 novas inscrições. Além disso, também o número total de alunos inscritos na Universidade aumentou de 524 (em 2023) para 590 (em 2024), representando assim uma taxa de

crescimento de 12,6% - tal como se verifica na tabela 1 abaixo, cujos dados compreendem os períodos mencionados.

<b>Período</b>	<b>Nº de novas inscrições</b>	<b>Taxa de crescimento</b>	<b>Nª total de alunos</b>	<b>Taxa de crescimento</b>
<b>2023</b>	31		524	
<b>2024</b>	46	48,4%	590	12,6%

*Tabela 1 - Dados relativos ao aumento do nº de alunos no último ano. Fonte: documentos oficiais do CCDTCMP*

Como exemplo deste crescimento da USEA, torna-se relevante mencionar as saídas culturais mensais com o Dr. Joel Cleto, uma das principais atividades da Universidade e que, mensalmente, junta diversos alunos. É de notar que, no período em estudo em 2023, apenas se realizou a visita do mês de novembro e, por isso, serão esses os valores utilizados para efeitos de comparação. Analisando a visita de novembro de 2023 *versus* a de novembro de 2024 – e segundo a documentação disponível em escritório – houve um aumento de 13 inscritos, respetivamente de 23 para 36, o que corresponde a um aumento de 56,5% no número de participantes. Estes dados positivos mostram-nos que tem efetivamente havido um crescimento na USEA, exponenciado também pelas redes sociais, que até então estavam desatualizadas e com estatísticas mais baixas, como se poderá analisar seguidamente.

### **5.3.2 Redes sociais**

No que diz respeito à análise das métricas das redes sociais, recorreu-se – como mencionado em capítulos anteriores – à plataforma *Meta Business Suite* cuja análise estatística das redes sociais da USEA foi feita mediante o uso dos seguintes KPIs: visualizações, alcance, interações com conteúdo, cliques em ligações, visitas e novos seguidores.

Com o objetivo de comparar o antes e o depois da minha intervenção nas redes sociais da Universidade, segue-se a tabela 2 que tem por base o mesmo período mencionado no ponto 5.3.1 deste relatório, que compreende as datas de 21 de outubro a 31 de dezembro de 2023 (período 2023) e 21 de outubro a 31 de dezembro de 2024 (período 2024). Com isto, pretende-se comparar o mesmo período letivo, mas em anos diferentes, para verificar se, efetivamente, houve uma melhoria ao nível dos resultados, e para que estes não estejam enviesados por possíveis datas relevantes que difiram.

	Instagram				Facebook			
	2023	2024	Variação bruta	Taxa de crescimento	2023	2024	Variação bruta	Taxa de crescimento
<b>Visualizações</b>	-	5,9 mil	-	n.d.	-	27,8 mil	-	n.d.
<b>Alcance</b>	97	638	541	557,7%	2,6 mil	3 mil	400	15,4%
<b>Interações com conteúdo</b>	0	111	111	n.d.	469	1,3 mil	831	177,2%
<b>Cliques em ligações</b>	0	14	14	n.d.	1	10	9	900%
<b>Visitas</b>	22	213	191	868,2%	1,4 mil	3,2 mil	1,8 mil	128,6%
<b>Novos seguidores</b>	-	28	-	n.d.	22	26	4	18,2%

*Tabela 2 - Dados estatísticos das redes sociais da USEA. Fonte: dados do Meta Business Suite da organização.*

Analisando a tabela 2 (baseada nos dados do anexo 1) verifica-se um claro crescimento de 2023 para 2024, que se justifica pela implementação das estratégias propostas no capítulo anterior. Ao nível das **visualizações**, ainda que não seja possível fazer o cálculo da taxa de crescimento devido à falta de dados alusivos a 2023, podemos presumir que estamos perante valores positivos, já que todos os valores de 2024 apresentados foram superiores aos de 2023. Esta falta de dados pode, muito possivelmente, justificar-se com base no facto de na altura não ser feito o acompanhamento e controlo de todas as métricas, e como tal esses dados não constam na base de dados do *Meta Business Suite* da USEA. O mesmo se pode afirmar e concluir sobre os **novos seguidores** do *Instagram*, cujos números de 2023 também não constam na plataforma.

Passando para a análise do **alcance**, verificou-se um aumento de 557,7% no *Instagram* e 15,4% no *Facebook*. A forte diferença entre estes números reflete essencialmente o grande aumento da presença da Universidade no *Instagram*, que até então era pouco utilizado e pouco promovido junto dos alunos e da comunidade. Esta taxa de crescimento bastante superior à do *Facebook* deve-se, além disso, ao facto de o *Facebook* ser a rede social com que maioritariamente já se trabalhava, e que, por isso, foi utilizada também como ferramenta de divulgação da conta de *Instagram* durante o período do estágio curricular. A inatividade da conta de *Instagram* em 2023 faz-se sentir ao analisar os dados

das **interações com conteúdo** e **cliques em ligações** que, nesse ano, foram zero; assim, ainda que a taxa de crescimento seja não definida (n.d.), comprova-se ser positiva já que o número de cliques em ligações cresceu de 0 para 14, e o número de interações com conteúdo cresceu de 0 para 111. Estes dados corroboram a evidência de que, na altura, as estratégias aplicadas não incluíam conteúdo interativo e personalizado com o qual o público pudesse interagir – o que se relaciona diretamente com os baixos números de alcance e visitas. Por fim, analisando as **visitas** no *Instagram*, estamos perante um crescimento de 868,2%, potenciado por todos os motivos acima mencionados.

Apesar de a conta de *Instagram* da USEA evidenciar um maior crescimento que a sua conta de *Facebook*, os restantes valores também mostram ser bastante positivos, revelando um aumento de engajamento com a comunidade.

#### **5.4 Reflexão final**

De forma geral, a análise realizada evidencia que o desempenho da USEA em 2024 superou o de 2023, verificando-se um crescimento em diversos aspetos, os quais resultaram da implementação de estratégias direcionadas para a criação de um sentimento de pertença com o público. Através de um plano de comunicação que visava ser orientado para os interesses dos alunos, foi possível aumentar a visibilidade dos canais e criar uma relação mais próxima e uniforme, onde a comunidade obtinha respostas diretas e rápidas, e a informação era de fácil acesso. O aumento da visibilidade dos canais de comunicação foi fundamental para que se pudesse levar a oferta formativa além da comunidade de estudantes, potenciando assim o aumento das novas inscrições e de público interessado em participar nas visitas e eventos.

Das conclusões positivas que se obtiveram desta análise estatística, vemos na figura 25 a partilha voluntária de um testemunho dado por uma aluna da USEA, a 28 de novembro de 2024 – cerca de um mês após o início do estágio curricular –, que se dirige à Diretora Pedagógica da USEA, Dr. Lara Oliveira, para congratular a Universidade pela melhoria significativa que se fez sentir na partilha dos conteúdos.



## **CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO**

---

## 6 Conclusão

A comunicação organizacional e o planeamento estratégico são, sem dúvida, duas etapas fundamentais para a sobrevivência de uma organização e têm um grande impacto no desempenho e alcance das metas. Ambos estes processos estão diretamente relacionados com os colaboradores de uma empresa, na medida em que os indivíduos devem estar informados sobre as estratégias delineadas para uma organização, para que possam atuar de acordo com aquilo que está estabelecido. Nesse sentido, é determinante que todos tenham conhecimento dos valores, da cultura e dos objetivos organizacionais, para que possam estar alinhados com os mesmos e transparecê-los para o público-alvo.

Numa fase primordial dos projetos, verificamos que o planeamento estratégico se mostra essencial para que possam ser avaliados os recursos, o tempo, os custos e os objetivos, e para que possa ser definida uma estratégia baseada numa análise minuciosa de todos os intervenientes e variáveis. No caso das ESNL, isto torna-se ainda mais indispensável dado que, para estas organizações, é crucial otimizar a utilização dos seus recursos que, muitas vezes, são mais limitados, podendo assim priorizar ações e fazer uma gestão mais eficaz dos recursos e meios. Além disso, é importante que haja um alinhamento entre o propósito da ESNL e as suas atividades e projetos, e, como tal, devem-se concentrar os esforços no alcance dos objetivos estipulados, garantindo que se corresponde às expectativas não só do público, mas também de entidades parceiras ou financiadoras. É ainda de realçar que manter um planeamento formulado permite monitorizar a evolução dos procedimentos e dos resultados obtidos, aumentando a possibilidade de haver uma melhoria contínua dos processos. No decorrer do planeamento, enfatiza-se a importância da comunicação organizacional, seja ao nível interno ou externo, já que garante o fluxo de informação entre a organização, os seus colaboradores e o público, possibilitando a divulgação da missão, visão e objetivos, impulsionando a criação de relacionamentos consistentes e promovendo um ambiente de maior cooperação. Estas ações irão refletir-se numa maior motivação por parte dos colaboradores e num maior engajamento por parte do público-alvo.

No caso do CCDTCMP, pudemos verificar a aplicação destes conceitos teóricos por ser uma entidade com atuação em áreas sociais e culturais, e, como tal, desenvolver diversos projetos que, face aos recursos mais limitados, devem ser corretamente planeados e devidamente comunicados, seja para potenciar o aumento da adesão ou para garantir a

sustentabilidade financeira da organização. Assim, todas as ações mencionadas ao longo do presente relatório seguiram estratégias que permitissem aproveitar os objetivos determinados para o estágio curricular como forma de impulsionar o desempenho do CCDTCMP, tendo por base a melhoria da comunicação organizacional e a sua utilização como ferramenta para otimizar a gestão de projetos.

Analisando a experiência da perspetiva prática, o decorrer deste estágio curricular permitiu-me articular os meus conhecimentos de formação-base alusivos à comunicação com uma perspetiva focada na gestão e administração de uma organização, com especial foco no planeamento de atividades e eventos. Isto permitiu-me desenvolver uma visão estratégica e uma maior sensibilidade para as várias etapas do planeamento organizacional, bem como avaliar o desempenho das ações implementadas e agir perante insucessos ou necessidades de melhoria. Assim, uma das principais medidas que implementei foi a organização do trabalho e a criação de diversos documentos nos quais pudesse agrupar informações, nomeadamente no planeamento das redes sociais ou das visitas e passeios. Isto permitiu-me ter um maior controlo sobre as ações implementadas, facilitando o acesso de toda a equipa à informação. No decorrer da experiência o maior desafio encontrado foi a adaptação ao tipo de público-alvo que, sendo caracterizado por uma faixa etária mais elevada, requer um maior estudo e perceção sobre as suas necessidades e preferências; contudo, este desafio foi facilmente superado, já que tive a possibilidade de contactar diariamente com os associados do CCDTCMP e os alunos da USEA, permitindo não só comunicar com eles e compreender as suas expectativas, mas também participar ativamente na divulgação das redes sociais, projetos e atividades do CCDTCMP. Esta presença ativa permitia que, posteriormente, pudesse utilizar o *feedback* recolhido no sentido de melhorar e propor novas ideias.

O estudo de caso feito com base nos dados da USEA permitiu confirmar os conceitos teóricos abordados, na medida em que se verificou a relação entre uma melhoria do desempenho organizacional face ao maior investimento de tempo e recursos no desenvolvimento da comunicação com o público. Identifiquei que o contacto direto com os alunos, a rápida resposta e a facilidade de interação potenciaram o interesse dos alunos em conhecer e inscreverem-se em novas atividades, comprovando assim a eficácia tanto da aplicação das estratégias de comunicação digital, como da estratégia *word-of-mouth*. Com isto, as previsões futuras que faço sugerem a continuidade de melhoria dos canais de comunicação do CCDTCMP, internos e externos, para que continue a haver um

crescimento não só no número de alunos da Universidade, como estudado, mas também no número de associados do Centro.

Assim, destaca-se a importância de poder existir a integração do planeamento estratégico e da comunicação organizacional na gestão de atividades do CCDTCMP, permitindo que as suas atividades continuem a crescer ano após ano e a ganhar notoriedade ao nível da cidade do Porto – e não só – e mantendo o vínculo com os seus associados e proporcionando o crescimento das suas infraestruturas e o investimento em novos projetos.

Apesar das limitações encontradas, nomeadamente a falta de dados referentes às estatísticas dos meios digitais do CCDTCMP e a curta duração do estágio curricular, foi possível seguir com a análise do estudo de caso mediante os resultados existentes e estabelecer conclusões. Acredito que, em investigações futuras, seria possível realizar um estudo mais detalhado se existisse um maior período de análise. Isso iria possibilitar recolher e registar um maior número de intervenientes, aumentando assim a amostra, e possibilitando a execução de entrevistas e análise de comportamentos a longo prazo, bem como uma análise quantitativa que permitisse estudar, em termos estatísticos, a relação entre os hábitos dos alunos e as estratégias da Universidade ao longo de dois anos letivos, de tal forma que se pudesse fazer uma comparação de resultados mais exaustiva.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- Almeida, V. (2011). Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo. *Revista Científica de Ciências Sociais*, 95, 85–104.  
<https://doi.org/10.4000/rccs.4397>
- Andrade, A., & Franco, R. (2007). *Organizações Sem Fins Lucrativos*. (1ª ed). SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.  
[https://spi.pt/documents/books/economia\\_conhecimento/docs/Manual\\_VIII.pdf](https://spi.pt/documents/books/economia_conhecimento/docs/Manual_VIII.pdf)
- Anheier, H. (2005). *Nonprofit Organizations: theory, management, policy*. (1ª ed). Routledge.  
[https://www.academia.edu/1371087/Nonprofit\\_organizations\\_Theory\\_management\\_policy](https://www.academia.edu/1371087/Nonprofit_organizations_Theory_management_policy)
- APM. (2012). *APM Body of knowledge*, (6ª ed). APM.  
[https://www.academia.edu/44132624/APM\\_BODY\\_OF\\_KNOWLEDGE](https://www.academia.edu/44132624/APM_BODY_OF_KNOWLEDGE)
- Aral S., Dellarocas C., & Godes, D. (2013). Introduction to the special issue – Social Media and business transformations: A framework for research. *Information Systems Research*, 24(1), 3–13. <https://doi.org/10.1287/ISRE.1120.0470>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (13ª ed). Kogan Page. [https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod\\_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice\\_1.pdf](https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf)
- Ayub, S., Manaf, N., & Hamzah, M. (2014). Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155, 502–506.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.330>
- Bach-Mortensen, A., & Montgomery, P. (2018). What are the barriers and facilitators for third sector organisations (non-profits) to evaluate their services? A systematic review. *Systematic Reviews*, 7(13). <https://doi.org/10.1186/s13643-018-0681-1>
- Bartosova, J., & Podhorska, I. (2021). Non-profit organizations and their sustainability in the global environment. *SHS Web of Conferences*, 92(07008).  
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20219207008>

- Benthaus, J., Risius, M., & Beck, R. (2016). Social media management strategies for organizational impression management and their effect on public perception. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(2), 127–139. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.12.001>
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 3(3), 59–79. <https://www.academia.edu/26255455>
- boyd, d., & Ellison, N. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Brandsen, T., Mendonca, P., & Smith, S. (2025). Theory of the Third Sector. In Bassi, A., Alves, M., Cordery, C. (1<sup>a</sup> ed), *The Future of Third Sector Research: From theory to definitions, classifications and aggregation towards new research paths*, 11–26. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-67896-7>
- Cardias, A., & Redin, E. (2019). O uso das redes sociais nas Instituições de Ensino Superior. *Saber Humano: Revista Científica Da Faculdade Antonio Meneghetti*, 9(15), 105–127. <https://doi.org/10.18815/sh.2019v9n15.405>
- Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores da Câmara Municipal do Porto. (2025). <https://portoccd.org/> [Acedido em 28 de janeiro de 2025].
- Chaves, L., Neto, F., Pech, G., & Carneiro, M. (2014). *Gerenciamento da comunicação em projetos*. (3<sup>a</sup> ed). Editora FGV. [https://samuca.com/pipermail/fgv\\_samuca.com/attachments/20160920/1581230d/attachment.pdf](https://samuca.com/pipermail/fgv_samuca.com/attachments/20160920/1581230d/attachment.pdf)
- Cheney, G., Christensen, L., Conrad, C., & Lair, D. (2004). Corporate rhetoric as organizational discourse. In Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. (1<sup>a</sup> ed), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (79 – 104). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781848608122.n4>
- Chu, S., & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic Wordof-Mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), 47–75. <https://doi.org/10.2501/IJA-30-1-047-075>

- Ciucescu, N. (2009). The role and importance of non-profit organizations. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, 14.  
<https://doi.org/10.29358/sceco.v0i14.35>
- Cordeiro, F., Cordeiro, H., Pinto, L., Sefer, C., Santos-Lobato, E., Mendonça, L., & Sá, A. (2023). Estudos descritivos exploratórios qualitativos: um estudo bibliométrico. *Brazilian Journal of Health Review*, 6(3), 11670–11681.  
<https://doi.org/10.34119/bjhrv6n3-259>
- Cukier, A. (1996). Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos.  
[https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/administracao\\_de\\_organizacoes\\_sem\\_fins\\_lucrativos.pdf](https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/administracao_de_organizacoes_sem_fins_lucrativos.pdf)
- David, F. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. (13<sup>a</sup> ed). Pearson Education. [https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3\\_David.pdf](https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf)
- Davis, J. (2016). Social media. *The International Encyclopedia of Political Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781118541555.wbiepc004>
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.  
<https://doi.org/10.2307/2393235>
- Dwyer, J. (2019). *The business communication handbook*. (11<sup>a</sup> ed). Cengage.  
[https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=7ce2DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=business+communication&ots=mw5KBM\\_JP\\_&sig=pFsjRIAVlu7XlrkZUXYHbpUF-ok#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=7ce2DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=business+communication&ots=mw5KBM_JP_&sig=pFsjRIAVlu7XlrkZUXYHbpUF-ok#v=onepage&q&f=false)
- Erdoğan, İ., & Çiçek, M. (2012). The Impact of Social Media Marketing on Brand Loyalty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1353–1360.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1119>
- Fernandes, G., Ward, S., & Araújo, M. (2022). Identifying useful project management practices: A mixed methodology approach. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 1(4), 5–21.  
<https://doi.org/10.12821/ijispm010401>

- Ferreira, J., & Scarpinelli, M. (2013). Uma abordagem sobre o terceiro setor no âmbito das entidades. *Faef Revista*, 22.  
[https://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/Y10HTnLX7nfplcH\\_2013-5-10-11-0-3.pdf](https://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/Y10HTnLX7nfplcH_2013-5-10-11-0-3.pdf)
- Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E., & Salamon, L. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. (1ª ed). Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University. [https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/akdn.org-files/s3fs-public/Publications/2008\\_portugal\\_nonprofitsector.pdf](https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/akdn.org-files/s3fs-public/Publications/2008_portugal_nonprofitsector.pdf)
- Gonçalves, M. (2005, outubro 20 – outubro 21). *Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da acção comunicacional”*. [Conference session]. 4º Congresso SOPCOM. <https://arquivo.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-maria-comunicacao-organizacoes-para-alem-logica-marketing.pdf>
- Grace, O., & Olajuwonlo, O. (2011). *Strategic leadership in non-profit organizations*. [Master’s thesis, Blekinge Institute of Technology]. DiVA Portal. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:829182/FULLTEXT01.pdf>
- Grassi, C., & Marques, A. (2018). Análise de Conteúdo para as Redes Sociais: Metodologia para uma Marca de Moda. *4th International Fashion and Design Congress*, 240–247.  
[https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/55260/1/CIMODE\\_218\\_GRASSI\\_MARQUES.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/55260/1/CIMODE_218_GRASSI_MARQUES.pdf)
- Gruen, T., Osmonbekov, T., & Czaplewski, A. (2006). eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business Research*, 59(4), 449–456.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.004>
- Hansmann, H. (1987). *Economic theories of nonprofit organizations*. In Powell, W. (1ª ed), *The Nonprofit Sector: a research handbook*, 27–42, Yale University Press.  
<https://law.yale.edu/sites/default/files/documents/pdf/Faculty/Hansmanneconomictheories.pdf>
- Hatch, M., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>

- IPMA. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*, (4<sup>a</sup> ed). IPMA. [https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA\\_ICB\\_4\\_0\\_WEB.pdf](https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf)
- Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos. (2025). Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). [Regulamento Geral de Proteção de Dados \(RGPD\)](#) [Acedido em 26 de junho de 2025].
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kersner, H. (2009). *Project Management A systems approach to planning, scheduling and controlling*. (10<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons, Inc. <https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20PROYEK/project-management-harold-kerzner1.pdf>
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501–526. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341>
- Kitching, J., Roberts, A., & Smith, P. (2012). Nonprofit Resource Allocation Decisions: A Study of Marginal versus Average Spending. *SSRN Eletronic Journal*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1712011>
- Knoblich, S., Martin, A., Nash, R., & Stansbie, P. (2015). Keys to success in Social Media Marketing (SMM) – Prospects for the German airline industry. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 147–164. <https://doi.org/10.1177/1467358415610415>
- Labrecque, L. (2010). Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing. *Journal of The Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/S11747-010-0245-Y>
- Lunenburg, M. (2024). Accelerating social initiatives: an exploratory study onscaling in the social sector. *Public Management Review*, 27(4), 1204–1223. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2024.2395497>

- Mangold, W., & Faulds, D. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Revista Conexão – Comunicação e Cultura*, 9(17), 145–159.  
[https://www.researchgate.net/publication/49589885\\_Os\\_desafios\\_da\\_comunicacao\\_interna\\_nas\\_organizacoes](https://www.researchgate.net/publication/49589885_Os_desafios_da_comunicacao_interna_nas_organizacoes)
- Mazzei, L., & Araujo, P. (2019). O planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas: um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto olímpico. *Revista dos Trabalhos de Iniciação Científica da UNICAMP*, (26). <http://dx.doi.org/10.20396/revpibic2620181120>
- Melo, M. (2016). ONGS e relações institucionais: primeiro, segundo e terceiro setores. *Ciências Sociais Unisinos*, 52(1), 89–99.  
<https://www.redalyc.org/journal/938/93845798011/html/>
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807–817.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Milosevic, D., & Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*, 23(3), 181–192. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.11.002>
- Moran, G., Muzellec, L., & Johnson, D. (2019). Message content features and social media engagement: evidence from the media industry. *Journal of Product & Brand Management*, 29(5), 533–545. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2018-2014>
- Morris, S. (2000). Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1), 25–43. <http://www.jstor.org/stable/27927668>
- Mourão, R., Miranda, S., & Gonçalves, G. (2018). A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções dos peritos. *Comunicação Interna Estratégica*, 13(5), 1–21. <https://doi.org/10.4000/cp.2506>

- Muller, R., Drouin, N., & Sankaran, A. (2019). Modeling Organizational Project Management. *Project Management Journal*, 50(4), 1–23.  
<https://doi.org/10.1177/8756972819847876>
- Neiva, F. (2018). Comunicação das organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61–73.  
[https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_4](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4)
- Neto, G., & Leal, U. (2016). Terceiro setor em Sant’ana do Livramento: uma abordagem sobre as organizações familiares. *Repositório Institucional da Unipampa*. <https://repositorio.unipampa.edu.br/jspui/handle/riu/1137>
- Oliveira, E., & Ruão, T. (2013, outubro 17 – outubro 19). *Os quatro paradigmas da Comunicação Estratégica e o ensino em Portugal*. [Conference session]. 8º Congresso SOPCOM.  
[https://www.researchgate.net/publication/260450135\\_Os\\_quatro\\_paradigmas\\_da\\_Comunicacao\\_Estrategica\\_e\\_o\\_ensino\\_em\\_Portugal](https://www.researchgate.net/publication/260450135_Os_quatro_paradigmas_da_Comunicacao_Estrategica_e_o_ensino_em_Portugal)
- Parsons, A., & Lepkowska-White, E. (2018). Social Media Marketing Management: A Conceptual Framework. *Journal of Internet Commerce*, 17(2), 81–95.  
<https://doi.org/10.1080/15332861.2018.1433910>
- Peri, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. (1ª ed). Colección libros de la Empresa.  
[https://www.academia.edu/28773045/Branding\\_Corporativo\\_Fundamentos\\_para\\_la\\_Gestion\\_Estrategica\\_de\\_la\\_Identidad\\_Corporativa\\_Paul\\_Capriotti\\_Peri](https://www.academia.edu/28773045/Branding_Corporativo_Fundamentos_para_la_Gestion_Estrategica_de_la_Identidad_Corporativa_Paul_Capriotti_Peri)
- Pincot, L., McConnel, R., & Daly, D. (2023, novembro). *Systems Thinking Boosts Project Outcomes*. Project Management Institute.  
<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/systems-thinking-and-project-outcomes>
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.  
[https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Readin\\_g+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Readin_g+1.4.pdf)
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/pr>

- Proctor, T. (2003). Change management: The role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268–277. <https://doi.org/10.1108/13563280310506430>
- Project Management Institute. (2023, novembro). *Systems Thinking Boosts Project Outcomes*. PMI. [https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/systems-thinking-and-project-outcomes?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/systems-thinking-and-project-outcomes?utm_source=chatgpt.com) [Acedido em 14 de abril de 2025].
- Risius, M., & Beck, R. (2015). Effectiveness of corporate social media activities in increasing relational outcomes. *Information & Management*, 52(7), 824–839. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.06.004>
- Salamon, L., & Anheier, H. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3), 213–248. <https://doi.org/10.1023/A:1022058200985>
- Schoeneborn, D., & Vásquez, C. (2017). Communicative Constitution of Organizations. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1–20. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc030>
- Shenar, A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725. [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Silva, K., & Júnior, R. (2014, outubro 20 – outubro 23). *Comunicação interna e sua importância nas organizações: case Petrobras*. [Conference session]. Encontro de Ensino, Pesquisa e Extensão, Presidente Prudente. <https://doi.org/10.5747/CH.2014.V11.NESP.000548>
- Silvius, G. (2021). The role of the Project Management Office in Sustainable Project Management. *Procedia Computer Science*, 181, 1066–1076. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.302>
- Stern, B. (2006). What does brand mean? historical-analysis method and construct definition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 216–223. <https://doi.org/10.1177/0092070305284991>

- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. (1ª ed). MC Graw Hill.  
[https://www.academia.edu/35967940/Gestao\\_das\\_organizacoes\\_Sebastiao\\_Teixeira](https://www.academia.edu/35967940/Gestao_das_organizacoes_Sebastiao_Teixeira)
- Thackeray, R., Neiger, B., Smith, A., & Wagenen, S. (2012). Adoption and use of social media among public health departments. *BCM Public Health*, 12(242), 1–6.  
<https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-242>
- Tiburcio, J., & Santana, L. (2014). A comunicação interna como estratégia organizacional. *Revista de Iniciação Científica Cairu*, 13–26.  
[https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2\\_COMUNICACAO\\_INTERNA\\_ESTRATEGIA.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA_ESTRATEGIA.pdf)
- Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 667–685.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2007.00194.x>
- Ulwiyah, N., Fitri, A., Mutaquin, I., Widiana, G., Putra, M., Wardani, I., & Asiah, S. (2023). Strategic Management in Non-Profit Organization. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 4(3), 352 – 357.  
<http://dx.doi.org/10.55248/gengpi.2023.31642>
- Verdún, J., Abad, M., Cabrera, A., & Jaramillo, D. (2010, setembro 15 – setembro 17). Success factors for creating a PMO aligned with the objectives and organizational strategy [paper presentation]. IEEE, Bogota, Colômbia.  
<http://dx.doi.org/10.1109/ANDESCON.2010.5629937>
- Vigneron, J. (2001). Comunicação interna: além das mídias. *Revista Líbero*, 4(7–8), 96–101.  
[https://www.academia.edu/24909117/COMUNICA%C3%87%C3%83O\\_INTERNA\\_AL%C3%89M\\_DAS\\_M%C3%8DDIAS](https://www.academia.edu/24909117/COMUNICA%C3%87%C3%83O_INTERNA_AL%C3%89M_DAS_M%C3%8DDIAS)



## Apêndice 1 – Novos mapas de preços de aluguer de espaços

	FUTEBOL 5			FUTEBOL 11			PAVILHÃO		
	Não sócio	Sócio	FAP	Não sócio	Sócio	FAP	Não sócio	Sócio	FAP
9h – 18h	29€/h	18€/h	22€/h	50€/h	25€/h	27€/h	36€/h	20€/h	27€/h
9h – 18h (c/ luz)	34€/h	20€/h	24€/h	55€/h	27.5€/h	30€/h	39€/h	22€/h	32€/h
18h – 00h	34€/h	20€/h	24€/h	55€/h	27.5€/h	30€/h	39€/h	22€/h	32€/h

Sala	Capac.	½ Dia	Dia Completo	Noite
<b>Fernando Cabral</b>	35	60€	90€	75€
<b>USEA</b>	24	50€	80€	70€
<b>Auditório 1</b>	22	50€	80€	70€
<b>Auditório 2</b>	22	50€	80€	70€
<b>A1 + A2</b>	60	80€	120€	100€
<b>Netcentro</b>	16	105€	160€	135€
<b>Espaço Integrar</b>	12	30€	45€	40€
<b>Sala Ed. Pavilhão</b>	15	30€	50€	40€
<b>Porto de Vista</b>	120	400€ + IVA (s/ cozinha) 1000€ + IVA (c/ cozinha)		

Preços + IVA

## Apêndice 2 – Novos documentos oficiais da USEA

Horário semanal atualizado



### HORÁRIO SEMANAL

TURMA	DISCIPLINA	PREÇO	DIA	HORA	PROFESSOR	SALA
<b>SEGUNDA-FEIRA</b>						
048	INFORMÁTICA INTERMÉDIA	32,50 €	2ª FEIRA	09H20 – 11H20	NICOLE MARTINS	NETCENTRO
055	PILATES	1x - 16€ 2x - 28€ 3x - 40€	2ª FEIRA	10H00 – 11H00	JOÃO MIRANDA	AT
010	INGLÊS B1	25 €	2ª FEIRA	10H00 – 12H00	TASSIANA SCHRAMM	A2
013	INGLÊS C1 (ADVANCED)	25 €	2ª FEIRA	10H00 – 12H00	AVELINO FERREIRA	A1
035	HISTÓRIA DO PORTO	25 €	2ª FEIRA	10H00 – 12H00	CÉSAR SANTOS SILVA	FC
084	PILATES	1x - 16€ 2x - 28€ 3x - 40€	2ª FEIRA	10H30 – 11H30	MARIA TEIXEIRA	GINÁSIO
079	MIND FITNESS	25 €	2ª FEIRA	11H00 – 13H00	MICHELE MENDES	USEA
057	PILATES	1x - 16€ 2x - 28€ 3x - 40€	2ª FEIRA	11H10 – 12H10	JOÃO MIRANDA	AT
<b>TERÇA-FEIRA</b>						
-	INFORMÁTICA EXPLICAÇÕES	25€/H - 90€ PACK 4	3ª FEIRA	9H00 – 10H00	NICOLE MARTINS	NETCENTRO
088	HISTÓRIA E GEOPOLÍTICA	25€	3ª FEIRA	09H30 – 11H00	CÉSAR SANTOS SILVA	FC
076	MUSICA E ARTES PLÁSTICAS - CRUZAMENTOS AO LONGO DA HISTORIA	25 €	3ª FEIRA	10H00 – 12H00	ANA CANCELA	USEA
050	INFORMÁTICA AVANÇADO	32,50 €	3ª FEIRA	10H10 – 12H10	NICOLE MARTINS	NETCENTRO
014	INGLÊS C1 (ADVANCED)	25 €	3ª FEIRA	10H45 – 12H45	AVELINO FERREIRA	USEA
002	ALEMÃO INICIAL (A1)	25 €	3ª FEIRA	11H00 – 13H00	FILIPA DIAMOND	USEA 2
007	INGLÊS A2	25 €	3ª FEIRA	11H00 – 13H00	TASSIANA SCHRAMM	A2
023	ITALIANO AVANÇADO	25 €	3ª FEIRA	11H00 – 13H00	ALESSANDRA BENCINI	A1
004	ALEMÃO continuação (A2/B1)	25 €	3ª FEIRA	14H00 – 16H00	FILIPA DIAMOND	A1
008	INGLÊS A2	25 €	3ª FEIRA	14H00 – 16H00	TASSIANA SCHRAMM	A2
027	ATELIER DE ARTES	26 €	3ª FEIRA	14H00 – 16H00	ANA MAIA	EI
078	GUERRA CIVIL ESPANHOLA	25 €	3ª FEIRA	14H00 – 16H00	ADRIÃO CUNHA	FC

034	HISTÓRIA DE PORTUGAL	25 €	3ª FEIRA	14H00 – 16H00	MANUELA CARMONA	USEA
059	PILATES	1x - 16€ 2x - 28€ 3x - 40€	3ª FEIRA	15H00 – 16H00	JOÃO MIRANDA	GINÁSIO
073	DANÇAS LATINAS – AVANÇADO	1x - 21€ 2x - 36€ 3x - 51€	3ª FEIRA	15H00 – 16H00	DIOGO FERREIRA	AT
061	PILATES	1x - 16€ 2x - 28€ 3x - 40€	3ª FEIRA	16H00 – 17H00	JOÃO MIRANDA	GINÁSIO
071	DANÇAS LATINAS - INTERMÉDIO	1x - 21€ 2x - 36€ 3x - 51€	3ª FEIRA	16H00 – 17H00	DIOGO FERREIRA	AT
028	ATELIER DE ARTES	26 €	3ª FEIRA	16H00 – 18H00	ANA MAIA	EI

QUARTA-FEIRA						
046	INFORMÁTICA INICIAL	32,50 €	4ª FEIRA	09H00 – 11H00	NICOLE MARTINS	NETCENTRO
016	INGLÊS CONV BÁSICO (A2)	25 €	4ª FEIRA	09H30 – 11H00	AVELINO FERREIRA	A1
030	CORDAS - INTERMÉDIO	26 €	4ª FEIRA	09H30 – 11H30	ANDRÉ BARBOSA	AT
045	O IRAO E A CULTURA PERSA	15 €	4ª FEIRA	09H30 – 11H00	SETAREH	A2
038	ARTE E PENSAMENTO CONTEMPORÂNEO CONTINUAÇÃO	25 €	4ª FEIRA	10H00 – 12H00	ANA CANCELA	USEA
083	INGLÊS CONV INICIAL (A1)	25 €	4ª FEIRA	11H00 – 12H30	TASSIANA SCHRAMM	A2
011	INGLÊS B2 (UPPER)	25 €	4ª FEIRA	11H00 – 13H00	AVELINO FERREIRA	A1
025	ESPAÑHOL INTERMÉDIO	25 €	4ª FEIRA	11H00 – 13H00	LAURA PAVON	FC
022	ITALIANO INTERMÉDIO 3	25 €	4ª FEIRA	14H00 – 16H00	ALESSANDRA BENCINNI	A2
037	IDADE MÉDIA	25 €	4ª FEIRA	14H00 – 16H00	MANUELA CARMONA	FC
044	MIND FITNESS	25 €	4ª FEIRA	14H00 – 16H00	MICHELE MENDES	A1
075	TEATRO	25 €	4ª FEIRA	14H30 – 16H00	PRISCILA DE PAULA	AT
033	ESCRITA CRIATIVA	16 €	4ª FEIRA	14H30 – 16H00	ADÉLIA PIRES	USEA
067	YOGA	1x - 16€ 2x - 28€ 3x - 40€	4ª FEIRA	16H00 – 17H00	ANA FILIPA	AT
069	DANÇAS LATINAS - INICIADO	1x - 21€ 2x - 36€ 3x - 51€	4ª FEIRA	16H00 – 17H00	DIOGO FERREIRA	GINÁSIO

QUINTA-FEIRA						
051	INFORMÁTICA AVANÇADO	32,50 €	5ª FEIRA	09H00 – 11H00	ANDRÉ OLIVEIRA	NETCENTRO
015	INGLÊS CONV INICIAL (A1)	25 €	5ª FEIRA	09H15 – 10H45	AVELINO FERREIRA	A1
040	TOPONIMIA	30 €	5ª FEIRA	10H00 – 12H00	CÉSAR SANTOS SILVA	-
032	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	16 €	5ª FEIRA	11H00 – 12H00	MICHELE MENDES	USEA
005	ALEMÃO continuação (A2/B1)	25 €	5ª FEIRA	11H00 – 13H00	FILIPA DIAMOND	FC
009	INGLÊS B1 (INTER)	25 €	5ª FEIRA	11H00 – 13H00	AVELINO FERREIRA	A1

012	INGLÊS B2	25 €	5ª FEIRA	11H00 – 13H00	TASSIANA SCHRAMM	A2
052	INFORMÁTICA AVANÇADO	32,50 €	5ª FEIRA	11H00 – 13H00	ANDRÉ OLIVEIRA	NETCENTRO
006	INGLÊS A1	25 €	5ª FEIRA	14H00 – 16H00	TASSIANA SCHRAMM	A2
053	INFORMÁTICA AVANÇADO	32,50 €	5ª FEIRA	14H00 – 16H00	ANDRÉ OLIVEIRA	NETCENTRO
077	O PORTO - MEDIEVAL, MODERNO e CONTEMPORÂNEO	25 €	5ª FEIRA	14H15 – 16H15	MANUELA CARMONA	FC
060	PILATES	1x - 16€ 2x - 28€ 3x - 40€	5ª FEIRA	15H00 – 16H00	JOÃO MIRANDA	GINÁSIO
074	DANÇAS LATINAS – AVANÇADO	1x - 21€ 2x - 36€ 3x - 51€	5ª FEIRA	15H00 – 16H00	DIOGO FERREIRA	AT
062	PILATES	1x - 16€ 2x - 28€ 3x - 40€	5ª FEIRA	16H00 – 17H00	JOÃO MIRANDA	GINÁSIO
072	DANÇAS SALÃO - INTERMÉDIO	1x - 21€ 2x - 36€ 3x - 51€	5ª FEIRA	16H00 – 17H00	DIOGO FERREIRA	AT
054	INFORMÁTICA AVANÇADO	32,50 €	5ª FEIRA	16H00 – 18H00	ANDRÉ OLIVEIRA	NETCENTRO
070	DANÇAS LATINAS - INTERMÉDIO	1x - 21€ 2x - 36€ 3x - 51€	5ª FEIRA	17H00 – 18H00	DIOGO FERREIRA	AT

SEXTA-FEIRA						
056	PILATES	1x - 16€ 2x - 28€ 3x - 40€	6ª FEIRA	10H00 – 11H00	MARIA TEIXEIRA	AT
026	FRANCÊS A1/B1	25 €	6ª FEIRA	10H00 – 12H00	MARIA JOÃO	A1
049	INFORMÁTICA INTERMÉDIA	32,50 €	6ª FEIRA	10H00 – 12H00	NICOLE MARTINS	NETCENTRO
058	PILATES	1x - 16€ 2x - 28€ 3x - 40€	6ª FEIRA	11H10 – 12H10	MARIA TEIXEIRA	AT
087	INGLÊS A2/B1	25 €	6ª FEIRA	11H30 – 13H00	TASSIANA SCHRAMM	A2
075	TEATRO	25 €	6ª FEIRA	14H30 – 16H00	PRISCILA DE PAULA	AT
082	DANÇAS SALÃO - INICIADO	1x - 21€ 2x - 36€ 3x - 51€	6ª FEIRA	15H30 – 16H30	DIOGO FERREIRA	GINÁSIO
081	(RE)Descobrir o Porto	14 €	6ª FEIRA (MENSAL)	15H00 – 17H00	JOEL CLETO	-
068	YOGA	1x - 16€ 2x - 28€ 3x - 40€	6ª FEIRA	16H00 – 17H00	ANA FILIPA	AT

**Taxa de Renovação (início do ano letivo) – 25€ || Taxa de Inscrição e Seguro anual – 30€**

**DESCONTOS:**

**Sócios [15%] | Casal [10%] | Frequência de 3 [10%] | Frequência de 4 ou + [15%]**

*(a visita mensal de (Re)Descobrir o Porto não é considerada para obtenção de descontos por ser facultativa; o mesmo se aplica à disciplina de Danças e disciplinas de ginástica por já terem a opção de desconto na frequência de 1, 2 ou 3 vezes por semana)*

## Lista de disciplinas atualizada



### LISTA DE DISCIPLINAS

TURMA	DISCIPLINA	PREÇO	DIA	HORA	PROFESSOR
002	ALEMÃO INICIAL (A1)	25 €	3ª FEIRA	11H00 – 13H00	FILIPA DIAMOND
004	ALEMÃO continuação (A2/B1)	25 €	3ª FEIRA	14H00 – 16H00	FILIPA DIAMOND
005	ALEMÃO continuação (A2/B1)	25 €	5ª FEIRA	11H00 – 13H00	FILIPA DIAMOND
009	INGLÊS B1 (INTER)	25 €	5ª FEIRA	11H00 – 13H00	AVELINO FERREIRA
011	INGLÊS B2 (UPPER)	25 €	4ª FEIRA	11H00 – 13H00	AVELINO FERREIRA
013	INGLÊS C1 (ADVANCED)	25 €	2ª FEIRA	10H00 – 12H00	AVELINO FERREIRA
014	INGLÊS C1 (ADVANCED)	25 €	3ª FEIRA	10H45 – 12H45	AVELINO FERREIRA
006	INGLÊS A1	25 €	5ª FEIRA	14H00 – 16H00	TASSIANA SCHRAMM
007	INGLÊS A2	25 €	3ª FEIRA	11H00 – 13H00	TASSIANA SCHRAMM
008	INGLÊS A2	25 €	3ª FEIRA	14H00 – 16H00	TASSIANA SCHRAMM
087	INGLÊS A2/B1	25 €	6ª FEIRA	11H30 – 13H00	TASSIANA SCHRAMM
010	INGLÊS B1	25 €	2ª FEIRA	10H00 – 12H00	TASSIANA SCHRAMM
012	INGLÊS B2	25 €	5ª FEIRA	11H00 – 13H00	TASSIANA SCHRAMM
015	INGLÊS CONV INICIAL (A1)	25 €	5ª FEIRA	09H15 – 10H45	AVELINO FERREIRA
083	INGLÊS CONV INICIAL (A1)	25 €	4ª FEIRA	11H00 – 12H30	TASSIANA SCHRAMM
016	INGLÊS CONV BÁSICO (A2)	25 €	4ª FEIRA	09H30 – 11H00	AVELINO FERREIRA
017	INGLÊS CONV INTER (B1)	25 €	2ª FEIRA	14h00 – 15h30	TASSIANA SCHRAMM
019	INGLÊS CONV AVANÇADO	25 €	2ª FEIRA	14H00 – 15H30	PATRICIA SANROQUE
020	ITALIANO INICIAL	25 €	2ª FEIRA	14h00 – 16h00	ALESSANDRA BENCINNI
022	ITALIANO INTERMÉDIO 3	25 €	4ª FEIRA	14H00 – 16H00	ALESSANDRA BENCINNI
023	ITALIANO AVANÇADO	25 €	3ª FEIRA	11H00 – 13H00	ALESSANDRA BENCINI
025	ESPAÑHOL INTERMÉDIO	25 €	4ª FEIRA	11H00 – 13H00	LAURA PAVON
026	FRANCÊS A1/B1	25 €	6ª FEIRA	10H00 – 12H00	MARIA JOÃO
027	ATELIER DE ARTES	26 €	3ª FEIRA	14H00 – 16H00	ANA MAIA
028	ATELIER DE ARTES	26 €	3ª FEIRA	16H00 – 18H00	ANA MAIA
030	CORDAS - INTERMÉDIO	26 €	4ª FEIRA	09H30 – 11H30	ANDRÉ BARBOSA
033	ESCRITA CRIATIVA	16 €	4ª FEIRA	14H30-16H00	ADÉLIA PIRES
078	GUERRA CIVIL ESPANHOLA	25 €	3ª FEIRA	14H00 – 16H00	ADRIÃO CUNHA
076	MUSICA E ARTES PLÁSTICAS - CRUZAMENTOS AO LONGO DA HISTORIA	25 €	3ª FEIRA	10H00-12H00	ANA CANCELA
038	ARTE E PENSAMENTO CONTEMPORÂNEO CONTINUAÇÃO	25 €	4ª FEIRA	10H00 – 12H00	ANA CANCELA
035	HISTÓRIA DO PORTO	25 €	2ª FEIRA	10H00 – 12H00	CÉSAR SANTOS SILVA
040	TOPONIMIA	30 €	5ª FEIRA	10H00 – 12H00	CÉSAR SANTOS SILVA
088	HISTÓRIA E GEOPOLÍTICA	25E	3ª FEIRA	09H30 - 11H00	CÉSAR SANTOS SILVA
034	HISTÓRIA DE PORTUGAL	25 €	3ª FEIRA	14H00 – 16H00	MANUELA CARMONA
037	IDADE MÉDIA	25 €	4ª FEIRA	14H00 – 16H00	MANUELA CARMONA
077	O PORTO MEDIEVAL, MODERNO e CONTEMPORÂNEO	25 €	5ª FEIRA	14H15 – 16H15	MANUELA CARMONA
032	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	16 €	5ª FEIRA	11H00 – 12H00	MICHELE MENDES
079	MIND FITNESS	25 €	2ª FEIRA	11H00 – 13H00	MICHELE MENDES
043	MIND FITNESS	26 €	2ª FEIRA	14H00 – 16H00	MICHELE MENDES

044	MIND FITNESS	25 €	4ª FEIRA	14H00 – 16H00	MICHELE MENDES
045	O IRAO E A CULTURA PERSA	15 €	4ª FEIRA	09H30-11H00	SETAREH
051	INFORMÁTICA AVANÇADO	32,50 €	5ª FEIRA	09H00 – 11H00	ANDRÉ OLIVEIRA
052	INFORMÁTICA AVANÇADO	32,50 €	5ª FEIRA	11H00 – 13H00	ANDRÉ OLIVEIRA
053	INFORMÁTICA AVANÇADO	32,50 €	5ª FEIRA	14H00 – 16H00	ANDRÉ OLIVEIRA
054	INFORMÁTICA AVANÇADO	32,50 €	5ª FEIRA	16H00 – 18H00	ANDRÉ OLIVEIRA
046	INFORMÁTICA INICIAL	32,50 €	4ª FEIRA	09H00 – 11H00	NICOLE MARTINS
047	INFORMÁTICA BÁSICA	32,50 €	2ª FEIRA	14H30 – 16H30	NICOLE MARTINS
048	INFORMÁTICA INTERMÉDIA	32,50 €	2ª FEIRA	09H20 -11H20	NICOLE MARTINS
049	INFORMÁTICA INTERMÉDIA	32,50 €	6ª FEIRA	10H00 – 12H00	NICOLE MARTINS
050	INFORMÁTICA AVANÇADO	32,50 €	3ª FEIRA	10H10 – 12H10	NICOLE MARTINS
-	INFORMÁTICA EXPLICAÇÕES	25€/H - 90€ PACK 4	3ª FEIRA	9H00 – 10H00	NICOLE MARTINS
067	YOGA	1x - 16€ 2x - 28€ 3x - 40€	4ª FEIRA	16H00 – 17H00	ANA FILIPA
068	YOGA		6ª FEIRA	16H00 – 17H00	ANA FILIPA
055	PILATES		2ª FEIRA	10H00 – 11H00	JOAO MIRANDA
057	PILATES		2ª FEIRA	11H10 – 12H10	JOAO MIRANDA
059	PILATES		3ª FEIRA	15H00 – 16H00	JOAO MIRANDA
061	PILATES		3ª FEIRA	16H00 – 17H00	JOAO MIRANDA
060	PILATES		5ª FEIRA	15H00 – 16H00	JOÃO MIRANDA
062	PILATES		5ª FEIRA	16H00 – 17H00	JOÃO MIRANDA
056	PILATES		6ª FEIRA	10H00 – 11H00	MARIA TEIXEIRA
058	PILATES		6ª FEIRA	11H10 – 12H10	MARIA TEIXEIRA
084	PILATES		2ª FEIRA	10H30 - 11H30	MARIA TEIXEIRA
069	DANÇAS LATINAS - INICIADO		1x - 21€ 2x - 36€ 3x - 51€	4ª FEIRA	16H00 – 17H00
070	DANÇAS LATINAS - INTERMÉDIO	5ª FEIRA		17H00- 18H00	DIOGO FERREIRA
071	DANÇAS LATINAS - INTERMÉDIO	3ª FEIRA		16H00 – 17H00	DIOGO FERREIRA
072	DANÇAS SALÃO - INTERMÉDIO	5ª FEIRA		16H00 – 17H00	DIOGO FERREIRA
073	DANÇAS LATINAS – AVANÇADO	3ª FEIRA		15H00 – 16H00	DIOGO FERREIRA
074	DANÇAS LATINAS – AVANÇADO	5ª FEIRA		15H00 – 16H00	DIOGO FERREIRA
082	DANÇAS SALÃO - INICIADO	6ª FEIRA		15H30 - 16H30	DIOGO FERREIRA
075	TEATRO	25 €	4ª FEIRA	14H30 – 16H00	PRISCILA DE PAULA
			6ª FEIRA	14H30 – 16H00	PRISCILA DE PAULA
081	(RE)Descobrir o Porto	14 €	6ª FEIRA (MENSAL)	15H00-17H00	JOEL CLETO

**Taxa de Renovação (início do ano letivo) – 25€ || Taxa de Inscrição e Seguro anual – 30€**

**DESCONTOS:**

**Sócios [15%] | Casal [10%] | Frequência de 3 [10%] | Frequência de 4 ou + [15%]**

*(a visita mensal de (Re)Descobrir o Porto não é considerada para obtenção de descontos por ser facultativa; o mesmo se aplica à disciplina de Danças e disciplinas de ginástica por já terem a opção de desconto na frequência de 1, 2 ou 3 vezes por semana)*

# Apêndice 3 – Calendário editorial da USEA

Planeamento de Redes Sociais - USEA - Excel

Semana	Dia da Semana	Dia do Mês	Datas relevantes	Conteúdo	Tema	Design	Copy	Agendado
1	Sexta-Feira	01/11/2024	Dia de Todos os Santos	Story	Dia de Todos os Santos	Feito		Sim
				Reels	Viu a Reportagem?	Feito		Sim
	Domingo	03/11/2024		Story	Atividades culturais	Feito		Sim
				Story	Relembrar Magusto	Feito		Não pode ser agendado
				Story	Bom Domingo	Feito		Sim
Segunda-Feira	04/11/2024		Story	Preparado para uma nova semana de aulas?	Feito		Sim	
			Story	Contagem Decrescente Tresminas	Feito		Sim	
Terça-Feira	05/11/2024	Visita Tresminas	Story	Acompanhar a Visita	Feito		Sim	
			Post					
Quarta-Feira	06/11/2024		Story	Partilha do Post	Por fazer			Não pode ser agendado
			Post	Saida Joel Cleto	Feito	Dia 22 de novembro, às 15h, temos mais uma atividade para #ReDESCobrir o Porto. Com o historiador Joel Cleto, vamos descobrir toda a história sobre o Jardim de S. Lázaro! 📍 A visita tem o custo de 13,50 para alunos da USEA e 15,50 pessoas externas. Faça já a sua inscrição na secretaria. #universidadeesenioeengeniodeandade #usea #ReDESCobrirPorto #JardimSLazaro #Porto #CidadeDoPorto		Sim
			Story	Conte-nos o que achou do passeio	Feito		Sim	
Quinta-Feira	07/11/2024		Post	Aula Comunicação Eficaz	Feito	Quer aprender a comunicar melhor e entender a forma como é influenciado pelas suas emoções?   Então Comunicação Eficaz é a aula certa para si! Inscreva-se já. Para mais informações basta enviar-nos mensagem 📩 ou contactar-nos através do nº 22 531 82 10 ☎. #USEA #UniversidadeSenioEEngeniodeAndade #ComunicacaoEficaz #Emocoes #InteligenciaEmocional		Sim
			Post	Fotos Relembrar Tresminas	Feito	E assim foi o dia da nossa visita às Tresminas e Pedras Salgadas! Sem dúvida um dia muito bem passado, em boa companhia e com momentos de partilha muito interessantes! 📸 #Tresminas #ComplexoImperialromano #pedrassalgadas #Visita #usea #universidadeesenioeengeniodeandade		Sim
			Story	Almoço Irião	Feito	Já sabia disto? O pimento l e o alho l são exemplos de vegetais que são mais benéficos quando consumidos crus, enquanto os coumelos e os tomates 🍅 devem ser cozinhados!		
Sexta-Feira	08/11/2024		Dia Europeu da Alimentação e da					

## Apêndice 4 – Exemplos de *copies*

### Publicitação das Festas de Natal



**ccd\_porto** Aproxima-se uma das épocas do ano em que o CCD Porto pretende trazer uma magia especial à sua comunidade! ❤️  
🌟 Este ano, as habituais atividades de Natal irão decorrer nos dias 18, 20 e 22 de dezembro. 🌲

Os bilhetes para o Jantar dos Sócios têm o custo de 2,5€, e cada sócio poderá levar consigo um acompanhante. A venda inicia-se dia 11 de dezembro nos serviços administrativos.

Para mais informações basta enviar-nos mensagem 📩 ou contactar-nos através do nº 22 831 82 10 📞.

#CCD  
#CentroCulturalDesportivosdosTrabalhadoresdaCamaraMunicipald  
oPorto #FestasdeNatal #JantarSolidario #JantardeSocios  
#JantardeNatal #FestadasCrianças #Natal2024

### Partilha sobre os benefícios de pertencer a uma universidade sénior



**univsenioreugeniodeandrade** Na Universidade Sénior Eugénio de Andrade, todos os dias há uma nova oportunidade para redescobrir as suas paixões. 🌈

Identifique nos comentários um amigo ou familiar que devia experimentar uma aula connosco! 🎓👉

#USEA #UniversidadeSeniorEugeniodeAndrade  
#UniversidadeSenior #BeneficiosUniversidadesSeniores  
#Aprendizagem #Cultura #Conhecimento

### Partilha de fotos de um evento da disciplina “O Irão e a Cultura Persa”



**univsenioreugeniodeandrade** Na passada sexta-feira realizou-se a Festa de Mehregan, no âmbito da disciplina “O Irão e a Cultura Persa”. 🌍

Veja alguns dos melhores momentos desta manhã tão enriquecedora!

Para ver o álbum completo siga-nos no Facebook.

#USEA #UniversidadeSeniorEugeniodeAndrade #Irao #CulturaPersa  
#FestadeMehregan

## Apêndice 5 – Exemplos de conteúdo

### Stories



### AULA ABERTA

Vagas Disponíveis  
**Inscriva-se já!**

14 janeiro  
09h30



**César Santos Silva**  
Professor



### Posts



## **Apêndice 6 – Tutorial: Comprovativo de Reembolso da ADSE**

<https://portoccd.org/files/11/11700.mp4>

## **Apêndice 7 – Manual do Sócio**

<https://www.dropbox.com/scl/fi/pnpudzira4v05dxf0qeo2/MANUAL-DE-S-CIO.pdf?rlkey=ra7zhualten3p6pb2w1tclt5e&st=27hzfq50&dl=0>

## Apêndice 8 – Cartaz com as redes sociais do CCDTCMP e USEA

# JÁ CONHECE AS NOSSAS REDES SOCIAIS?

**SIGA-NOS PARA NÃO PERDER NENHUMA NOVIDADE!**

### Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores da Câmara Municipal do Porto

Facebook CCD



<https://www.facebook.com/portoccd>



Instagram CCD



[https://www.instagram.com/ccd\\_porto/](https://www.instagram.com/ccd_porto/)



### Universidade Sénior Eugénio de Andrade

Facebook USEA



<https://www.facebook.com/UniversidadeSeniorEugeniodeAndrade>



Instagram USEA



<https://www.instagram.com/univsenioreugeniodeandrade/>



## **Apêndice 9 – Projeto do Dia Mundial do Amor**

*Post no Instagram:*

[https://www.instagram.com/reel/DGDXHCAoGPq/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link&igsh=MzRIODBiNWF1ZA==](https://www.instagram.com/reel/DGDXHCAoGPq/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWF1ZA==)

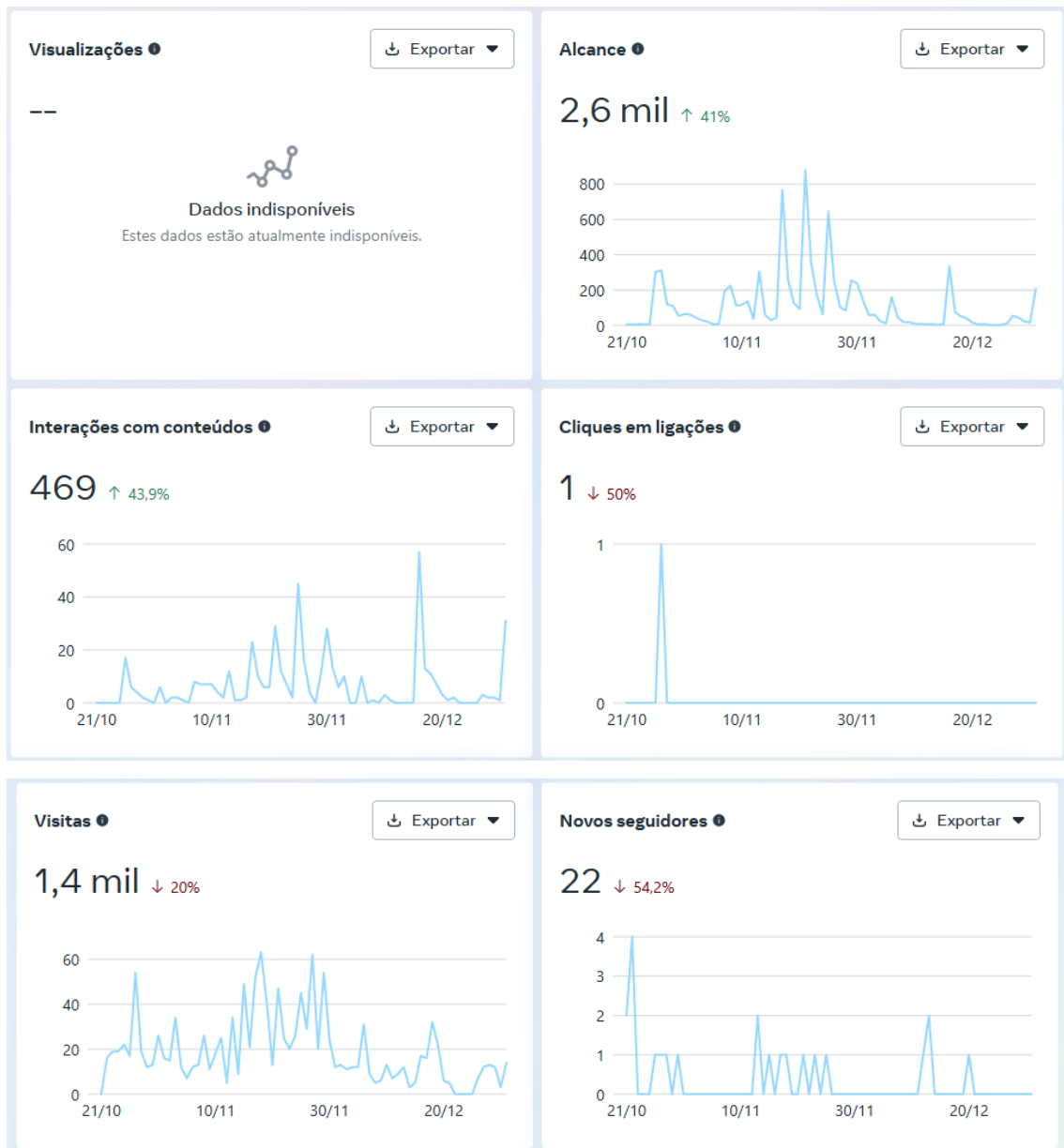
*Post no Facebook:*

<https://www.facebook.com/share/r/1Fp9LBPRJ/>

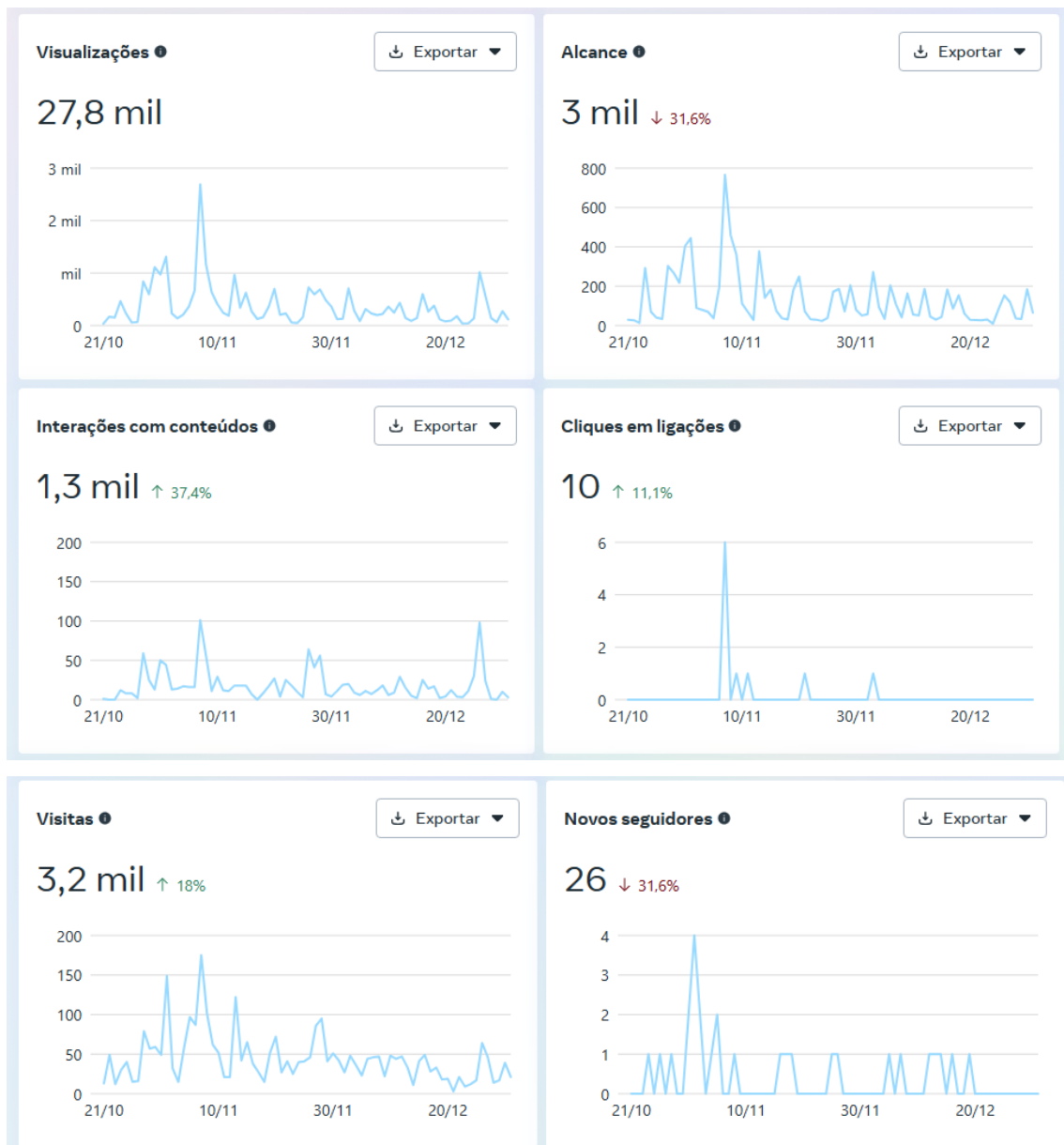


## Anexo 1 – Dados estatísticos das redes sociais da USEA

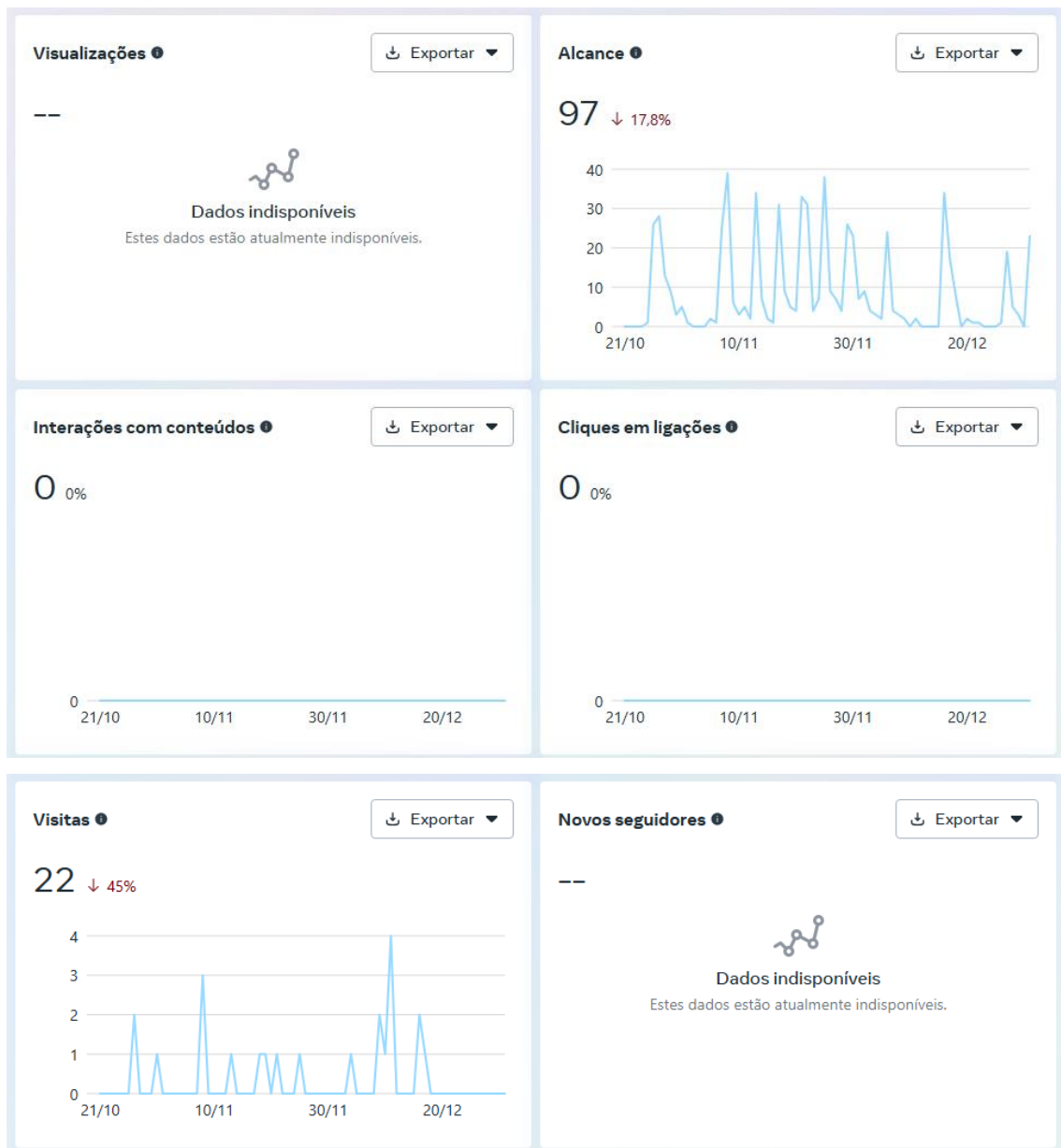
Métricas do desempenho do *Facebook* da USEA no período de 2023



## Métricas do desempenho do Facebook da USEA no período de 2024



## Métricas do desempenho do *Instagram* da USEA no período de 2023



## Métricas do desempenho do *Instagram* da USEA no período de 2024

