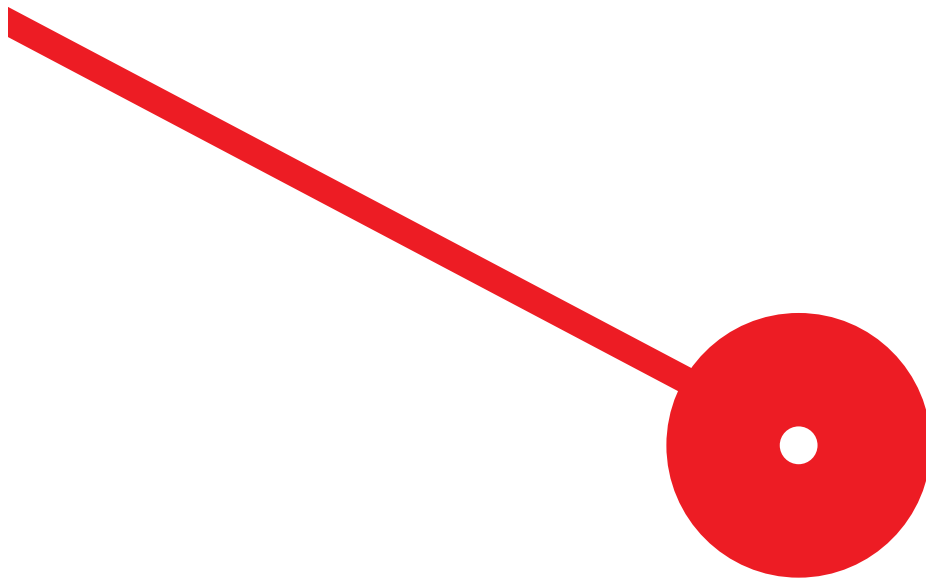




Criar laços e fortalecer redes: um plano de comunicação para a iniciativa do Banco do Tempo

Ana Rita Lopes Guedes

10/2025



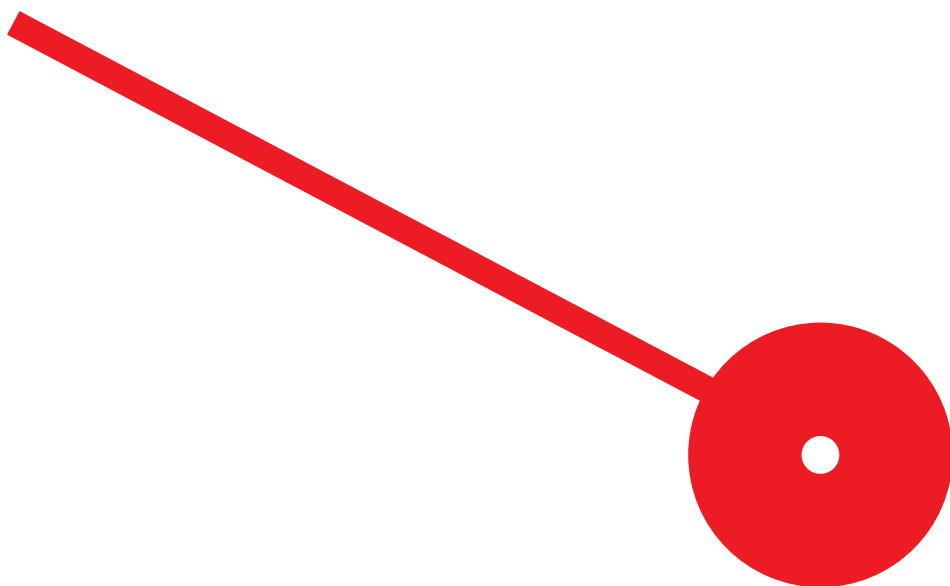


Criar laços e fortalecer redes: um plano de comunicação para a iniciativa do Banco do Tempo

Ana Rita Lopes Guedes

Projeto

Apresentado Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação da Professora Especialista Susana Pinto



Agradecimentos

Começo por agradecer à minha orientadora Dr.^a Susana Pinto, por ter aceite o desafio de me orientar durante o último ano, pela paciência e por todo o conhecimento e apoio partilhado ao longo de todo o processo.

Agradeço à professora Vera Castanheiro por me ter introduzido o BdT e pela sua contribuição para o desenvolvimento do presente projeto.

Agradeço ao BdT de Matosinhos e aos seus membros por me terem acolhido tão bem, pela sua participação e disponibilidade de colaboração.

Um especial obrigada aos meus pais por todo o suporte dado ao longo da vida e por todos os sacrifícios feitos para me proporcionarem as melhores oportunidades para o meu sucesso. E um obrigada à minha irmã pelos abraços e por dar mais cor à minha vida.

Um especial agradecimento à Carmo, à Adriana, à Bruna e à Bea, que sobreviveram a mais uma etapa ao meu lado. Obrigada pelas longas horas de conversa e de chamada, por aguentarem as minhas crises existenciais e pelas imensas risadas descontroladas. Acima de tudo, um obrigada por sempre me motivarem e acreditarem em mim.

Por fim, a todas as pessoas que me acompanharam e que conheci ao longo destes cinco anos e que integram os diversos grupos/projetos em que participei (Praxe, Mentoria e AEFPCCEUP), um obrigada por me mostrarem o sinónimo de casa, pelas aprendizagens e por fazerem a minha jornada académica mais bonita.

Levo-vos a todos no bolsinho do coração!

Resumo:

O presente estudo tem como principal objetivo a elaboração de um plano de comunicação para o BdT de Matosinhos. Este consiste numa iniciativa que promove a troca solidária de serviços e de saberes entre pessoas, em que a moeda de troca é o tempo. Partindo da identificação do problema – fragilidades na comunicação da agência –, ao longo deste trabalho, procurou-se desenvolver um plano de comunicação e estratégias que contribuam para a visibilidade, dinamização e sustentabilidade do projeto.

O trabalho seguiu uma abordagem qualitativa, que recorreu à análise documental e à execução de um grupo de discussão focalizada. Esta permitiu aprofundar e compreender as perceções, dificuldades e oportunidades comunicacionais identificadas pelos membros do BdT. Os dados recolhidos e a posterior análise possibilitaram a definição de objetivos estratégicos e elaborar uma proposta de plano de comunicação ajustado à realidade e aos recursos disponíveis.

O plano favorece a utilização das redes sociais (Facebook e Instagram), através da criação de conteúdos institucionais (publicações e vídeos), articulando-a simultaneamente com a comunicação direta e presencial, por meio de campanhas de sensibilização presencial nas escolas, universidades e próximas da comunidade, bem como do reforço das parcerias e do desenvolvimento de atividades conjuntas. Este é acompanhado de um processo de monitorização e avaliação contínua das ações a implementar, que permite medir o impacto e ajustar a intervenção comunicacional.

Este estudo ressalta a relevância de uma comunicação estruturada no terceiro setor, evidenciando a sua importância para o estabelecimento de vínculos comunitários, na adesão e na participação nos projetos sociais, como também, para assegurar a continuidade e sustentabilidade das iniciativas sociais. Além disso, reforça a importância de uma comunicação integrada para os projetos do terceiro setor, demonstrando como estratégias acessíveis e adaptadas ao contexto podem fortalecer a presença e o impacto das organizações sociais.

Palavras-chave: Banco do Tempo; Comunicação; Plano de Comunicação; Redes sociais.

Abstract:

The main objective of this study is to develop a communication plan for the Matosinhos BdT. This consists of an initiative that promotes the solidarity-based exchange of services and knowledge between people, in which the currency of exchange is time. Starting from the identification of the problem—weaknesses in the agency's communication—this study sought to develop a communication plan and strategies that contribute to the visibility, dynamism, and sustainability of the project.

The work followed a qualitative approach, which used document analysis and a focused discussion group. This allowed us to deepen and understand the perceptions, difficulties, and communication opportunities identified by BdT members. The data collected and subsequent analysis enabled us to define strategic objectives and draw up a communication plan proposal tailored to the reality and available resources.

The plan promotes the use of social media (Facebook and Instagram) through the creation of institutional content (publications and videos), while also coordinating with direct, face-to-face communication through awareness campaigns in schools, universities, and community settings, as well as strengthening partnerships and developing joint activities. This is accompanied by a process of continuous monitoring and evaluation of the actions to be implemented, which allows the impact to be measured and the communication intervention to be adjusted.

This study highlights the relevance of structured communication in the third sector, demonstrating its importance for establishing community ties, for adherence to and participation in social projects, as well as for ensuring the continuity and sustainability of social initiatives. In addition, it reinforces the importance of integrated communication for third sector projects, demonstrating how accessible and context-adapted strategies can strengthen the presence and impact of social organizations.

Keywords: Time Bank; Communication; Communication Plan; Social Networks.

Índice geral

Introdução	1
Enquadramento teórico.....	5
1 O Terceiro Setor.....	5
2 A comunicação no terceiro setor.....	8
2.1 A comunicação institucional	9
2.2 A marca e identidade visual.....	10
2.3 Canais de comunicação	11
2.4 Plano estratégico de comunicação.....	14
2.4.1 Diagnóstico	14
2.4.2 Planeamento.....	15
2.4.3 Implementação.....	15
2.4.4 Monitorização e avaliação	16
2.4.5 Estrutura do plano de comunicação do projeto.....	16
Enquadramento Metodológico	19
3 Metodologia	19
3.1 Estudo de caso	19
3.2 Análise de conteúdo/documental.....	20
3.2.1 Técnica de análise de conteúdo	21
3.3 Grupo de discussão focalizada	21
3.3.1 Caracterização da amostra	23
3.4 Questões éticas	24
Estudo de Caso – BdT de Matosinhos.....	25
4 Apresentação da iniciativa do Banco de Tempo.....	25
4.1 História	25
4.2 O que é o Banco de Tempo?.....	26
4.2.1 Objetivos, princípios e valores.....	27
5 Plano de Comunicação.....	28
5.1 Diagnóstico.....	28
5.1.1 A agência de BdT de Matosinhos	28
5.1.2 Orçamento.....	30
5.1.3 Parcerias.....	31
5.1.4 Coletividades com as quais tem contactos estabelecidos	31
5.1.5 Mapa de Stakeholders.....	32
5.1.6 Análise da concorrência.....	34
5.1.7 Análise das redes sociais.....	36
5.1.8 Análise PEST.....	38
5.1.9 Análise SWOT.....	41
5.1.10 Síntese do diagnóstico	43

5.1.11	Descrição do problema	44
5.2	Planeamento.....	45
5.2.1	Objetivos geral e específicos	45
5.2.2	Público-alvo	45
5.2.3	Estratégias de comunicação	48
5.3	Implementação do projeto	60
5.4	Monitorização e avaliação	63
6	Discussão dos resultados.....	66
6.1	Resultados esperados.....	66
6.1.1	Resultados a curto prazo	66
6.1.2	Resultados a médio prazo	67
6.1.3	Resultados a longo prazo	67
6.2	Reflexão sobre os resultados	68
	Considerações finais.....	69
7	Conclusões	69
8	Contribuições e impactos esperados	70
9	Limitações (ou fragilidades)	70
10	Recomendações para trabalhos futuros	71
	Referências bibliográficas	72
	Apêndices	78
	Apêndice A – Guião do grupo de discussão focalizada.....	79

Índice de Figuras

Figura 1	Perfil do Facebook do BdT.....	36
Figura 2	Perfil do Instagram do BdT	37
Figura 3	Análise SWOT.....	43
Figura 4	Personas do segmento dos jovens (18 aos 30 anos)	46
Figura 5	Personas do segmento dos adultos (35 anos 50 anos)	47
Figura 6	Folheto usado nas campanhas de divulgação presencial do BdT	49
Figura 7	Convite para o Dia Aberto do BdT.....	51
Figura 8	Post carrossel sobre a apresentação do projeto.....	55
Figura 9	Post carrossel sobre os princípios e valores do projeto	55
Figura 10	Post a explicar o processo das trocas.....	56
Figura 11	Post sobre os serviços que podem ser trocados no BdT	56
Figura 12	Posts a divulgar a data de aniversário do BdT	57
Figura 13	Post de divulgação da reunião mensal.....	57
Figura 14	Post a divulgar inscrições abertas.....	58
Figura 15	Ideias de stories interativos	58
Figura 16	Capa para vídeo de storytelling	59

Índice de Tabelas

Tabela 1	Mapa de Stakeholders do BdT de Matosinhos.....	33
Tabela 2	Exemplos de concorrência direta do BdT	34
Tabela 3	Exemplo de concorrência indireta do BdT.....	35
Tabela 4	Estratégias comunicacionais tradicionais.....	52
Tabela 5	Estratégias comunicacionais digitais.....	54
Tabela 6	Quadro de planeamento de Gantt.....	61
Tabela 7	Estratégias de monitorização.....	64

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Sexo dos participantes.....	28
Gráfico 2 Localidade de residência dos participantes.....	29
Gráfico 3 Idade dos participantes.....	29

Lista de acrónimos

BdT – BdT

CIAP – Centro Incentivar a Partilha

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ONG – Organizações Não Governamentais

PEST – Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

Este documento é escrito em conformidade com o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa (1990), em vigor desde 2009.

É adotada a 7ª Edição da Norma APA como sistema de referência.

Introdução

A sociedade é composta por três setores: o público (Estado), o privado (mercado) e o terceiro setor. O Estado assegura os direitos e serviços básicos, o mercado tem em vista a criação de riqueza, por fim, o terceiro setor procura dar resposta a problemas e necessidades sociais das pessoas, que os outros não conseguem resolver. O terceiro setor compreende uma diversidade de organizações sem fins lucrativos – ONG's, fundações, misericórdias, associações, cooperativas, instituições, etc. - que visam o bem-estar social e o apoio de causas de interesse comuns (Carneiro et al., 2022; Pereira et al., 2013).

Em Portugal, o setor da economia social, em 2020, era composto por 73 851 organizações, apresentando um leve crescimento (0,37%) relativamente a 2019 (Mendes et al., 2024). Uma grande parte das organizações têm entre 10 e 40 anos de existência, e ainda existem algumas centenárias, nomeadamente, misericórdias. Quanto à sua distribuição territorial, há uma grande concentração nas áreas de Lisboa e do Porto. No que toca à relevância económica, as organizações deste setor representam 3,2% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional (ibidem).

A comunicação existe desde o início da humanidade e é imprescindível à sobrevivência humana. Não obstante, ela também desempenha um papel fundamental no crescimento e fortalecimento das organizações. No caso do terceiro setor, a comunicação detém uma responsabilidade acrescida, devido ao facto de a sua atividade depender do envolvimento da comunidade e dos laços de confiança criados com o seu público (Lengler et al., 2010; Giacomini-Filho & Filho, 2016; Vieira & Roriz, 2013). Contudo, estas organizações apresentam dificuldades e limitações no que toca à gestão da comunicação. Uma má gestão, os escassos recursos e a ausência de estratégias afetam negativamente a visibilidade, o crescimento, a sustentabilidade e o impacto das mesmas.

Neste sentido, Kunsch (2020) defende a importância de uma comunicação organizacional integrada, que combina diferentes modalidades comunicacionais: a comunicação interna; a comunicação administrativa; a comunicação mercadológica; e a comunicação institucional. Destas, destaca-se a comunicação institucional, à qual se dará maior foco no presente projeto, uma vez que as entidades do terceiro setor comunicam valores e causas. Este tipo de comunicação é responsável pela forma como a imagem e a identidade da organização é transmitida e recebida pelo público. Por esta razão, o desenvolvimento de um bom posicionamento da marca e de uma

identidade visual coerente e transparente é essencial para transmitir confiança e credibilidade para o seu público (participantes, beneficiários, parceiros e doadores).

Assim sendo, torna-se importante as organizações do terceiro setor investirem e desenvolverem um plano de comunicação e estratégias comunicacionais, que além de divulgar as atividades e valores da instituição, seja capaz de atrair novos membros, sensibilizar as pessoas e consolidar a sua identidade institucional (Lengler et al., 2010, p. 164).

O presente trabalho visa estudar o caso do Banco de Tempo (BdT) de Matosinhos, um projeto promovido pela entidade do Graal. Esta iniciativa incentiva a troca solidária de serviços, sem implicar pagamentos monetários. Apesar de a ideia ser inovadora e com potencial social, é muito pouco conhecida. O projeto revela a ausência de uma estratégia comunicacional estruturada, o que se tem traduzido na fraca adesão de participantes, nomeadamente da população jovem, e na consolidação da sua imagem institucional. Esta fragilidade a nível da comunicação reflete-se numa participação limitada e numa restrita perceção do valor do projeto, acabando por comprometer a sobrevivência e continuidade do mesmo a médio e longo prazo. Tendo em consideração o cenário descrito, o presente estudo procura responder à seguinte questão de investigação: *Como a comunicação pode contribuir para a sustentabilidade e visibilidade do BdT de Matosinhos?*

Através desta questão pretende-se compreender a importância e de que maneira a comunicação planeada e integrada, pode favorecer o desenvolvimento e consolidação da identidade institucional e o impacto social do BdT. Assim, o estudo visa contribuir para o aprofundamento sobre o papel da comunicação no terceiro setor, realçando a sua importância enquanto instrumento de divulgação, de gestão, de confiança e de participação social. O desenvolvimento do plano de comunicação apropriado à realidade da agência do BdT de Matosinhos, possibilita propor soluções práticas, como também, demonstrar a responsabilidade que a comunicação desempenha no fortalecimento das organizações deste tipo.

Partindo da questão de investigação, foram definidos os seguintes objetivos:

- (1) **Objetivo geral:** desenvolver um plano de comunicação eficaz para aumentar a visibilidade do BdT e, simultaneamente, promover a adesão e o envolvimento da comunidade.
- (2) **Objetivos específicos:**
 - a. analisar a comunicação no terceiro setor;
 - b. desenvolver estratégias de comunicação juvenis;
 - c. investir numa abordagem digital.

De forma a melhor atender aos objetivos, adotou-se uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, visto que permite aprofundar sobre os fenômenos sociais e comunicacionais, através da valorização das experiências e significados atribuídos pelos membros do BdT. Assim, possibilita uma análise tanto a nível operacional, como também a nível relacional, através das percepções e interações dos participantes face ao projeto e ao valor social que lhe atribuem. Além disso, permite compreender de maneira aprofundada as práticas comunicacionais e os desafios que a agência enfrenta neste âmbito.

Assim, a recolha de dados baseou-se em técnicas que dessem abertura para explorar as diferentes dimensões (operacional e relacional) do projeto: a análise de conteúdo e documental e o grupo de discussão focalizada. A primeira apoiou-se na análise de materiais institucionais, relatórios, publicações com o objetivo de conhecer a identidade da organização. Além disso, incluiu a análise de documentos de teor científico (artigos científicos, livros, etc.), que proporcionaram as bases para o desenvolvimento do projeto. No que toca ao grupo de discussão focalizada, este tem como propósito garantir um espaço de diálogo com os membros do BdT, no qual, foi possível recolher as suas percepções, motivações e sugestões. A sua realização contou com a participação de seis membros do BdT de Matosinhos, tendo a duração de cerca de uma hora e meia. A análise do conteúdo das respostas baseou-se no trabalho de Bardin (2001), seguindo uma abordagem do tipo de relação psicológica. Ou seja, esta organiza e analisa as respostas em categorias, que derivam dos significados e opiniões que os participantes atribuem ao projeto e às práticas comunicacionais. A combinação destes métodos contribui para a construção de uma visão fundamentada da realidade do projeto, possibilitando o desenvolvimento de um plano de comunicação que vá ao encontro e seja adequado às necessidades do mesmo.

Relativamente à estrutura, o presente documento encontra-se organizado em quatro partes. A primeira parte diz respeito ao enquadramento teórico. Este capítulo tem em vista sustentar cientificamente o projeto, proporcionando as bases teóricas necessárias para o desenvolvimento do estudo. Inicialmente, será abordado o conceito de terceiro setor, que serve como uma introdução ao tema. De seguida, são focados os conceitos relacionados com a temática da comunicação: a comunicação no terceiro setor; a comunicação institucional; a marca e identidade visual; ferramentas e canais de comunicação; o plano de comunicação (conceito e estrutura).

A segunda parte consiste no enquadramento metodológico. Ao longo do capítulo é apresentada a abordagem sobre a qual o projeto se desenvolve (qualitativa). Posto isto, são apresentados e descritos os instrumentos metodológicos utilizados – estudo de caso; análise de conteúdo e documental; grupo de discussão focalizada. Ainda é feita uma breve referência às questões éticas.

A terceira parte corresponde ao desenvolvimento do projeto, e está dividida em duas secções. A primeira corresponde a uma breve contextualização da iniciativa do BdT. Aqui, é abordada a sua

história e o conceito, que permite compreender os valores, princípios, relações, entre outros aspetos que caracterizam a iniciativa. A segunda parte é dedicada ao desenvolvimento do plano de comunicação, que segue a ordem das respetivas etapas – diagnóstico, planeamento, implementação, monitorização e avaliação. Acrescenta-se que cada uma delas contém subtópicos relacionados com as mesmas. Seguem-se os resultados esperados (a curto, médio e longo prazo), caso o projeto fosse colocado em prática.

Por fim, a quarta parte diz respeito às considerações finais. Neste âmbito, são referidas as principais conclusões e contributos do projeto. Além disso, são apresentadas as limitações encontradas ao longo do processo, bem como, algumas recomendações para futuros estudos.

Este capítulo é essencial para a fundamentação do projeto, uma vez que possibilita contextualizar a temática e sustentar o desenvolvimento do mesmo. O enquadramento teórico permite conhecer as contribuições de diversos estudos e autores, bem como, identificar diferentes abordagens ao tema. Assim sendo, ao longo deste capítulo, pretende-se apresentar as principais bases que orientam as etapas do projeto, garantindo o respetivo rigor.

Deste modo, o capítulo começa com uma breve introdução ao conceito de terceiro setor, contextualizando o trabalho desenvolvido pelas organizações deste setor na sociedade. A segunda parte é dedicada ao aprofundamento dos conceitos essenciais ao desenvolvimento do projeto: a comunicação nos projetos do terceiro setor. Inicialmente, será introduzido o conceito de comunicação no terceiro setor, seguindo-se uma abordagem focada no conceito de comunicação institucional, que explora a relação entre as organizações/projetos do setor da economia social e os seus públicos. De seguida, são abordados os conceitos de marca e identidade visual, destacando a sua importância para a construção de uma presença coerente e reconhecível. Esta análise leva à apresentação de ferramentas utilizadas no processo de comunicação e divulgação, evidenciando como os elementos se articulam, a fim de garantir eficácia nas ações comunicacionais. Num último momento, é explorado o conceito de plano de comunicação, onde são descritos modelos e etapas, que serviram de referência para a elaboração do plano de comunicação desenvolvido no âmbito do presente projeto.

1 O Terceiro Setor

A sociedade é um sistema complexo e, por isso, exige que haja um equilíbrio entre as organizações de natureza diversa (social, política e económica). Neste âmbito, podem-se distinguir três setores principais que apresentam características e funções distintas entre si, mas que, quando combinadas, complementam-se, garantindo o bom funcionamento da sociedade.

O primeiro setor é representado pelo Governo e pelo Estado (Carneiro et al., 2022). Este também é designado por setor público, uma vez que tem como finalidade satisfazer os interesses públicos e coletivos e promover o bem comum. O setor é composto por órgãos e entidades públicos – fundações, associações, empresas, etc. – cujos agentes e ações são orientados para o serviço público (Ferola, 2015; Miranda & Oliveira, 2019). Sumariamente, a missão do primeiro setor consiste em garantir a ordem social e assegurar as condições mínimas para o desenvolvimento

das pessoas, por exemplo, através da oferta de serviços essenciais, como o acesso à educação, à saúde, etc.

O segundo setor ou também denominado de setor privado ou “mercado” (Carneiro et al., 2022), é composto por pessoas e entidades privadas e com fins lucrativos, que se destinam à produção e consumo de bens e serviços necessários à satisfação das necessidades humanas (Ferola, 2015; Miranda & Oliveira, 2019).

Ambos os setores abordados são fundamentais para a estruturação e funcionamento da sociedade contemporânea, uma vez que, o primeiro assegura direitos e serviços básicos a todos, através da ação do estado, e o segundo visa a criação da riqueza. Não obstante, eles não atendem totalmente às necessidades sociais e humanas das pessoas. É neste contexto que surge o terceiro setor que tem como missão dar resposta às lacunas que os setores anteriores não conseguem preencher.

O terceiro setor, ou setor da economia social, tem crescido nas últimas décadas e alcançado maior notoriedade na área académica. No entanto, ainda não há um consenso no que toca à sua designação e definição (Carneiro et al., 2022; Andrade & Franco, 2007; Miranda & Oliveira, 2019).

Para compreender o conceito, importa fazer uma breve contextualização histórica. A sua origem remonta aos Estados Unidos, nos anos 70 (Fontana & Schmidt, 2021). Ele surge na altura da crise capitalista, que teve como consequência o desemprego e o encerramento de empresas. Isto, levou à criação de “um quadro dramático para a classe trabalhadora” (Lechat, 2002, p. 124). Esta situação despoletou o aparecimento de iniciativas, cooperativas e movimentos sociais que “trouxeram uma nova visão do social, da sua relação com o económico e da relação do homem com o meio-ambiente” (ibidem, p. 125).

O conceito chega ao contexto europeu entre as décadas de 70 e 80 (Vieira et al., 2017; Fontana e Schmidt, 2021), devido ao crescimento das organizações não governamentais (ONG), das organizações sem fins lucrativos, e ao desenvolvimento de movimentos mutualistas e de solidariedade, que baseavam a sua atividade em princípios de autoajuda e reciprocidade (Fontana e Schmidt, 2021).

Na década de 90, internacionaliza-se a ideia de que o terceiro setor dava resposta aos bens e serviços que o mercado não conseguia satisfazer (Vieira et al, 2017).

Tendo em consideração a anterior contextualização é possível perceber o que motivou o aparecimento do terceiro setor. Segundo Ferola (2015, p. 14), o termo terceiro setor é uma “expressão de linguagem”, ou seja, surgiu da tradução da expressão *Third Sector*, que era utilizada “amplamente na sociedade norte-americana ao lado de outras expressões como “organizações sem fins lucrativos – ONGs” e “organizações voluntárias””.

O terceiro setor compreende organizações, entidades e associações sem fins lucrativos, que visam dar resposta aos interesses sociais e coletivos, aos quais os restantes setores não conseguem responder (Carneiro et al., 2022; Vieira et al., 2017; Fontana & Schmidt, 2021; Peruzzo, 2013). Este é criado e mantido pela sociedade civil, com o objetivo de promover o bem-estar social, defender as causas de interesse comum (Carneiro et al., 2022; Pereira et al., 2013) e promover a “cidadania, democratização, direitos humanos e similares voltadas a contribuir com (...) [o] desenvolvimento social” (Giacomini-Filho & Almeida, 2016, p. 194).

Este setor distingue-se dos outros setores da economia (público e privado), por atuar segundo uma abordagem social. Não obstante, ela relaciona-se com ambos, funcionando como um complemento dos mesmos. Nas palavras de Evers (2000, citado por Filho, 2002, p. 19), funciona como “um espaço intermediário na interseção do estado, do mercado e do setor informal. [...] combinando diversos recursos e racionalidades sociais”.

Para que as organizações sejam consideradas parte deste setor, existe um conjunto de características que devem respeitar. Vários autores identificam cinco características em comum: (i) organizações formais e estruturadas; (ii) privadas; (iii) independentes; (iv) não distribuidoras de lucros; (v) de participação voluntária (Vieira et al., 2017; Pereira et al., 2013; Lengler et al., 2010; Santos, 2012; Ferola, 2015; Filho, 2002; Corry, 2010).

Importa referir que a dificuldade de denominar e definir este setor não ignora a diversidade de organizações que integram o terceiro setor. Pode-se enumerar como principais tipos pertencentes ao setor as seguintes (Andrade & Franco, 2007, pp. 23, 26-30; Carneiro et al., 2022; Pereira et al., 2013; Fontana & Schmidt, 2021; Lechat, 2002):

- associações (conjunto de pessoas que se juntam e trabalham para atingir um determinado fim; o património deve ser suficiente para a sua concretização);
- associações mutualistas (instituições particulares de solidariedade social que tem como objetivo o auxílio recíproco);
- cooperativas (pessoas coletivas autónomas sem fins lucrativos que visam, por meio da cooperação e interajuda entre os membros, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais);
- fundações (organização relativamente recente, sem fins lucrativos);
- instituições particulares de solidariedade social (sem finalidade lucrativa, tem origem particular e como propósito dar expressão ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos; a sua atividade consiste na concessão de bens e na prestação de serviços);
- misericórdias (instituições sem fins lucrativos mais antigas em território nacional);

- organizações de desenvolvimento local (complementos de programas já existentes, com abordagens inovadoras, por meio da criação de organizações da sociedade civil);
- organizações não governamentais de cooperação para o desenvolvimento;
- federações;
- uniões;
- confederações.

O Graal, entidade que promove o BdT em Portugal, enquadra-se no terceiro setor, uma vez que é uma associação sem fins lucrativos.

2 A comunicação no terceiro setor

A comunicação existe desde o aparecimento da civilização. A palavra deriva do termo latino *communicatio*, e traduz-se no diálogo e na partilha de ideias, opiniões, mensagens, informações, entre um emissor e um recetor (Diniz et al., 2022). De acordo com Leal et al. (2019, p. 128), “a mensagem pode ser transmitida através de símbolos, tais como palavras escritas, desenhos (...), ou a troca de comportamentos, tais como gestos, contacto visual, linguagem corporal e outros não verbais”. Ela é imprescindível à vida do ser humano, nas relações e interações com os outros, e é considerada uma das bases da sua sobrevivência (Leal et al., 2019; Diniz et al., 2022).

A comunicação é também considerada fundamental para a sobrevivência das organizações, detendo um papel crucial para o desenvolvimento, fortalecimento e sobrevivência das mesmas (Lengler et al., 2010; Giacomini-Filho & Filho, 2016; Vieira & Roriz, 2013). Ela assume um papel ainda mais importante no âmbito do terceiro setor, visto que, as organizações deste setor dependem fortemente de ajudas externas e do público para a sua sobrevivência. Por essa razão, desenvolver uma boa comunicação facilita, não só a angariação de fundos, como também a visibilidade dos projetos e as respetivas causas e, conseqüentemente, a participação voluntária nas mesmas (Lengler et al., 2010; Ferola, 2015; Giacomini-Filho & Almeida, 2016; Vieira & Roriz, 2013).

No entanto, muitas vezes, as organizações apresentam a comunicação de forma amadora e imprecisa, por ser realizada por indivíduos que carecem de formação e competências atualizadas, que são provenientes “de outros campos profissionais e pouca afinidade com o foco social do trabalho” (Giacomini-Filho & Almeida, 2016, p. 195), o que acaba por se refletir em mensagens pouco claras, dificuldades em estabelecer diálogo com o público e na própria coerência da imagem transmitida pela organização. Neste sentido, trabalhar uma comunicação estratégica torna-se essencial, uma vez que ela vai contribuir para o desenvolvimento de uma comunicação ativa e sustentável, que transmite de forma coerente e transparente a imagem, as ações e os valores

da organização (Corá, 2019; Giacomini-Filho & Almeida, 2016). Isto, é fundamental para a construção e fortalecimento das relações de confiança com o público (beneficiários, voluntários, entidades, etc.), como também para a visibilidade e a captação de recursos e parcerias (Bonadio & Kondziolková, 2019; Giacomini-Filho & Almeida, 2016; Pereira et al., 2013).

Peruzzo (2013) refere dois tipos de comunicação que as organizações podem trabalhar: a comunicação mobilizadora e a comunicação institucional. A primeira é dirigida aos beneficiários da ação e consiste em “atividades concretas de promoção de cidadania” (p. 99). Ou seja, este tipo de comunicação tem como principal propósito fomentar a participação ativa dos indivíduos. Esta abordagem procura estimular o envolvimento e responsabilização “das crianças, famílias, comunidades, do público (...) por meio de uma combinação de plataformas e ferramentas de comunicação disponíveis” (UNICEF, 2020, p. 7).

No âmbito do terceiro setor, a comunicação mobilizadora detém um papel estratégico, visto que as organizações dependem fortemente da participação voluntária e do envolvimento comunitário. Através da construção de relações próximas e significativas, contribui para o reforço da coesão social e a sustentabilidade dos projetos.

Por sua vez, a comunicação institucional ocorre entre as organizações e a sociedade civil, e está relacionada com a imagem e a identidade da organização.

2.1 A comunicação institucional

A comunicação, tal como mencionado anteriormente, assume um papel relevante nas organizações do terceiro setor. Além de funcionar como um método de divulgação, ela constitui um elemento estratégico da gestão e construção de relações de confiança e da mobilização do público. Ou seja, enquanto as organizações do mercado, vendem produtos e/ou serviços, as organizações do terceiro setor comunicam valores e causas. Neste âmbito, torna-se relevante abordar a comunicação institucional.

De acordo com Kunsch (2020), a comunicação institucional integra a comunicação organizacional integrada, juntamente com outras modalidades comunicacionais: a comunicação interna; a comunicação administrativa; a comunicação mercadológica; e a comunicação institucional. Destaca-se que estas trabalham em conjunto, sendo importante não as fragmentar umas das outras. A comunicação interna consiste na comunicação estabelecida entre as entidades e os empregados, que “visa propiciar meios para promover mais integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação” (ibidem, p. 99). A comunicação administrativa está relacionada com as funções administrativas, isto é, ela “processa dentro da organização e

viabiliza o sistema organizacional e comunicacional entre os ambientes interno, relevante e externo” (ibidem, p. 99). A comunicação mercadológica, embora esteja relacionada com o marketing, não deve ser confundida com ele. Esta modalidade abrange todas as formas de comunicação que tem em vista atingir os objetivos de marketing. São exemplos, a propaganda, merchandising, promoção de vendas, entre outros.

Por fim, a comunicação institucional, à qual se dará maior relevância, é responsável direta pela construção de uma imagem, identidade e personalidade credível da organização, tendo em vista a influência político-social. Este tipo de comunicação ressalta aspetos como a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização (Ribeiro & Roriz, 2013).

Kunsch (2020) e Lammers (2011) identificam dois fatores da prática institucional: a identidade e a mensagem. No que toca à identidade, as organizações preocupam-se com os objetos de comunicação institucionais (marca, imagem, folhetos, cartazes, etc.), que comunicam a mensagem que elas pretendem transmitir. Relativamente à mensagem, desenvolver uma boa narrativa, que seja clara, transparente, coerente e humana, contribui para a legitimação e consolidação da identidade organizacional.

Kunsch (2020, p. 100) enumera algumas estratégias e instrumentos às quais se pode recorrer nesta modalidade, sendo elas, as “relações públicas, assessoria de imprensa, publicidade institucional, (...), comunicação digital, redes sociais, marketing social”, entre outras. Destaca-se a importância das relações públicas na gestão da comunicação com os diferentes públicos, assumindo “um papel de articuladora das diversas ações comunicativas com foco institucional, de responsabilidade social, sustentabilidade, produção cultural, prevenção e gerenciamento de crises e tudo que estiver relacionado com imagem, identidade e reputação corporativa” (ibidem, p. 100).

Para concluir, a comunicação institucional pode ser complementada com a comunicação mobilizadora (anteriormente abordada). Enquanto a comunicação institucional diz respeito à forma como a organização se apresenta à sociedade, interage com o público e constrói a sua imagem a partir da sua credibilidade e compromisso com as suas ações, a comunicação mobilizadora procura tornar os participantes conscientes e responsáveis pelo desenvolvimento da iniciativa. Assim, a sua articulação favorece a legitimação e visibilidade da organização, como também o envolvimento ativo e sustentado do seu público, contribuindo para a sustentabilidade dos projetos sociais.

2.2 A marca e identidade visual

A marca consiste num dos elementos centrais da comunicação de uma organização, visto que, é ela que “carrega (...) a identidade, a cultura e os valores, os projetos e os programas institucionais”

(Bonadio & Kondziolková, 2019, p. 138). Ou seja, ela é o reflexo de tudo o que a organização representa (os valores, os significados, a missão, a visão e o propósito). No âmbito do terceiro setor, a marca é sinónimo “de credibilidade, de reputação e de capacidade de cumprir com o prometido” (ibidem, p. 138). Ela funciona como uma espécie de promessa simbólica, capaz de estabelecer uma relação entre a organização e o seu público.

Relacionada com a marca, encontra-se a identidade visual, que consiste no sistema gráfico que retrata, de forma visual, a personalidade e os valores da organização. Este sistema é composto por elementos, como “o nome, o logótipo, a cor, a tipografia e o slogan, que definem o estilo visual geral da marca” (Yu et al., 2024, p. 1). Apesar de estar intrinsecamente ligada à vertente mais estética, ela é bem mais do que isso, desempenhando um papel estratégico na construção da reputação institucional e na consolidação da imagem e da presença da organização.

Estudos mais recentes têm verificado que a identidade visual tem impacto nas perceções e atitudes das pessoas e dos consumidores. Os elementos visuais anteriormente referidos e outras componentes visuais influenciam os comportamentos e o reconhecimento da marca, bem como os sentimentos sentidos face a esta (ibidem).

No terceiro setor, a marca e a identidade visual assumem um papel extremamente importante, visto que, muitas destas organizações dependem da credibilidade, da confiança e do envolvimento comunitário para darem continuidade ao seu trabalho. Deste modo, uma identidade visual bem desenvolvida favorece a legitimidade e a transparência da organização, bem como, a aproximação de potenciais participantes, parceiros e doadores (Bonadio & Kondziolková, 2019; Ribeiro & Roriz, 2013).

Assim sendo, a conceção de uma marca e uma identidade sólida e coerente podem ser consideradas como uma ferramenta essencial de comunicação estratégica.

2.3 Canais de comunicação

A comunicação assume um papel fundamental para a sobrevivência e sucesso das organizações do terceiro setor. Como tem sido tratado, ela transmite informações e sustenta a mobilização de recursos (físicos e financeiros), como também, contribui para consolidar a imagem da organização e o estabelecimento de vínculos com a comunidade. Assim sendo, a escolha das ferramentas e dos canais de comunicação apropriados é determinante, uma vez que, influencia o modo como as mensagens são transmitidas, recebidas e interpretadas pelo público. Acrescenta-se que a seleção das mesmas deve ter em consideração as características e necessidades dos diferentes públicos-alvo. Neste sentido, existe uma diversidade de ferramentas e de canais a que se pode recorrer

durante o processo de divulgação, os quais podem ser distinguidos entre os mais tradicionais e os digitais.

Os canais de comunicação tradicionais antecedem a existência da internet e da digitalização, eles são caracterizados pela comunicação em massa e pela comunicação impressa – revistas, livros, rádio, televisão, folhetos, cartazes, entre outros. Estes meios apresentam as suas vantagens, entre as quais se destacam a credibilidade, o impacto local e o contacto direto (Al-Quran, 2022).

Contudo, um mundo cada vez mais digitalizado e marcado pela evolução tecnológica, tem provocado mudanças relativamente às formas de comunicar (Almeida et al., 2021; Lovari & Valentini, 2019). De acordo com Corrêa (2009, p. 163), a digitalização conecta “computadores, dispositivos e, especialmente, pessoas”.

A rapidez da inovação acaba por impactar as organizações e os próprios responsáveis pela comunicação exigindo destes uma contínua adaptação, aprendizagem, “flexibilidade e criatividade durante o planeamento e na gestão dos processos comunicacionais” (ibidem, p. 163).

No âmbito do digital, as redes sociais estão cada vez mais presentes no quotidiano das pessoas. As pessoas consomem horas de conteúdo (Al-Quran, 2022). Por esta razão, as organizações têm investido na criação da sua imagem no digital e, por isso, os profissionais procuram integrar desde cedo, as redes sociais nas estratégias digitais de divulgação (Voorveld, 2019).

Mas em que consistem as redes sociais? A literatura apresenta diferentes definições. Nas palavras de Almeida et al. (2021, s. p.), as redes sociais são definidas como os “canais da internet, formatados por pessoas e por organizações e são usadas para diversos fins. As pessoas usam para trocar informações entre si, para relacionamentos, as organizações utilizam para divulgar bens e serviços”. Révillion et al. (2023), definem como o conjunto de relações interpessoais que ligam os indivíduos entre si, que manifestam interesses em comum.

A utilização das redes sociais possibilita às organizações aproximarem-se do seu público, de forma segmentada e personalizada. Destacam-se as seguintes redes sociais:

- **Facebook:** umas das maiores redes sociais do mundo. Ela permite a criação de páginas, para a partilha e difusão de conteúdos, produtos e serviços. Também facilita a realização de vídeos ao vivo, possibilitando aceder às opiniões em tempo real dos observadores. Uma das características que se destaca é a possibilidade de impulsionar a visibilidade das páginas/publicações através de anúncios pagos (Pina & Costa, 2023; Almeida et al., 2021);
- **Instagram:** uma das redes mais populares para a partilha de fotos e vídeos. Entretanto, tem dirigido o seu foco para o audiovisual e a produção de conteúdo. O Instagram

possibilita estabelecer interações diretas entre o público e a organização (Pina & Costa, 2023; Almeida et al., 2021);

- **LinkedIn:** direcionada para o ambiente profissional. Esta rede social possibilita “criar um perfil profissional, expor experiências e qualificações” (Pina & Costa, 2023, p. 59). Ela permite encontrar vagas de emprego, expandir contactos profissionais, encontrar parceiros de trabalho, fazer recomendações profissionais, expor ideias e interagir com pessoas de todo o mundo (Pina & Costa, 2023; Almeida et al., 2021).

Para além das redes sociais, destacam-se outros canais de comunicação digital como sites institucionais, blogs, e-mail marketing, newsletters, entre outros (Kvitschal, 2023).

Entre as vantagens já apresentadas – aumento da visibilidade, abrangência, fortalecimento da imagem e do posicionamento da organização –, os canais digitais apresentam uma grande vantagem em relação aos tradicionais, que consiste no fornecimento de “dados precisos sobre o desempenho da sua estratégia” (Almeida et al., 2021, s. p.).

Todavia, também existem algumas desvantagens a considerar, como o ambiente cada vez mais competitivo e desafiante, devido ao crescimento da adesão às redes sociais pelas organizações. Isto, leva a uma outra desvantagem, que consiste no facto de este ambiente também exigir um maior investimento na comunicação – em profissionais, em conteúdo e na comunicação constante (Almeida et al., 2021).

Além da definição dos canais de comunicação, importa a escolha da mensagem e conteúdo. Segundo Voorveld (2019, p. 19), o “conteúdo de alta qualidade tornar-se-á cada vez mais importante para comunicação da marca”. A produção de conteúdos deve ser devidamente planeada: desenvolvimento de um discurso e tom adequado para a mensagem a transmitir; ter em consideração o perfil, características e interesses do público. Isto, conduz à construção de uma narrativa coerente, atrativa e alinhada com os objetivos da organização (Karhawi & Terra, 2021).

A nível do digital são exemplos de estratégias de *engagement*, as publicações, vídeos curtos, os *stories* e o *storytelling* (Zainurossalamia et al., 2021). Dando destaque à última, ela assume um papel de destaque nos projetos de terceiro setor. O *storytelling* consiste em contar histórias, sobre um produto ou testemunho/experiência pessoal. Elas caracterizam-se pelo seu lado mais humano, assim, possibilitando que os indivíduos se sintam envolvidos na narrativa e sensibilizados pela mesma (*ibidem*).

Em conclusão, a combinação dos canais tradicionais e digitais revela-se vantajoso para a comunicação das organizações do terceiro setor. Enquanto os meios tradicionais proporcionam uma relação direta e física, reforçando as relações e a confiança, os meios digitais permitem uma comunicação mais rápida, interativa e de alcance maior.

2.4 Plano estratégico de comunicação

Planear é uma atividade inerente da gestão, pois é ela que permite lidar da melhor maneira com os riscos e dificuldades que surgem no dia a dia da organização. Neste âmbito, o plano de comunicação apresenta-se como uma ferramenta estratégica direcionada para a gestão da comunicação. De acordo com Lengler et al. (2010, p. 164), “um plano sólido é uma ferramenta essencial para captar recursos” financeiros e humanos. Por essa razão, salienta-se a importância de um plano bem planeado e aplicado, uma vez que ele irá orientar as ações comunicacionais, tendo em vista a otimização da visibilidade e da difusão da marca/causas da organização, consolidar a sua imagem e fomentar as relações com os seus públicos.

A estratégia assume um papel crucial, pois é sinónimo de “pensar para agir” (Vieira & Roriz, 2013, p. 113). Ou seja, é ter em vista os objetivos a serem atingidos, com foco nos resultados que se pretende obter.

No que toca à estruturação do plano de comunicação, diversos autores defendem abordagens que variam entre si. Para a descrição das etapas foram tidos em consideração os trabalhos de Karhawi e Terra (2021), Kvitschal (2023), Porto e Souza (2023), Corá (2019) e Vieira e Roriz (2013). Estes identificam várias etapas, que se resumem essencialmente em quatro fases: (i) o diagnóstico; (ii) o planeamento; (iii) a implementação do plano; (iv) a avaliação e monitorização.

2.4.1 Diagnóstico

O diagnóstico de um projeto pode ser equiparado a um diagnóstico médico. Este último consiste em analisar os sintomas e exames, a fim de identificar a doença com o propósito de a curar. Por sua vez, o diagnóstico de um projeto consiste no “trabalho de levantamento e sistematização de informações acerca da organização e do contexto ambiental em que ela se encontra inserida” (Corá, 2019, p. 21). Esta análise permite identificar o problema que se pretende minimizar ou resolver e sobre os quais o plano deve atuar.

Vieira e Roriz (2013) enumeram um conjunto de informações sobre a organização que devem ser reunidas, como: (a) missão, visão e valores; (b) campo de atuação; (c) atividade que desenvolve.

Num primeiro momento, é realizada a descrição da situação atual, na qual é feita uma análise da realidade atual envolvente da organização (ibidem). Aqui são tidos em consideração todos os aspetos internos e externos à organização que tem influência positiva, ou não, sobre a sua ação (a nível micro e macro ambiental). Para isso, recorrem-se a instrumentos como a análise SWOT, a análise PEST, entrevistas exploratórias, entre outros, que possibilitam “identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças” (Porto & Souza, 2023, p. 1921), a fim de perceber todos

os elementos que afetam a organização – o mercado, a concorrência, e fatores económicos, políticos, culturais e tecnológicos.

2.4.2 Planeamento

Após a identificação do problema, é na etapa do planeamento que se realiza o processo que visa transformar a realidade, com o propósito de melhorar algo e de minimizar as deficiências (Lengler et al., 2010; Vieira & Roriz, 2013).

Antes de avançar para o planeamento, é fundamental definir os objetivos gerais, específicos e estratégicos, que servirão de linhas orientadoras do plano de comunicação (a curto, a médio e a longo prazo). Além disso, devem ser determinados o orçamento disponível, o período para aplicação do plano e a identificação e caracterização do público-alvo. Conhecer e perceber o público é fundamental, bem como definir a relação que se pretende estabelecer com o mesmo, para o desenho de estratégias adequadas às suas características. Neste âmbito, Vieira e Roriz (2013) referem, ainda, a importância de se determinar o nível de participação, a temporalidade da relação e as expectativas da organização relativamente ao público.

Posto isto, segue-se o desenho do plano. De acordo com Corá (2019, p. 28), este “deve ser escrito de forma clara e direta para facilitar a implementação e o acompanhamento das ações”. É neste momento que se pensam as atividades e estratégias a implementar de forma detalhada – temporalidade das ações, períodos de vinculação, as mensagens e meios de comunicação a usar (digitais, físicos, assessoria de imprensa, etc.) -, de modo a assegurar a sua eficiência e a boa aplicação dos recursos disponíveis. O planeamento e a criação de conteúdo devem favorecer o interesse do público-alvo certo (Zainurossalamia et al., 2021).

Aqui, importa adotar uma visão estratégica, ou seja, ir além das análises e dos processos lógicos, dando ênfase ao jogo competitivo (Corrêa, 2005). A visão estratégica é sinónimo de planear, inovar e agir face às circunstâncias que surjam. Neste sentido, as estratégias de comunicação devem ser desenvolvidas de forma intencional e diferenciada, que visam a antecipação e adaptação a potenciais oportunidades e desafios, que promovam a organização num ambiente cada vez mais competitivo.

2.4.3 Implementação

A implementação diz respeito à fase em que o plano é tornado realidade. Nas palavras de Porto e Souza (2023, p. 1921), “a organização deve implementar as estratégias definidas, alocando recursos, definindo responsabilidades e estabelecendo planos de ação”. Nota-se que esta etapa

exige uma boa coordenação, devido à necessidade de conseguir gerir os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis, de modo a ir ao encontro dos objetivos pré-definidos (ibidem).

Kvitschal (2023, p. 965), destaca a importância do estabelecimento e cumprimento de um cronograma, adequado às estratégias de divulgação. Este deve funcionar como uma espécie de mapa de tempo, que identifica e define “quantas, quais e quando as ações (...) deverão ser realizadas”.

Apesar de a implementação ser destinada à aplicação das estratégias definidas, ela deve ser considerada um processo dinâmico e flexível, sujeito a mudanças contínuas. A comunicação é uma atividade social, e por isso deve estar aberta ao contínuo ajustamento, para que, assim, a organização consiga “adaptar-se às mudanças, tanto ambientais, quanto comportamentais, a fim de alcançar os resultados esperados” (Corá, 2019, p. 29).

2.4.4 Monitorização e avaliação

Posteriormente à implementação, a última etapa corresponde à avaliação e monitorização. A fase da implementação das estratégias exige um acompanhamento contínuo. Fazer um rastreamento acompanhado da aplicação de medidas corretivas e ajustes (quando necessário) para atingir os resultados esperados, contribui para o aperfeiçoamento do plano de comunicação (Corá, 2019; Vieira & Roriz, 2013; Karhawi e Terra, 2021).

A monitorização deve ser baseada em métricas e indicadores de desempenho, que estejam enquadrados com os objetivos da organização. Por um lado, há os indicadores que são mensuráveis (estatísticas, números reais), como o número de inscrições e de novas parcerias. A nível do digital, mede-se o alcance, a taxa de engajamento com os conteúdos, o número de seguidores nas redes sociais, as partilhas, os gostos e as interações (Cristóvão & Carniello, 2016). Por outro lado, existem os indicadores que se baseiam em dados mais subjetivos, como a perceção do público face à marca, as mudanças de comportamento e o nível de envolvimento (ibidem).

2.4.5 Estrutura do plano de comunicação do projeto

Embora o plano de comunicação desenvolvido para o presente projeto cumpra a estrutura anteriormente abordada, neste tópico, procura-se fazer uma apresentação detalhada do mesmo, incluindo uma descrição dos instrumentos utilizados.

Começando pelo diagnóstico, esta etapa começa com a apresentação geral do BdT (história, conceito, objetivos, princípios e valores). Posto isto, é focada a realidade concreta da agência de

Matosinhos. Aqui, são analisados aspetos como a composição do grupo, o orçamento, as parcerias, as coletividades com que tem contacto e potenciais concorrentes. Quanto aos instrumentos utilizados, recorreu-se à elaboração de um grupo de discussão focalizada com alguns membros, que permitiu identificar informações importantes à construção do diagnóstico. Além disso, foram aplicadas as análises PEST e SWOT. Esta etapa encerra com a apresentação do problema.

Segue-se a etapa do planeamento, em que, partindo do diagnóstico e da identificação do problema, estabeleceram-se os objetivos geral e específicos. Posto isto, identificou-se os segmentos de público, incluindo a construção das respetivas personas que o plano de comunicação visa alcançar. O processo de elaboração de estratégias combina meios e ações tradicionais e digitais. No âmbito das tradicionais, recorreu-se a materiais impressos e deu-se foco à comunicação presencial. Relativamente às digitais, pensou-se em instrumentos e ações que aspirem uma comunicação mais dinâmica e atrativa. Neste sentido, procurou-se desenvolver conteúdos dinâmicos, como storytelling, vídeos curtos, publicações e *stories*. Ainda, foram definidos o orçamento e a temporalidade das respetivas ações.

A terceira parte, diz respeito à implementação do plano de comunicação. Aqui, são definidos aspetos como o cronograma – as atividades e os respetivos prazos -, a divisão de tarefas e os responsáveis pelas mesmas. Este processo deve ser acompanhado não apenas pelas pessoas responsáveis pela gestão do projeto, mas por todos os membros do BdT.

A última etapa consiste na monitorização e avaliação. Esta traduz-se no acompanhamento da implementação do plano, que através da avaliação dos dados recolhidos da análise, permite perceber oportunidades de melhoria. Neste âmbito, são definidos indicadores de performance quantitativos e qualitativos. O primeiro compreende indicadores mensuráveis, como o número de membros; as trocas realizadas; o número de gostos, comentários e partilhas nas redes sociais; novas parcerias; e interações estabelecidas presencialmente. O nível qualitativo abrange aspetos como o diálogo e observação das ações.

Este capítulo permitiu estabelecer as bases teóricas para a compreensão da comunicação no terceiro setor, como também, dos conceitos que orientam o plano de comunicação do BdT. A literatura demonstra que o terceiro setor, baseado nos princípios da solidariedade, na participação e no bem-comum, manifesta-se como uma resposta complementar às ações do Estado e do mercado. Neste contexto, por vezes, as organizações e projetos enfrentam dificuldades a nível da legitimação e da sustentabilidade, como é o caso do BdT.

A comunicação desempenha um papel fundamental, na medida que consiste numa ferramenta estratégica que contribui para a confiança, a credibilidade e firmação da organização. No caso do BdT esta visão encontra-se presente, visto que a continuidade do projeto depende do diálogo, da proximidade e da participação voluntária. Assim sendo, a comunicação traduz os valores e a identidade do projeto, estabelece vínculos e promove a participação. Neste âmbito, é igualmente pertinente desenvolver uma boa marca e identidade visual, pois, ela é o reflexo da missão e dos valores da organização. Por esta razão, uma identidade visual transparente, coerente e autêntica contribui para a credibilidade e consolidação da imagem institucional, como também para a sua diferenciação num ambiente cada vez mais competitivo.

Relativamente aos canais e ferramentas de comunicação, a literatura contribui para compreender a relevância de combinar diferentes meios (tradicionais e digitais). A articulação dos dois assegura uma comunicação humana e que fomenta sentimentos de pertença e de proximidade, bem como, uma comunicação com maior alcance e de interação contínua. Esta abordagem é interessante no caso do BdT, visto que permite comunicar com os diferentes segmentos de público (mais idosos e mais jovens).

Por fim, a literatura relativa ao planeamento da comunicação, contribui para sustentar o desenvolvimento do plano proposto. A elaboração do plano consiste num processo dinâmico, participativo e reflexivo, que sofre alterações de acordo com as necessidades, mudanças sociais e os recursos disponíveis. Neste sentido, é possível adaptá-lo às necessidades do BdT.

Em suma, o capítulo confirma o papel do plano de comunicação enquanto ferramenta estratégica de inovação e de sustentabilidade no terceiro setor. No caso do BdT de Matosinhos, a comunicação tem o poder de transformação social, ou seja, consiste num meio de criar uma imagem coerente com os valores e os princípios da solidariedade, igualdade e cooperação. Assim, pode-se dizer que a comunicação é responsável pela coesão e consolidação das organizações e projetos comunitários.

Enquadramento Metodológico

Uma metodologia adequada é fundamental para assegurar a coerência e a qualidade do estudo. A escolha metodológica segue uma abordagem qualitativa, uma vez que, permite explorar com profundidade o objeto de estudo – a realidade do BdT de Matosinhos –, que inclui experiências, perceções, opiniões e dinâmicas dos participantes, que não podem ser medidas através de dados estatísticos (Amado, 2014). Desta forma, esta abordagem permite compreender e aprofundar os significados, opiniões e perceções dos membros do BdT sobre os resultados das práticas de comunicação, como também, possíveis motivações e entraves face à participação na iniciativa. Para isso, recorreu-se a diferentes métodos como a análise documental, grupo de discussão focalizada e o contacto direto com os participantes, que contribuíram para a criação de uma visão ampla do caso.

O presente capítulo consiste no enquadramento metodológico do trabalho, no qual será aprofundada a escolha do estudo de caso, as técnicas de recolha e de análise de dados – análise documental e grupo de discussão focalizada.

3 Metodologia

3.1 Estudo de caso

O estudo de caso é uma metodologia que pretende “compreender fenómenos sociais complexos que demandem uma investigação que preserve suas características holísticas e desvende os processos e mecanismos significativos” (Sátyro & D’Albuquerque, 2020, s. p.), ou seja, permite analisar e aprofundar os fenómenos no seu contexto natural e real, permitindo assim conhecer a complexidade e particularidades de cada caso.

Esta metodologia tem uma multiplicidade de estratégias de investigação, que variam de acordo com a sua natureza, finalidade e objeto de estudo (um indivíduo; uma organização; um acontecimento; uma mudança registada numa situação/região; etc.). Além disso, segundo Amado (2014), pode seguir diferentes orientações epistemológicas – exploratória; interpretativa; explicativa; quasi-experimental; investigação-ação.

Hamel (1998, p. 121, referido por Amado, 2014, p. 124) compreende o estudo de caso como uma metodologia que pretende explorar e tentar “descobrir problemáticas novas, de renovar perspetivas existentes e de sugerir hipóteses mais profundas”, por meio das

perspetivas/vivências/opiniões dos participantes envolvidos. Ou seja, o investigador contextualiza, teoriza e constrói hipóteses a partir das tendências observadas (Amado, 2014).

De forma resumida, ao conceitualizar o estudo de caso são identificadas algumas características essenciais: (i) promove a descoberta, devido à sua abertura e possibilidade de corroborar conhecimento; (ii) tem em consideração o contexto, pois ele é fundamental para a interpretação de cada caso; (iii) retrata de forma aprofundada a realidade, respeitando a sua complexidade e as relações nelas existentes, na sua forma mais natural; (iv) abrange uma multiplicidade de abordagens, técnicas e fontes de informação; (v) procura apresentar perspetivas diferentes, por meio da apresentação de opiniões divergentes e, em alguns casos, do próprio ponto de vista do investigador (Lucke & André, 1986, referido por Amado, 2014; Sátyro & D’Albuquerque, 2020).

Posto isto, tendo em consideração o que foi descrito, considera-se a adoção do estudo de caso a abordagem mais indicada para explorar o presente caso – a comunicação do BdT de Matosinhos. O BdT apresenta características únicas, sendo um projeto de economia solidária e não monetária, que visa simultaneamente promover relações de confiança, ajuda mútua e a coesão social. Importa referir que a agência de Matosinhos apresenta particularidades como: membros maioritariamente seniores; forte relação comunitária; dificuldades de comunicação (a nível da visibilidade); recursos financeiros escassos. Esta é uma realidade representativa dos restantes BdT a nível nacional. Por esta razão, observar, compreender e interpretar este caso, permitirá identificar desafios e desenhar boas práticas, com o propósito de futuramente poderem ser aplicadas nas restantes agências.

3.2 Análise de conteúdo/documental

A análise de conteúdo é um “processo empírico utilizado no dia a dia por qualquer pessoa, enquanto leitura e interpretação” (Amado, 2014, p. 348). Este processo integra-se numa abordagem qualitativa e consiste na procura de informações, factos e dados “provenientes de documentos (...) a fim de compreender um fenómeno” (Junior et al., 2021, p. 42).

Importa referir que esta técnica engloba diferentes métodos de compreensão e análise, e não se resume apenas a documentos escritos. Acrescenta-se, ainda, que difere da pesquisa bibliográfica, uma vez que, enquanto esta se baseia na “análise de documentos de domínio científicos” (artigos científicos, livros, etc.), a análise documental deriva de fontes secundárias, que não tiveram um tratamento analítico (documentos parlamentares e jurídicos, documentos particulares, publicações administrativas, imagens, desenhos, pinturas, etc.) (Junior et al., 2021, p. 43). Além destas fontes de informações, ainda podemos identificar a análise do grupo de discussão realizado, que também possibilitou informação indispensável sobre a iniciativa.

No âmbito do projeto foram analisados diversas fontes e tipos de documentos, de natureza interna e externa. Entre eles podem-se identificar os seguintes: (i) materiais de comunicação e de divulgação (publicações nas redes sociais, folhetos, revistas); (ii) documentos teóricos (apresentações sobre o BdT, a nível nacional e internacional); (iii) fontes digitais (redes sociais – Facebook e Instragram, o site oficial do BdT); (iv) fontes académicas e de domínio científico (artigos, livros e revistas científicas).

3.2.1 Técnica de análise de conteúdo

A análise de conteúdo é um procedimento de investigação qualitativa que pretende teorizar e desenvolver teorias, partindo dos dados recolhidos (Amado, 2014). Bardin (2001) propõe diferentes métodos de análise de conteúdo. Devido à natureza do estudo e ao instrumento de investigação aplicado, adotou-se uma abordagem de análise de questões abertas.

Neste âmbito, podem-se estabelecer dois tipos de abordagens: “critério do objeto de referência” e “tipo de relação psicológica mantida em relação ao objeto” (ibidem, pp. 60 e 62). O BdT é uma iniciativa que se caracteriza pelos significados e simbolismo que representam para os membros, pois envolve valores e relações baseadas na solidariedade, reciprocidade, ajuda mútua, entre outros. Por este motivo, optou-se por seguir uma análise do tipo de relação psicológica. Este tipo de abordagem visa classificar, organizar e analisar “os elementos de significação contidos nas repostas [e] obtidos. [...] [Além disso,] indica também a maneira como o simbolismo é vivido pelos indivíduos face a este objeto” (ibidem, p. 62). Desta forma, é possível interpretar os significados, perceções e opiniões que os participantes atribuem ao projeto e às práticas comunicacionais.

No paradigma fenomenológico-interpretativo, seguindo a questão da neutralidade, a validade dos dados está relacionada com as noções de intersubjetividade e de confirmabilidade (Amado, 2014). Ou seja, a validade deriva da interpretação das perspetivas das pessoas. Neste sentido, a neutralidade é entendida como a imparcialidade do investigador, face às diferentes visões das pessoas envolvidas. Assim, procura-se estabelecer conclusões que partem das “interpretações das pessoas estudadas (...) e não nos pré-juízos e pré-conceitos do investigador” (ibidem, p. 368).

3.3 Grupo de discussão focalizada

Neste estudo recorreu-se a uma modalidade de entrevista de grupo – o grupo de discussão focalizada -, que consiste em reunir um grupo de pessoas para debater um tema previamente definido. Nas palavras de Amado (2014, p. 226), “é no contexto da interação que se espera que

surjam as informações pretendidas”. Ou seja, as pessoas debatem sobre um tópico que pode estar diretamente, ou não, ligado ao seu contexto e cotidiano. Neste âmbito, “procura-se (...) dar conta da experiência, das atitudes, dos sentimentos e das crenças dos participantes acerca do tema em causa (...), tendo em linha de conta a interação e as reações que se geram” dentro do grupo sobre o tema de discussão (ibidem, p. 226).

Este método de recolha de informação possibilita compreender o ser humano e obter informações sobre diversos campos (Amado, 2014).

Este método caracteriza-se pelo contacto direto do investigador e o participante, em que se dá uma troca, no qual o interlocutor “exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, (...) através das suas perguntas abertas e das suas reações (...) permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 192).

Dado o propósito do projeto, bem como, as relações de solidariedade e de confiança partilhadas entre os membros do BdT, considera-se a adoção do grupo de discussão focalizada o método mais apropriado para a recolha de informação. Ao proporcionar um ambiente aberto ao diálogo e de confiança, dando oportunidade para que os participantes expressem as suas opiniões e experiências sobre desafios e sugestões sobre o BdT, focando na questão da comunicação. Neste sentido, facilita as percepções em comum e divergentes, como também o conhecimento das motivações e barreiras à participação no projeto.

Além disso, foi possível captar e compreender dimensões mais subjetivas da comunicação – as relações de vizinhança, o sentimento de pertença e de solidariedade comunitária. O estabelecimento de um diálogo espontâneo entre os membros, possibilitou observar como se constroem os significados coletivos.

A preparação do grupo de discussão focalizada é fundamental para garantir a sua qualidade e criar um ambiente seguro para a partilha de diversas ideias, opiniões e experiências. Neste sentido, a elaboração de um guião orientador garante que sejam abordados os tópicos de interesse e, ao mesmo tempo, facilite a interação, espontaneidade e profundidade das respostas (Amado, 2014).

Neste sentido, desenvolveu-se um guião orientador da discussão focal (Apêndice A). Este tem como objetivos: (i) explorar as motivações, experiências e percepções dos participantes do BdT em relação ao projeto; (ii) e em relação ao plano de comunicação atual. Deste modo, estruturou-se o guião em sete partes:

- 1.^a parte – boas-vindas – abertura do grupo de discussão focalizada. Dá-se a apresentação dos participantes e é explicado o propósito do encontro;

- 2.^a parte – o projeto: motivações e experiências – focada no projeto, pretende-se explorar as motivações, experiências e significados. Ou seja, procura-se entender como se deu a descoberta do projeto, os motivos e as expectativas iniciais, o significado simbólico para cada membro, e a duração da sua experiência e frequência de participação;
- 3.^a parte – experiência e percepção de troca – centrada na experiência e nas trocas, tenciona-se conhecer os tipos de serviços trocados (oferecidos e recebidos), a dinâmica das trocas e o sentimento de reconhecimento e de valorização pessoal, bem como, as relações solidárias que daqui derivam;
- 4.^a parte – impactos pessoais e sociais – procura-se perceber as mudanças a nível pessoal e emocional na vida dos membros, o impacto nos sentimentos do isolamento e/ou solidão, como também no espírito de comunidade e a percepção de solidariedade que o BdT proporciona;
- 5.^a parte – comunicação do projeto – dedicada à comunicação, tem como objetivo explorar como o projeto chega ao público e os canais utilizados durante este processo. Acrescenta-se uma parte mais reflexiva, na qual há abertura para os participantes debaterem sobre a clareza e a acessibilidade da comunicação, o tom e a linguagem utilizados atualmente, e sugestões de melhoria para uma comunicação mais eficiente e eficaz;
- 6.^a parte – futuro e sugestões – neste âmbito, dá-se espaço para os participantes manifestarem expectativas futuras, sugestões para novas parcerias, serviços e atividades e ideias para fortalecer o BdT;
- 7.^a parte – encerramento da sessão – para encerrar, reforça-se a importância das opiniões partilhadas pelos membros, reconhecendo o valor da sua participação.

3.3.1 Caracterização da amostra

Para a realização do presente estudo contou-se com a participação dos membros do BdT, dada a importância das suas experiências e opiniões sobre a realidade atual (comunicacional e operacional) da iniciativa.

A amostra é composta por seis indivíduos, todos eles membros ativos no BdT de Matosinhos. Relativamente ao sexo, quatro dos participantes são do sexo feminino e apenas dois do sexo masculino. A maioria dos membros (cinco) apresenta uma idade igual ou superior a 65 anos. O participante mais novo tem a idade de 43 anos. No que toca à situação profissional, o participante mais novo é o único que ainda tem uma vida ativa, o restante do grupo encontra-se aposentado. Realça-se que todos os membros são naturais ou residem no concelho de Matosinhos.

No que toca ao tempo de participação na iniciativa, dois dos elementos estão desde o início (3 anos), uma vez que são os fundadores. Relativamente ao restante, o tempo de participação varia entre um e dois anos.

3.4 Questões éticas

As questões éticas são fundamentais durante o processo de investigação, uma vez que elas refletem não só o papel do investigador enquanto profissional, como também garante a qualidade de todos os processos (Amado, 2014). O primeiro, envolve aspetos relacionados com a produção de conhecimento, domínio intelectual e questões de plágio. Relativamente ao segundo tipo, este está relacionado com o contacto entre o investigador e os indivíduos estudados (ibidem).

No âmbito desta última questão, durante o estudo é esperado que sejam fornecidas informações pessoais dos participantes. É importante que as informações, opiniões e perceções expostas sejam recebidas de forma imparcial e sem julgamentos. Neste sentido, deve-se assegurar “a confidencialidade e a privacidade dos participantes na investigação e de preservar os seus dados pessoais” (ibidem, p. 405). Inicialmente, pediu-se o consentimento, no qual, se garantia o anonimato e confidencialidade dos dados concedidos pelos membros. Além disso, destacou-se que os dados seriam apenas utilizados para o propósito do trabalho, sendo apagados após a sua conclusão.

Estudo de Caso – BdT de Matosinhos

O presente capítulo tem como objetivo compreender alguns dos desafios que organizações/projetos do terceiro setor enfrentam no que concerne à comunicação e à atração de participantes. Este trabalho apresenta a análise do estudo de caso da agência do Banco de Tempo de Matosinhos. Este projeto, inserido no âmbito do terceiro setor, consiste num sistema de trocas de serviços entre os membros, sem o envolvimento monetário, cultivando valores como a cooperação, solidariedade e ajuda mútua. Apesar da sua relevância, a agência sente dificuldades relativamente à sua visibilidade e atração de novos membros.

O estudo de caso visa analisar o plano de comunicação atual, conseqüentemente, apresentando uma proposta de melhoria adaptada à realidade local que, posteriormente, poderá servir de referência para outras agências do Banco de Tempo em Portugal.

4 Apresentação da iniciativa do Banco de Tempo

4.1 História

O surgimento do BdT remonta ao Japão, no ano de 1973, com a criação dos “labour banks”, que tinha como preocupação o bem-estar da população envelhecida da região. Na década de 80, nascem nos Estados Unidos os primeiros centros de troca em que a unidade valor de troca de serviços era o “dólar-tempo”. Mais tarde, na década de 90, o conceito de BdT chega à Europa. Em 1987, à Itália e, em 1998, ao Reino Unido. Este último investiu numa organização promotora do BdT, resultante da colaboração do projeto com a associação *Valley Kids*, que foi pioneira “na monetização do tempo em formato papel-fatura” (Quero, 2020, p. 7).

Finalmente, o BdT chega a Portugal nos anos 2000. A sua exploração foi realizada pelo Graal¹, após o primeiro contacto com o projeto através da Associação *Salud y Familia*. Em 2002, encontram-se reunidas as condições para a implementação da iniciativa, levando ao aparecimento das primeiras agências, que derivaram de “parceiras entre o Graal e entidades de natureza diversa: Juntas de Freguesia, Câmaras Municipais, Associações, Fundações, Escolas, IPSS, Órgãos de Comunicação Social, etc.” (Banco de Tempo, 2023, p. 12). Desde então, a iniciativa tem crescido

¹ O Graal é um movimento internacional formado por mulheres, com base cristão. Surgiu no século XX, nos Países Baixos, e espalhou-se por vários países. Este tem como objetivo construir uma cultura do cuidado, baseada na “responsabilidade social, na intervenção cultura e exigência ética e estética.” (Graal, 2025).

contando com mais de 1900 membros e 29 agências em território nacional. Atualmente, algumas encontram-se inativas (Banco de Tempo, 2023).

4.2 O que é o Banco de Tempo?

O BdT aparece como uma resposta a um problema atual da sociedade contemporânea: a dificuldade de conciliação entre a vida privada e as responsabilidades familiares (Banco de Tempo, 2023). O BdT consiste num sistema de trocas entre membros sem envolver transações monetárias. Não obstante, pode ser equiparado a um banco normal, só que, neste caso, a unidade de troca é a hora. Assim, caso um membro precise de um serviço, deve solicitá-lo à agência, para que esta encontre alguém que o possa concretizar. No final, o prestador do serviço “deposita” o cheque com o tempo (doador), para que futuramente possa utilizar para usufruir de um serviço. Desta forma, a iniciativa apresenta-se como uma resposta útil para a conciliação das exigências da vida familiar e profissional. Além de procurar resolver o problema enunciado, tem como principal objetivo a regeneração e manutenção de redes interajuda mais tradicionais (por exemplo, as relações entre vizinhos), adaptando-as ao contexto urbano, no qual, questões como o isolamento e a solidão são significativos (Quero, 2020).

Numa sociedade cada vez mais consumista, o BdT representa uma economia alternativa não monetária, que coloca o foco nas pessoas e na valorização do tempo, enquanto um recurso essencial para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e humana. Ele permite a troca de serviços e de conhecimentos, a partir da boa vontade e das relações de reciprocidade entre os membros, fomentando “comunidades de intercâmbio baseadas na confiança e na ajuda mútua” (Quero, 2020, p. 2). Desta forma, apresenta-se como uma ferramenta que contribui para o fortalecimento e promoção da coesão social e o bem-estar dos seus membros, mas também pode ser considerada uma ferramenta valiosa para a inclusão social, uma vez que permite às pessoas mais vulneráveis ter acesso a alguns serviços que não dependem de dinheiro.

Relativamente à organização do BdT, em Portugal encontra-se estruturado em duas instâncias: o Banco Central e as agências locais. O primeiro fica localizado na sede do Graal (Lisboa) e é responsável pelo funcionamento e divulgação da iniciativa. Por sua vez, as agências locais estão espalhadas por todo o território nacional, e ficam responsáveis pelo processamento dos novos membros e pela administração dos intercâmbios e dinâmicas da rede local comunitária.

4.2.1 Objetivos, princípios e valores

O BdT tem como objetivos:

- apoiar a família e a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, através da oferta de soluções práticas de organização da vida quotidiana;
- reforçar as redes sociais de apoio, diminuir a solidão e promover o sentido de comunidade e de vizinhança;
- promover a colaboração entre pessoas de diferentes gerações e origens;
- contribuir para a construção de uma cultura de solidariedade, para o estabelecimento de relações sociais mais humanas e igualitárias;
- valorizar o tempo e o cuidado das pessoas;
- estimular os talentos e promover o reconhecimento das capacidades de cada pessoa.

Relativamente aos princípios, o BdT orienta a sua atividade segundo os seguintes:

- troca-se tempo por tempo – a unidade de valor e de troca é a hora;
- todas as horas têm o mesmo valor – não há serviços mais valiosos do que outros;
- obrigatoriedade de intercâmbio – todos os membros têm de dar e receber tempo;
- a troca não é direta – o tempo prestado por um membro é-lhe retribuído por qualquer outro membro;
- os serviços prestados correspondem a atividades que se realizam com gosto e assentam na boa vontade e na lógica das relações de “boa vizinhança”.

Por fim, a atividade da iniciativa é caracterizada por valores como:

- a solidariedade;
- a cooperação;
- o companheirismo;
- a ajuda mútua;
- a valorização das pessoas, das suas capacidades e diferenças;
- a igualdade.

5 Plano de Comunicação

5.1 Diagnóstico

O diagnóstico apresenta-se como a primeira etapa do plano de comunicação, uma vez que é essencial para compreender o panorama atual da agência do BdT de Matosinhos. Através da análise interna e externa, é possível identificar as principais adversidades/problemas e oportunidades da iniciativa. Desta forma, permite ter uma visão clara, contribuindo para uma definição de objetivos, estratégias e ações de comunicação alinhadas com as necessidades da comunidade.

5.1.1 A agência de BdT de Matosinhos

A agência do BdT de Matosinhos iniciou a sua atividade há 3 anos, nascendo da vontade de dois elementos que queriam fundar um espaço de solidariedade e convívio na comunidade local. Atualmente, fica sediada no CIAP (Centro Incentivar a Partilha), que consiste numa associação sem fins lucrativos que visa “promover iniciativas e atividades no âmbito da economia social que levem à criação e manutenção de um espaço que proporciona o uso partilhado de equipamentos e de recursos” (CIAP, 2025).

Embora o início tenha sido desafiante, marcado por dificuldades em atrair membros e dar continuidade ao projeto, ao longo do tempo, o grupo foi crescendo, adquirindo alguma consistência e novos membros. Atualmente, a agência conta com um total de 25 membros. A maioria é do sexo feminino, correspondendo a 76% dos membros. Acrescenta-se que os participantes se caracterizam como sendo uma população essencialmente envelhecida, uma vez que a faixa etária mais representada corresponde à da idade superior a 65 anos, verificando-se uma significativa participação de pessoas com idade superior a 70 anos.

Gráfico 1

Sexo dos participantes

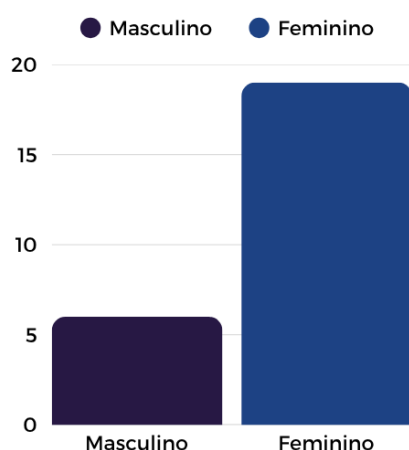


Gráfico 2

Localidade de residência dos participantes

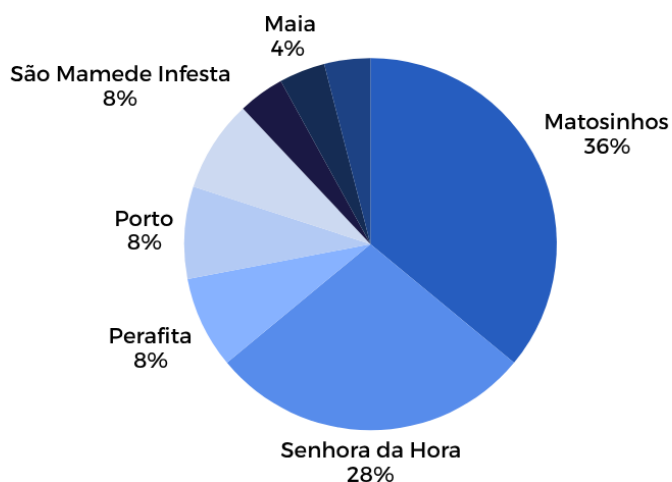
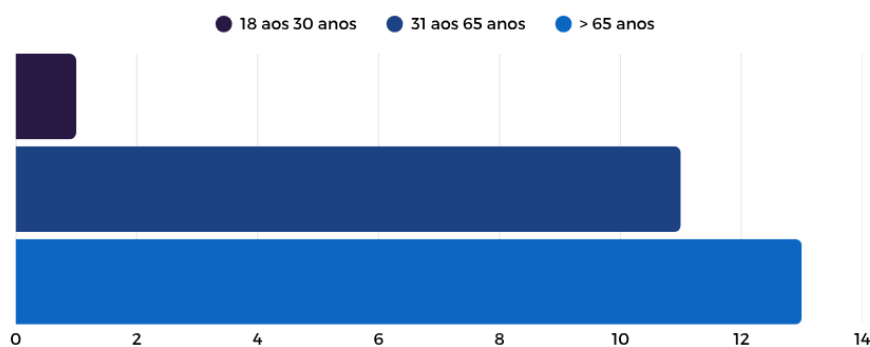


Gráfico 3

Idade dos participantes



Importa acrescentar que o BdT, de acordo com os membros, vai além da troca de serviços, funcionando como um ambiente para o desenvolvimento de relações humanas, de apoio, de convivência e de valorização. Os membros mais velhos destacam que o projeto consiste numa forma de combater o isolamento social e de criar relações de amizade e de solidariedade.

“(...) o ponto importante é a parte do convívio e da relação que estabelecemos entre nós. Na minha opinião é aquilo que realmente nos une. Porque a maior parte das pessoas aqui não está na situação de precisar de alguma coisa necessitada. Nós necessitamos é daquele convívio.” [Participante V]

No âmbito das motivações para integrar a iniciativa, os membros destacam o desejo de querer recuperar práticas mais antigas, como as “relações de vizinhança”, o sentimento de comunidade e o conceito inovador que o projeto apresenta (troca de serviços sem recorrer a dinheiro).

“(...) o que me incentivou muito no banco de tempo foi precisamente a partilha e a troca como antigamente.” [Participante C]

“(...) achei muito curioso esta coisa das trocas de serviços, que antigamente era isso. (...) Não havia trocas de dinheiro, eram trocas de serviços e isso fascinava-me. E pronto, vim. Gostei do conceito, gostei das pessoas, que também é importante ter uma certa empatia com as pessoas que estão presentes no grupo.” [Participante M]

Quanto aos serviços trocados, eles abrangem uma multiplicidade de atividades, como a costura, a bricolage, trabalhos manuais, ajuda com tecnologias, como também, passeios, idas ao cinema e museus ou apenas momentos de convívio e companhia.

“Reiki, terapias de reiki. A manutenção de plantas em casa. (...) E que mais? Costura, bordar, companhia, todas essas coisas. Aquilo que estiver ao alcance.” [Participante M]

“Fazer alguns passeios. Ir ao cinema.” [Participante F]

“Eu não tinha posto como serviço, engenharia informática, mas eu já tive disto no meu computador, eu talvez consiga ajudar.” [Participante T]

“(...) a minha troca, que é a bricolage e umas aulas de física se fosse necessário.” [Participante A]

5.1.2 Orçamento

As agências de BdT não possuem uma identidade jurídica ou fiscal, atuando apenas como uma extensão de uma entidade principal – o Graal. Por esse motivo, a agência não pode receber orçamentos (públicos ou privados), acabando assim por limitar a gestão orçamental à entidade principal.

No entanto, as agências precisam de recursos financeiros para que seja possível promover a sua divulgação e continuar a sua atividade. Neste sentido, a agência desenvolveu estratégias para conseguir assegurar a sua sustentabilidade, como a participação em feiras (por exemplo, mercado de Natal), nas quais, não só dão a conhecer o projeto, como também aproveitam para vender artigos produzidos pelos próprios membros. Tal como os participantes referem:

“Ser anti BT é perfeitamente humano. Não se faz nada neste momento sem tostões. Às vezes é necessário. Então começamos a fazer manualidades, mas quando começamos com as manualidades, começamos só com ofertas. Algumas coisas dessas renderam algum dinheiro, para poder usar noutras coisas. Passamos a instituir uma pequena cota simbólica, para haver algum dinheiro.” [Participante A]

“(...) para obter digamos o valor necessário para o andamento, como imprimir cartazes. Não vou dizer: olhe quer trocar o quê? O que quer que lhe faça, que lave as janelas todos os dias para poder pagar os folhetos?” [Participante V]

As pequenas receitas obtidas permitem a sustentabilidade da iniciativa e da comunicação externa (utilizado para recursos como: posters, flyers, folhetos, etc.). Embora seja uma prática que contrarie o conceito da iniciativa, os membros reconhecem como uma solução pragmática face às limitações estruturais da iniciativa.

5.1.3 Parcerias

A agência de BdT de Matosinhos não possui parcerias oficiais formalizadas, todavia estabeleceu parcerias com algumas entidades da localidade de Matosinhos. Por exemplo, com entidades que proporcionaram instalações para formar a sede do BdT, como a Junta de Freguesia de Matosinhos, o NAPESMAT (Núcleo de Amigos dos Pescadores de Matosinhos) e o CIAP de Matosinhos. Também fizeram uma colaboração com a Câmara Municipal de Matosinhos, que cedeu o espaço para a realização do Encontro Nacional do BdT.

Acrescentam-se a estas, parcerias pontuais entre o BdT e instituições de carácter social com atividades fora do país. Estas colaborações acontecem principalmente por meio do grupo de “Manualidades”, que produzem artigos (fraldas, estojos, lençóis, peças de roupa, etc.) destinados ao público dessas entidades que carece de apoio e destes bens.

“Depois fizemos também o trabalho da missão, para a África, para a Guiné, para sítios muito pobres, que não têm nada de nada. Então, dedicamo-nos. (...), foi um desafio. Dos lençóis usados fazíamos fraldas, que não tem. Desses retalhos e dessas pecinhas fizemos lençóis para as camas dos bebés, fizemos cuequinhas, vestidinhos, essas coisas assim.” [Participante M]

Futuramente, a nova coordenação do BdT pretende investir em ligações mais efetivas com a comunidade local, por meio da celebração de protocolos de parceria com entidades/instituições da região.

5.1.4 Coletividades com as quais tem contactos estabelecidos

O BdT integra a “Rede Social de Matosinhos”, o que facilita uma ligação bastante estreita com diversas instituições, permitindo estar a par de todas as atividades elaboradas no campo social e cultural.

Durante a fase de apresentação/divulgação da iniciativa à comunidade foram estabelecidos contactos com diversas entidades locais, por meio de reuniões e ações de formação que as Juntas de Freguesia do Município de Matosinhos realizavam. Além dessas, salientam-se os contactos estabelecidos com: a Biblioteca Municipal de Matosinhos, o Teatro Municipal Constantino Nery, a Associação das Coletividades do concelho de Matosinhos, as Escolas Secundárias, as Associações Culturais, a Universidade Sénior Florbela Espanca, a Junta de Freguesia da Senhora da Hora, a Coletividade Flor d’Infesta, entre outras. Acrescenta-se que a divulgação junto destas

entidades foi realizada por meio de suportes físicos (folhetos e *flyers*), como também, através de uma apresentação (*PowerPoint*) dirigida às entidades e respetivos associados.

“Nós aproveitamos para estar em todas as ações de formação, que eram dadas para outras coisas que nada tinham a ver com o BT, e pedíamos 5 minutinhos do tempo e mostrávamos um pequeno PowerPoint, que usamos para apresentar a outras entidades daqui da comunidade do concelho de Matosinhos.” [Participante V]

5.1.5 Mapa de Stakeholders

Os stakeholders são indivíduos e grupos de interesses que podem afetar ou ser afetados pelas ações e alcance de objetivos por parte das organizações (Hult et al., 2011). O mapa de stakeholders permite compreender o nível de influência e de interesse por parte destas entidades no projeto.

Hult et al. (2011) identifica dois tipos de stakeholders: os primários e os secundários. Os primários correspondem às entidades das quais a organização “depende para a sua sobrevivência e sucesso contínuo” (ibidem, p. 49). Estes incluem o público, os participantes do projeto e órgãos governamentais que proporcionam infraestruturas e regulam as atividades da iniciativa. Por sua vez, os stakeholders secundários traduz-se nas partes interessadas que não tem autoridade ou obrigação para com o projeto, não sendo vitais para a continuidade do mesmo. Contudo, elas podem ser influenciadas e afetadas, ou influenciam e afetam o projeto. Neste âmbito, referem-se “meios de comunicação social, as redes sociais (...), e grupos de interesses especiais” (ibidem, p. 50).

Segue-se o mapa de stakeholders do BdT de Matosinhos:

Tabela 1

Mapa de Stakeholders do BdT de Matosinhos

SKATEHOLDERS	TIPO	NÍVEL DE INTERESSE	NÍVEL DE INFLUÊNCIA	RELAÇÃO COM O BdT	EXPECTATIVAS / NECESSIDADES
Membros do BdT	Primário	Elevado	Médio	Participam nas trocas e atividades. São responsáveis pela promoção e divulgação do BdT	Sentimento de pertença e de valorização pessoal
Coordenação do BdT de Matosinhos	Primário	Elevado	Elevado	Responsável pela gestão, dinamização e representação da agência	Gestão de riscos e expectativas. Planear estratégias de comunicação e de divulgação
Potenciais novos membros	Primário	Elevado	Baixo	Indivíduos que têm interesse em participar no projeto	Informação sobre o funcionamento, benefícios e formas de participação no BdT
Graal	Primário	Elevado	Elevado	Entidade organizadora e responsável pela administração dos BdT em território nacional	Proporcionar relatórios de atividades. Transmitir os valores e a missão do projeto
Entidades públicas: Câmara Municipal e Junta de Freguesia	Primário	Elevado	Elevado	Entidades que detêm um papel importante na promoção das iniciativas da economia social e no apoio das ações locais	Resultados do impacto social do BdT e na participação cívica da comunidade
Instituições locais (escolas, bibliotecas, associações, etc.)	Secundário	Médio	Médio	Possíveis parceiros, que contribuem para a divulgação e adesão de novos membros	Colaboração e partilha de valores e objetivos comunitários
Meios de comunicação social e redes sociais	Secundário	Médio	Elevado	Canais de comunicação que facilitam a divulgação, o aumento da visibilidade e do alcance, e a legitimação da imagem institucional do BdT	Divulgação de informação, testemunhos e dados sobre o impacto do projeto a nível social e comunitário

Fonte: Elaboração própria

5.1.6 Análise da concorrência

A análise da concorrência permite identificar entidades/projetos e/ou iniciativas que disputam pela atenção da comunidade. Neste âmbito, pode-se falar em dois tipos de concorrência: a direta e indireta.

A concorrência direta consiste em entidades que oferecem serviços parecidos ou iguais e competem pelo mesmo público-alvo. No caso do BdT, este apresenta uma ideia fora do convencional, tornando-se difícil de reproduzir. Por essa razão, existe alguma dificuldade em identificar e materializar a concorrência. Não obstante, identifica-se como possíveis concorrências diretas as seguintes entidades e projetos:

- outras agências do BdT que se situem geograficamente próximos;
- plataformas de trocas locais;
- associações de voluntariado que permitem uma participação ativa e recíproca entre os membros, promovendo um espírito comunitário.

Tabela 2

Exemplos de concorrência direta do BdT

Instituição/Entidade	Informações
Agência do Banco de Tempo de Cedofeita	<p>A agência do BdT de Cedofeita integra a rede de BdT em Portugal. Por essa razão partilha o mesmo projeto, princípios e valores que a agência de Matosinhos.</p> <p>Ela partilha o mesmo público e área de influência geográfica, que a agência de Matosinhos. Isto, pode criar uma certa competitividade entre as agências, para conseguir atenção, adesão e participação da comunidade local.</p>
Projeto V.E.M.	<p>O projeto V.E.M. é um projeto de voluntariado em Matosinhos que tem como objetivo aumentar as práticas de voluntariado dentro do concelho, por meio da “sensibilização e mobilização de pessoas, recorrendo (...) a parcerias com instituições locais” (Câmara Municipal de Matosinhos, 2025).</p> <p>Este projeto atua em 3 diferentes áreas de intervenção:</p> <ul style="list-style-type: none">• voluntariado de continuidade - consiste no exercício contínuo de voluntariado;• voluntariado pontual - não há a implicação de um vínculo prolongado a um perfil. Neste caso, pode-se associar “a campanhas de solidariedade, colónias de férias ou ações culturais”;• voluntariado de proximidade - direcionado para questões como o “combate ao isolamento social dos idosos e/ou dependentes do concelho de Matosinhos”. Neste, o voluntário

	encontra-se sozinho com o utente (Câmara Municipal de Matosinhos, 2025).
--	--

Fonte: Elaboração própria

Por sua vez, a concorrência indireta consiste nas entidades que oferecem serviços diferentes, mas que visam atender às mesmas necessidades do consumidor. Neste âmbito, podem-se considerar os seguintes concorrentes:

- entidades que trabalham com seguimentos particulares dirigidos a pessoas com idade superior a 55 anos – centros de dia, universidades seniores, clubes/instituições sociais -, que oferecem atividades ocupacionais, apoio e socialização, em que a idade não se apresenta como uma condicionante.

Tabela 3

Exemplo de concorrência indireta do BdT

Instituição/Entidade	Informações
Universidade Sénior Florbela Espanca (USFE)	A USFE, localizada perto do Mercado Municipal de Matosinhos, resultou da colaboração entre o Lions Clube de Matosinhos, a Câmara Municipal e a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos. Esta instituição destaca-se pelo trabalho desenvolvido no sentido de “proporcionar conhecimentos e informações em áreas que podem influenciar a qualidade de vida dos seus alunos”, por meio de atividades que promovem a saúde, alegria e convivência (Universidade Sénior Florbela Espanca, 2025). O seu propósito concentra-se em manter os seus membros ativos na comunidade, apesar da sua idade e competências. Neste âmbito, assegura “o contacto com uma cultura atual, (...); estimula actividade criativa; promove a saúde física e mental; e desenvolve novas relações sociais e de amizade que conduzem ao prazer de viver e conviver” (Universidade Sénior Florbela Espanca, 2025).
Centro de Apoio à Terceira Idade (C.A.T.I.)	O C.A.T.I., sediada em S. Mamede Infesta, consiste numa Instituição Particular de Solidariedade (IPSS), que tem como principal objetivo dar resposta “às necessidades de acompanhamento, de melhoria da qualidade de vida e de lazer da respectiva população idosa e seus cuidadores informais” (C.A.T.I., 2025). Esta instituição além de oferecer os serviços de centro de dia, apoio domiciliário e uma estrutura residencial para idosos, garante um centro de convívio, no qual, os idosos podem conviver e ocupar os seus tempos livres. Aqui, são promovidas um conjunto de atividades ² que estimulam a criatividade, a atividade física e o bem-estar dos seus utentes (por exemplo, ginástica de reabilitação, escrita criativa, estimulação cognitiva, pintura, trabalhos manuais, alfabetização, entre outras).

Fonte: Elaboração própria

² Retirado de: <https://catismi.pt/atividades>

5.1.7 Análise das redes sociais

O BdT possui um site institucional comum a todas as agências em território nacional. Contudo, a agência de Matosinhos decidiu investir noutros canais, como as redes sociais, principalmente no Facebook e no Instagram.

Começando pelo Facebook, o perfil foi criado no início do presente ano (janeiro de 2025), e tem um total de 249 seguidores. Ele conta com cerca de 30 publicações desenvolvidas pelo BdT, que tanto consistem em imagens ou apenas em texto. Ainda, é possível encontrar algumas publicações partilhadas de outros perfis (por exemplo, Banco de Tempo da Feira). No que toca à frequência, não há uma regularidade estabelecida, ou seja, há meses que tem diversas publicações, outros com apenas uma ou até sem nenhuma. Relativamente à interatividade, as publicações próprias do BdT revelam poucas interações a nível da partilha e dos comentários. A nível dos gostos, estes podem variar, mas não ultrapassam os 20 gostos. Nesta rede, destaca-se uma publicação em específico que demonstra um grande alcance, contando com um total de 310 gostos, 38 comentários e 88 partilhas.

Figura 1
Perfil do Facebook do BdT

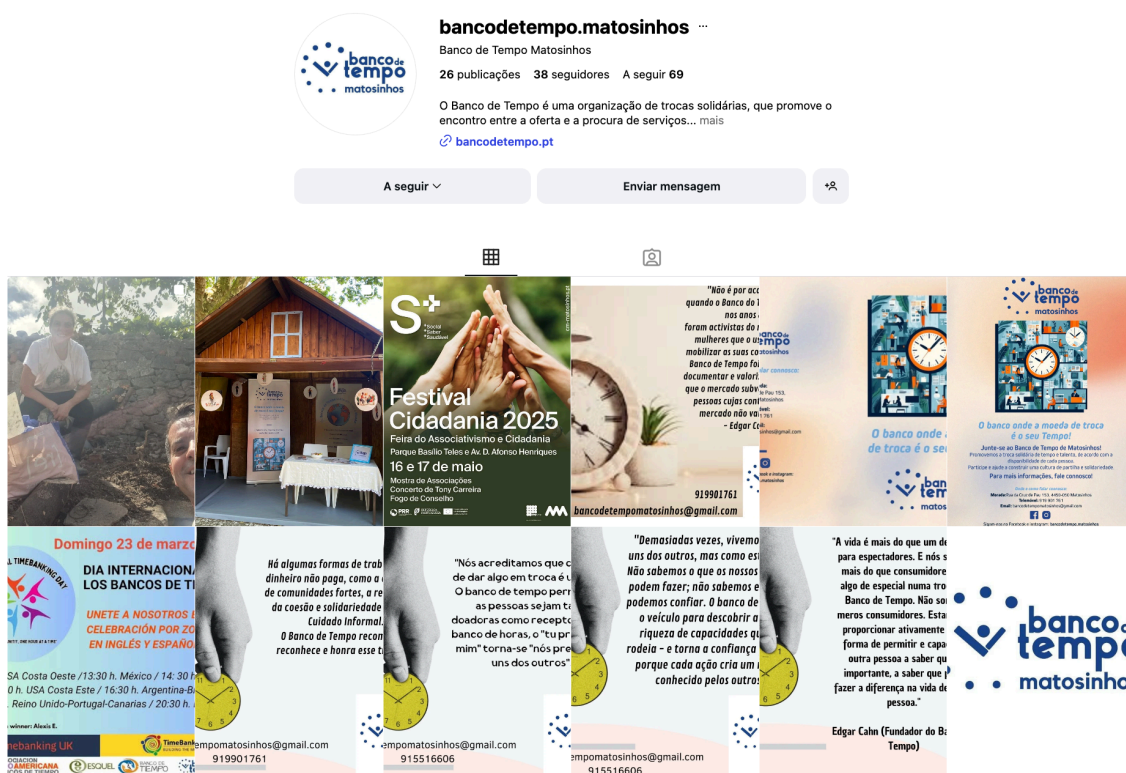


Fonte: Página do Facebook do BdT de Matosinhos

Relativamente ao Instagram, a conta foi criada no início do ano também (janeiro de 2025). Ela tem um total de 38 seguidores. Ela conta com um total de 26 publicações, simples e muito

parecidas entre si, apenas contando com duas que retratam as atividades desenvolvidas pelo BdT. Muitas das publicações apenas têm 2 a 3 gostos ou nenhum. O mesmo se aplica ao número de comentários e de partilhas. Relativamente à regularidade das publicações, nota-se uma maior frequência nos meses de janeiro e fevereiro. No restante do ano, por vezes existe uma publicação por mês ou casos de meses sem nenhuma.

Figura 2
Perfil do Instagram do BdT



Fonte: Página do Instagram do BdT de Matosinhos

Apesar do investimento nas redes sociais, o grupo de discussão focalizada revelou que a falta de visibilidade é um dos principais desafios à continuidade do projeto. Neste sentido, apesar de valorizarem estratégias de divulgação presencial (presença em feiras de voluntariado, em supermercados, mercados de natal e eventos comunitários), reconhecem a importância do investimento na modernização da comunicação e divulgação, pois esta permite o reconhecimento da iniciativa e a atração de novos participantes, nomeadamente mais jovens.

“(...)Tentar falar com as pessoas. Acho que é a melhor forma de o fazer, na minha opinião.”

[Participante T]

“(...) nós queremos que nos diga como é que vamos falar com esta gente [público jovem].”

[Participante V]

5.1.8 Análise PEST

A sociedade atual é marcada por um ambiente de constante mudança e competitividade. Assim, torna-se necessário acompanhar e adaptar a este cenário. Ter conhecimento do ambiente macroeconómico contribui para adquirir vantagem competitiva e reagir de forma eficaz, face aos concorrentes. É neste âmbito que a aplicação da análise PEST surge, “com o objetivo de identificar e analisar a variável macroeconómica relevante para uma organização em um ambiente específico” (Del Marmol, 2023, s. p.).

A análise é denominada de PEST devido à sigla, que é composta pelos fatores macroeconómicos – político (P), económico (E), sociocultural (S) e tecnológicos (T). Ela permite identificar as variáveis macroeconómicas, que auxiliam na ponderação de diferentes cenários baseados nas incertezas, contribuindo para a previsão de certos acontecimentos e a tomada de decisões acertadas para o futuro (ibidem).

Segue-se a análise PEST realizada sobre a iniciativa do BdT:

A) Fatores políticos:

Portugal é um país democrático, que defende um conjunto de políticas públicas que promovem a economia social e o voluntariado, apoiando entidades e práticas sociais a nível nacional. Este apoio pode ser feito por meio da atribuição de fundos, legitimação e visibilidade das mesmas. As Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia apoiam os projetos e iniciativas locais comunitárias, culturais e sociais, não só através da distribuição de fundos, como também por meio da cedência de espaços, estabelecimento de pontes e de parcerias, e da divulgação em redes locais.

Contudo, para que as entidades/instituições/projetos sejam beneficiárias destas ajudas é fundamental que tenham o seu estatuto jurídico reconhecido segundo o decreto n.º 58/2013, da Constituição Portuguesa.

A União Europeia é também uma grande promotora de iniciativas que visam colmatar problemas no âmbito da inclusão, saúde, educação e meio ambiente. Neste sentido, ela disponibiliza fundos para ajudar as entidades que procurem resolvê-los. Além disso, pode possibilitar novas colaborações e o reconhecimento dos projetos, contribuindo assim para o seu desenvolvimento (União Europeia, 2025).

Em suma, o contexto político português é favorável à economia social e solidária, ao voluntariado e às iniciativas de participação cidadã, por meio de políticas públicas e de apoios financeiros. Ainda, proporciona oportunidades de legitimação institucional, de apoio e de colaboração com as entidades locais, o que pode beneficiar o BdT. No entanto, o acesso aos fundos e programas

européus exige que as entidades sejam reconhecidas juridicamente. Isto, representa um entrave à atividade do BdT, sendo referida pelos próprios membros:

“É que as agências não têm número de contribuinte, só a entidade.” [Participante V]

“Nós temos inexistência fiscal, nem jurídica.” [Participante A]

B) Fatores económicos:

A economia é algo instável, sendo impactada por diversos fatores (históricos, sociais e políticos). Atualmente, Portugal tem enfrentado uma fase mais positiva, apresentando uma tendência crescente (Banco de Portugal, 2024).

Apesar do aumento dos salários, que proporcionam um maior poder de compra, observa-se um aumento considerável do estilo de vida. Isto, deve-se a fatores como o aumento da inflação, que acaba por se refletir nos preços do cabaz alimentício e de alguns serviços. Outro fator consiste no aumento significativo dos preços da habitação, dificultando a compra ou arrendamento de habitações.

Relativamente ao desemprego, nota-se uma redução dos números. Comparando os valores do último trimestre de 2024, em que a taxa de desemprego se estabelecia em 6,7%, com a taxa do 2.º trimestre do ano atual (2025), verifica-se uma redução para os 5,9% (INE, 2025).

O Boletim Económico prevê que no futuro (até 2027), o dinamismo da atividade económica proporcione circunstâncias favoráveis à economia portuguesa, “com a melhoria das condições financeiras” (Banco de Portugal, 2024, p. 7). Também prevê uma tendência crescente do emprego que deriva da contratação essencialmente de mão de obra estrangeira, que tem “compensado o impacto do envelhecimento da população de nacionalidade portuguesa, (...) [e] numa menor entrada de jovens no mercado de trabalho” (ibidem, p. 13).

Resumindo, o aumento do custo de vida e da inflação tem afetado as famílias, como a redução de tempo e dos recursos disponíveis, pode emergir como uma forma de reforçar o valor dos projetos sociais, como o BdT, que proporcionam alternativas de troca de serviços, baseadas na solidariedade e cooperação e que minimizam as desigualdades. Neste âmbito, é fundamental apresentar o projeto como uma resposta aos desafios económicos.

C) Fatores socioculturais:

A sociedade encontra-se em constante mudança, por isso, torna-se relevante conhecer as pessoas, bem como as suas necessidades, hábitos e motivações. Segundo os dados dos INE (2021), o concelho de Matosinhos possuía 172 557 habitantes, sendo que 53% corresponde ao sexo

feminino, enquanto cerca de 47% ao sexo masculino. A faixa etária predominante fica compreendida entre os 25 e os 64 anos (55%), seguindo-se a de idade igual ou superior a 65 anos (23%). A faixa etária com menor representatividade diz respeito à dos 15 aos 24 anos (10%) (Cardoso, 2024).

No que concerne ao envolvimento e participação da população no âmbito social, o concelho de Matosinhos apresenta uma das percentagens mais elevadas a nível nacional registando uma percentagem de participação cidadã de 94,44% (Pinheiro, 2025). Isto, demonstra que os cidadãos se envolvem em diferentes questões que afetam o concelho (políticas, económicas e sociais).

Outro aspeto a ter em consideração, traduz-se no facto de a própria Câmara Municipal criar oportunidades para tal, nomeadamente através do desenvolvimento de vários projetos de carácter comunitário e social, como também espaços para “ouvir” as pessoas.

Concluindo, o concelho de Matosinhos incentiva a participação cívica e comunitária, o que pode estabelecer um terreno fértil para a expansão do BdT. Não obstante, a população é essencialmente adulta e sénior, o que pode condicionar a renovação e continuidade do BdT, devido à baixa participação dos jovens. Este é um problema reconhecido pelos membros:

“Eu dizia sempre que era precisa gente mais nova porque nós já não estávamos assim muito ativos. E a gente nova sempre tem outras ideias.” [Participante C]

“Isto aqui, precisa de sangue jovem.” [Participante A]

Neste sentido, é uma preocupação do BdT de diversificar o seu público, o que implica que ele se torne mais atrativo para as diferentes gerações. A comunicação assume um papel essencial, na medida em que ao aplicar estratégias intergeracionais, a iniciativa pode simultaneamente reforçar sentimentos de pertença, como também, captar a atenção dos diversos públicos.

D) Fatores tecnológicos:

A tecnologia tem revolucionado as formas de comunicar, de interagir socialmente, bem como a maneira como se acede e se recebe a informação. A internet e os telemóveis tornam a comunicação imediata e acessível a qualquer pessoa, em qualquer lugar e em tempo real.

Atualmente, as redes sociais são uns dos principais meios de socialização, de divulgação e de acesso à informação, levando a uma mudança nos hábitos de consumo de informação (mais rápida e fragmentada). Fatores como a atratividade e a interatividade tornam-se uma forma de destaque, no meio de um ambiente cada vez mais explorado.

De acordo com os dados da DataReportal (2025), 89% da população portuguesa faz uso da internet. Mostra também que cerca de 72% da população é ativa nas redes sociais. Do total de

utilizadores (6.80 milhões), 77,4% tem idade igual ou superior a 18 anos, sendo que destes 51,6% são do sexo feminino e 48,4% do sexo masculino.

Sucintamente, o avanço tecnológico e a digitalização podem ser vistos como uma oportunidade estratégica para o BdT. O recurso de meios digitais e das redes sociais facilita ampliar o alcance e a visibilidade do projeto, através da divulgação interativa e atrativa das atividades, das histórias e outras publicações. Todavia, os membros do BdT apresentam poucos conhecimentos e competências específicas a nível da literacia digital, o que dificulta a adesão às plataformas digitais, o desenvolvimento e a utilização de ferramentas digitais. Isto, acaba por condicionar a atividade no mundo digital, afetando a visibilidade do projeto. Neste sentido, é necessário capacitá-los com algumas ferramentas digitais, que contribuam para o desenvolvimento de uma imagem digital do BdT atrativa e que reflita a missão do projeto.

5.1.9 Análise SWOT

A análise SWOT (strengths (S); weaknesses (W); opportunities (O); threats (T)) é uma ferramenta de análise que proporciona uma interpretação dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e potenciais ameaças (Benzaghta et al., 2021). Esta análise auxilia no planeamento estratégico, uma vez que, facilita a definição de metas e objetivos adequados à situação atual do projeto.

Começando pelas forças, há um maior investimento no âmbito da divulgação da iniciativa, através da adoção e combinação de diversas abordagens, como as redes sociais, panfletos, participação em eventos e divulgação “boca a boca”. A última abordagem assume um destaque pelos participantes, revelando-se até como a preferida dos mesmos. Segundo eles, esta tem produzido melhores resultados na abordagem sobre o projeto, uma vez que permite explicar em que consiste “no momento”, ter um contacto direto e ainda criar uma certa confiança com a pessoa que está a ser abordada. Como se verifica:

“(...) nós temos uma perspetiva mais de convite e de acolhimento. Será esse o tom que os folhetos que temos hoje aqui. Tentar numa primeira parte explicar o que é o projeto e depois de convite e gradualmente partilha dos nossos dados para podermos ser contactados.” [Participante V]

“Eu acho que tem que ser na rua, na minha opinião. Por exemplo, ali na feira de Matosinhos foi muito interessante para poder falar com as pessoas. Eventualmente, teremos de ir a uma porta de um supermercado. Tentar falar com as pessoas. Acho que é a melhor forma de o fazer, na minha opinião.” [Participante T]

“(...) fisicamente, nós estamos com a pessoa e explicamos e tentamos dissuadi-la (...)”
[Participante C]

Como resultados, esta abordagem tem contribuído para despertar o interesse sobre o projeto e conduzido à adesão de novos participantes. Além disso, reforça a credibilidade e a reputação do mesmo.

No que concerne às fraquezas, importa destacar que a falta de orçamento disponível acaba por se refletir em limitações a nível da divulgação, visto que condiciona os meios e as ações a que se pode recorrer. Neste sentido, são escolhidos materiais de divulgação mais acessíveis (folhetos e *flyers*), em vez da comunicação massificada. Isto, pode representar alguns riscos, na medida em que pode haver uma certa desvalorização por parte do público (principalmente, o mais jovem) dos recursos impressos.

“Agora a ver só os folhetos as pessoas dizem logo que não tem tempo.” [Participante C]

Relativamente às oportunidades, estas podem ter um impacto positivo na visibilidade do projeto. Neste âmbito, pode-se abordar as potenciais parcerias com entidades sociais e outras associações, pois estas podem abrir portas para o conhecimento e divulgação do projeto e, com efeito, atrair novos participantes a integrar o BdT. Acrescenta-se o apoio da Câmara Municipal e da Junta de Freguesia que valorizam projetos comunitários, apoiando-os através da cedência de espaços e da criação de oportunidade de divulgação do projeto (por exemplo, feiras, eventos, etc.).

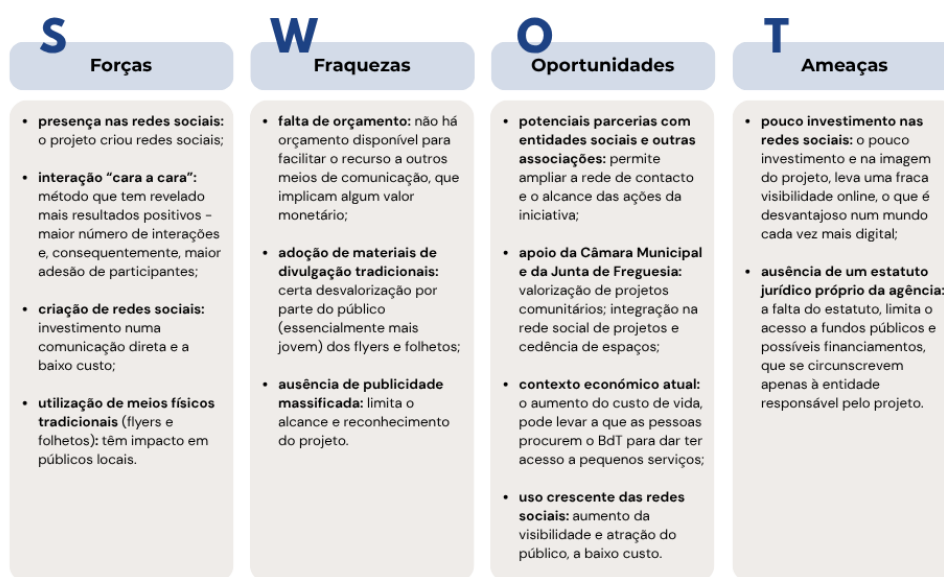
“(...) permitiu que nós tivemos as nossas próprias instalações, aqui na Junta de Freguesia.”
[Participante V]

O próprio contexto económico, apresenta-se como uma oportunidade, visto que com o aumento do custo de vida, as pessoas podem procurar o BdT para dar uma resposta a problemas do dia a dia, uma vez que há uma troca de serviços, sem a condicionante monetária. Por fim, o uso crescente das redes sociais e da digitalização contribuem para o aumento da visibilidade e atração do público, nomeadamente do mais jovem, e a baixo custo.

No que toca às ameaças, pode-se referir o pouco investimento nas redes sociais e na imagem do projeto. Isto, leva a uma fraca visibilidade no mundo online, o que se pode apresentar como uma fraqueza, numa sociedade cada vez mais digital. O baixo nível de atratividade, visualização e interação pode comprometer a iniciativa. Outro aspeto consiste na ausência de um estatuto jurídico próprio da agência, atuando apenas enquanto uma extensão da organização (o Graal), limitando o acesso os fundos públicos e possíveis financiamentos.

Segue-se uma representação visual da análise SWOT descrita:

Figura 3
Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria

5.1.10 Síntese do diagnóstico

O presente diagnóstico possibilitou fazer um retrato da realidade atual do BdT de Matosinhos. Primeiramente, proporcionou uma visão sobre o BdT que vai além das trocas de serviços, ele constitui uma rede de apoio social, que promove o bem-estar, o sentimento de pertença, aproximando pessoas com diferentes idades, experiências e contextos de vida, e valoriza as capacidades individuais (e não o grau académico). Ou seja, não é apenas um projeto da economia solidária, é um ambiente de reconstrução do significado de comunidade e de partilha de valores como a cooperação, a empatia, solidariedade e respeito mútuo. Assim sendo, O BdT representa uma prática efetiva de desenvolvimento social, baseada na partilha e reciprocidade, que valoriza os contributos e o tempo de forma igualitária entre as pessoas.

Através da análise do contexto externo e interno, foi possível identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Esta análise foi essencial para o desenvolvimento do plano de comunicação adequado às necessidades da iniciativa. O BdT revela um grupo bastante participativo, mas envelhecido, o que pode ser considerado um desafio à continuidade e renovação geracional da iniciativa. Destaca-se também a ausência de uma identidade jurídica própria e a carência de recursos financeiros, o que limita o acesso a apoios e dificulta o desenvolvimento de ações comunicacionais mais consistentes e diversificadas.

No que toca à comunicação, apresenta bastantes dificuldades no campo digital. Embora se tenha investido na presença digital, através da criação de perfis nas redes sociais do Facebook e do Instagram, o BdT revela pouca regularidade e interação com o público, o que acaba por comprometer a sua visibilidade e atratividade, principalmente entre os segmentos mais jovens.

A análise PEST revela que o contexto macro é favorável para o BdT. A nível político conta com o apoio e parcerias de entidades institucionais. Acrescenta-se que o próprio concelho de Matosinhos valoriza e incentiva a participação cívica, favorecendo a aceitação do BdT. A nível económico, que se caracteriza pelo aumento do custo de vida, pode contribuir para a adesão a projetos como o BdT, pois apresenta-se como uma alternativa de acesso a serviços, baseada na troca solidária e de ajuda mútua. A nível tecnológico, pode-se considerar que esta representa uma oportunidade estratégica para aumentar o alcance e a consolidação da imagem institucional da iniciativa. Por fim, a análise SWOT vem corroborar estas conclusões, dando ênfase ao cruzamento e o equilíbrio entre as dimensões internas e externas.

Em suma, o diagnóstico revela que o principal desafio do BdT diz respeito à comunicação, que denota a ausência de um plano estruturado e de uma identidade visual própria. Isto, acaba por impactar negativamente a visibilidade, a adesão e sustentabilidade da iniciativa. Ao mesmo tempo, é possível perceber que o contexto envolvente disponibiliza boas condições para o desenvolvimento de uma comunicação estratégica, participativa e sustentável.

5.1.11 Descrição do problema

Os projetos sociais dependem do envolvimento comunitário, como também das relações de confiança e de solidariedade. Nestes contextos, a comunicação desempenha um papel estratégico no crescimento e na continuidade dos projetos. Neste âmbito, é importante fazer um bom uso da comunicação, para que esta consiga transmitir uma mensagem que manifeste os valores e a relevância do projeto na sociedade com clareza.

A iniciativa do BdT promove a troca solidária de serviços sem implicar a transação de dinheiro. Desta maneira, ela oferece uma visão, em que há uma atribuição igualitária de valor a diferentes tipos de trabalho, assim como estimula relações de proximidade, de cooperação e de ajuda mútua entre as pessoas – as típicas “relações de vizinhança”. Este conceito foge ao convencional, não sendo muito conhecido. Por esta razão, torna-se fundamental investir na utilização eficaz e estratégica dos meios de comunicação, de modo a aumentar a sua visibilidade, atrair novos participantes e, assim, assegurar a sustentabilidade do projeto.

Atualmente, as agências do BdT em Portugal confrontam-se com dificuldades no que toca à visibilidade e adesão de novos membros, demonstrando baixos níveis em ambos. Isto, acaba por comprometer o seu crescimento e continuidade a longo prazo. Acrescenta-se que a ausência de uma estratégia bem definida, como também adaptada ao contexto e às características do público-alvo dificultam a projeção do projeto na comunidade.

5.2 Planeamento

O planeamento corresponde à fase do plano de comunicação, em que se passa do diagnóstico para a definição de ações concretas, adaptadas à realidade e necessidades do BdT de Matosinhos. Ao longo desta etapa, visa-se definir os objetivos do plano, seguindo-se as ações a implementar para conseguir alcançar os mesmos. Importa referir que estas têm em consideração os recursos limitados do BdT de Matosinhos.

5.2.1 Objetivos geral e específicos

Objetivo geral: Promover a visibilidade e a atração do público para a agência do BdT de Matosinhos, contribuindo para o envolvimento comunitário e a sustentabilidade do projeto.

Objetivos específicos:

- 1) Investir na presença digital – aumentar a atividade e o alcance das redes sociais, através de conteúdos visualmente mais atrativos (por exemplo, campanhas sensibilizadoras e histórias reais);
- 2) Reforçar a comunicação direta – a comunicação “cara a cara” revela-se um dos meios mais eficazes no processo de adesão. Neste âmbito, torna-se pertinente explorar locais que permitam explicar e divulgar a iniciativa presencialmente;
- 3) Diversificar o perfil dos participantes – desenvolver campanhas direcionadas para os públicos menos representados (jovens e adultos com idades compreendidas entre os 18 e 50 anos);
- 4) Promover o espírito de ajuda mútua e estreitar os laços dentro da comunidade – organização de eventos comunitários, convívios e/ou atividades que estimulem o espírito de vizinhança. Estabelecer e formalizar parcerias com entidade/instituições locais;
- 5) Potencializar os recursos disponíveis – participação em eventos/feiras. Otimizar o envolvimento dos participantes da iniciativa na comunicação.

5.2.2 Público-alvo

A segmentação do público constitui um elemento fundamental ao planeamento estratégico da comunicação, visto que é responsável pela definição da área competitiva em que a organização deve se posicionar (Salvador e Campomar, 2014). Smith (1956, referido por Salvador e Campomar, 2014, p. 43) destaca que esta abordagem pode ser considerada uma vantagem estratégica, na medida que permite “identificar as características e desejos de um grupo

heterogéneo em relação ao todo, mas homogênea entre si – segmentar mercados (...) possibilitaria (...) conquistar as diferentes camadas da mesma fatia”.

No caso do BdT de Matosinhos, a segmentação geracional é uma abordagem interessante, visto que a iniciativa envolve participantes de todas as idades, que apresentam motivações e formas de comunicar diferentes. Acrescenta-se que a escolha dos segmentos se justifica pela necessidade de equilibrar a composição etária do grupo e de garantir a sustentabilidade do projeto a longo prazo.

O projeto identifica como principal público-alvo toda a população de Matosinhos, que revele interesse pela atividade da iniciativa. Uma vez que se procura diversificar o perfil de participantes, optou-se por focar em dois segmentos geracionais:

- 1) Jovens com idades entre os 18 e os 30 anos – este grupo detém uma presença muito reduzida na iniciativa, todavia com um grande potencial de envolvimento. O espírito juvenil característico deste público também pode trazer consequências positivas para o BdT. Por exemplo, através da contribuição com perspetivas inovadoras e sugestões de melhoria.

Figura 4

Personas do segmento dos jovens (18 aos 30 anos)



The infographic features a stylized illustration of a young woman with red hair and a yellow top, set against a blue circular background. Below the illustration are two blue rounded rectangular boxes containing the text 'Carla, 21 anos' and 'Sexo: Feminino'. To the right of the illustration, a vertical line separates the profile from a list of details: 'Profissão: trabalhadora-estudante', 'Nível de escolaridade: licenciatura', 'Local onde vive: Gondomar', 'Hobbies: desenhar e ler', and 'Serviços: companhia, aulas de desenho'. Below these details are five social media icons: Facebook, Instagram, WhatsApp, LinkedIn, and TikTok. At the bottom, the 'Objetivos' section states: 'procura uma forma alternativa ao voluntariado; gosta de doar o seu tempo, mas também gostava de receber ajuda e de aprender com os talentos dos outros'.

Profissão: trabalhadora-estudante

Nível de escolaridade: licenciatura

Local onde vive: Gondomar

Hobbies: desenhar e ler

Serviços: companhia, aulas de desenho

Redes sociais:

Objetivos: procura uma forma alternativa ao voluntariado; gosta de doar o seu tempo, mas também gostava de receber ajuda e de aprender com os talentos dos outros



- 2) Adultos com idades entre os 35 e os 50 anos – maioritariamente composto por um perfil que se distingue do anterior, devido ao facto de apresentar uma maior estabilidade pessoal e profissional. Este grupo também detém um vasto leque de competências, que podem ser úteis ao BdT. Além disso, este público é o que apresenta um maior potencial para fidelizar-se no projeto e dar a sua contribuição a longo prazo.

Figura 5

Personas do segmento dos adultos (35 anos 50 anos)





Profissão: técnico informático

Nível de escolaridade: ensino secundário

Local onde vive: Valongo

Hobbies: ginásio, cozinhar e ver séries

Serviços: fazer trilhos e preparar sobremesas

Redes sociais:

Objetivos: partilhar conhecimentos de informática com os séniores e outros membros; aprender uma nova língua; ser socialmente ativo e combater a rotina

5.2.3 Estratégias de comunicação

A definição de estratégias de comunicação é fundamental para ir ao encontro dos objetivos do plano de comunicação. Com base nas características e no feedback dado pelos participantes sobre as estratégias atualmente praticadas, desenvolveu-se um plano de comunicação integrada, que combina tanto os meios mais tradicionais, como também, os meios digitais. Por conseguinte, possibilita abranger os diferentes públicos, assegurando uma comunicação equilibrada e inclusiva.

Dado o carácter comunitário e da importância das relações para a continuidade da iniciativa, torna-se relevante adotar uma comunicação relacional. Esta baseia-se nas interações e no estabelecimento das relações entre as organizações, o público e outros stakeholders (Brito, 2010). Esta distingue-se por envolver as pessoas “no próprio processo de criação de valor” (ibidem, p. 6). O diálogo e a escuta ativa reforçam o envolvimento contínuo e o sentimento de pertença no projeto. Desta forma, as ações estratégicas aqui desenvolvidas visam criar e conservar relações bem-sucedidas e de qualidade, baseadas na confiança, na solidariedade e na reciprocidade.

Neste enquadramento, ainda se pode referir a comunicação participativa. Esta surge como uma continuação da gestão relacional, estando mais relacionada com práticas concretas de envolvimento. Cada vez mais, os meios de comunicação têm facilitado oportunidades para a participação das pessoas. Por exemplo, nos meios impressos (por exemplo, folhetos), isto verifica-se através da identificação das redes sociais e dos contactos das instituições. Já nos meios digitais, através de links ou espaços de partilha de experiências (Pessoni & Portugal, 2011). No caso do BdT, a comunicação participativa auxilia no processo de consolidação da identidade e do

sentimento de pertença. A partilha de testemunhos e experiências pessoais, tanto presencialmente como nas redes sociais, sustenta uma comunicação mais humana e mais próxima da comunidade local. Além disso, numa vertente de gestão interna, o envolvimento dos membros no desenho e planificação das ações, permite dar voz e visibilidade aos participantes do BdT.

(A) Estratégias de comunicação tradicionais

Começando pela componente tradicional, as estratégias aqui designadas visam fortalecer a imagem e presença do projeto, através da proximidade, credibilidade e envolvimento comunitário. Destaca-se que, dado os membros serem mais velhos, torna-se necessário preservar alguns meios mais tradicionais de comunicação. Eles vêm esta abordagem como uma via essencial para conquistar o público, por a considerarem mais direta e acessível. Neste âmbito, recorrem a estratégias como a utilização e distribuição de materiais impressos (folhetos), a presença física em locais que permitem a divulgação da iniciativa (por exemplo, em reuniões, ações de formação proporcionadas por entidades parceiras ou pela junta de freguesia, bibliotecas ou mesmo a abordagens na rua), bem como, a participação em feiras e eventos comunitários.

Figura 6

Folheto usado nas campanhas de divulgação presencial do BdT



Fonte: Banco de Tempo de Matosinhos

A comunicação presencial procura estabelecer o diálogo e a escuta. Esta representa um meio prestigiado, por contribuir para a construção de relações de confiança, que consequentemente, podem gerar interesse, adesão e envolvimento da comunidade.

Neste âmbito, pensou-se em estratégias baseadas nas que já são aplicadas atualmente. A primeira consiste na **participação em eventos comunitários e sociais** e tem como objetivo reforçar a imagem do projeto, junto da comunidade local. A presença nas feiras de voluntariado, no mercado de Natal e eventos comunitários promovidos pela Câmara Municipal e a Junta de Freguesia de Matosinhos, potencializa oportunidades de criar interesse nos cidadãos sobre o projeto, de divulgação direta e próxima e de novas parcerias.

A participação deve basear-se no contacto direto e acolhedor. O BdT pode montar um espaço (por exemplo, um stand), no qual, se encontram alguns membros disponíveis para apresentar o projeto, explicar como funcionam as trocas, partilhar experiências e esclarecer dúvidas sobre o mesmo. Aqui, ainda podem ser distribuídos materiais impressos (folhetos ou flyers) que, além de informações do projeto, proporcionam opções de contacto.

Relativamente à organização da participação, esta deve ser um processo colaborativo e planeado com antecedência. Devem ser: (i) definidos os objetivos da participação no evento; (ii) preparados os materiais a utilizar (por exemplo, artigos manuais para vender e panfletos); (iii) divulgada a participação, tanto nas redes sociais, como na comunidade, com o propósito de atrair visitantes. No fim, deve ser feito um balanço de como correu o evento, deixando evidente os contactos estabelecidos e aspetos a melhorar nas próximas participações.

A segunda estratégia consiste na realização de um **dia aberto do BdT**. Esta ação tem como objetivo apresentar o projeto e explicar o seu funcionamento, dinamizar os processos de trocas e dar a conhecer o espaço que acolhe o projeto. Para a sua organização deve ser formada uma equipa responsável pela logística e dinamização das atividades. É necessário assegurar a disponibilidade do espaço com antecedência, preparar os materiais de divulgação (folhetos, vídeos e publicações) e garantir um ambiente acolhedor.

No que toca ao planeamento, deve haver um momento de receção, no qual, se dão as boas-vindas. Este é essencial para que as pessoas se sintam acolhidas desde o início. Relativamente à organização da sala, podem ser estabelecidos postos, que abordam diferentes temáticas do BdT: (i) o que é o BdT, valores e a missão; (ii) um círculo de histórias, no qual são partilhadas as experiências dos membros; (iii) demonstrações práticas, que incluem a realização de atividades como uma aula sobre manualidades, por exemplo, ou uma dinamização de um processo de trocas. É importante assegurar também espaço para esclarecer dúvidas e promover a inscrição de novos membros. No fim, deve-se agradecer e apelar à participação noutras atividades do BdT.

Acrescenta-se que no final, deve ser realizada uma avaliação por meio da recolha de feedback dos participantes. Neste âmbito, fez-se uma espécie de convite que tanto pode ser usado para divulgar o evento nas redes sociais, como impresso e distribuído presencialmente.

Figura 7
Convite para o Dia Aberto do BdT



Segue-se o quadro que sintetiza as estratégias:

Tabela 4

Estratégias comunicacionais tradicionais

OBJETIVO	ESTRATÉGIA	FREQUÊNCIA	FINALIDADE	PÚBLICO-ALVO
Participação em eventos comunitários e sociais para reforçar a imagem do projeto	Presença ativa em feiras e eventos da comunidade (feiras de voluntariado – no concelho ou nas faculdades; feira de natal)	Regular	Marcar a presença nos eventos. Há uma ênfase numa abordagem física – “cara a cara”. Através de uma comunicação acolhedora, o público fica a conhecer o projeto e ainda pode interessar-se pelo conceito. Neste âmbito, ainda se pode recorrer à distribuição de materiais físicos (por exemplo, panfletos) que contenham informações sobre a iniciativa e opções de contacto	Os 2 segmentos
Promover o espírito comunitário	Jantares ou encontros comunitários (por exemplo, jantar de aniversário do BdT)	Eventos pontuais	Estimular o sentimento de pertença, criar e reforçar vínculos	Os 2 segmentos
	Dia aberto do BdT	1 a 2 vezes por ano	Apresentar o projeto, os serviços trocados, as dinâmicas de grupo e promover um ambiente de confiança. Reforça a interação física e sentimentos de confiança e acolhimento	Os 2 segmentos

Fonte: Elaboração própria

(B) Estratégias de comunicação digitais

Para complementar, pensou-se numa abordagem digital, pois, considera-se que no contexto atual ela é fundamental para ampliar o alcance da iniciativa. Ela permite estabelecer uma comunicação mais dinâmica e atrativa, que alcança diversos públicos em simultâneo, assim como, modernizar a imagem institucional do projeto. Isto, contribui para o cumprimento do objetivo de aumentar a visibilidade do projeto. Neste âmbito, procurou-se fazer um maior investimento nas redes sociais.

As redes sociais recorrem a uma linguagem essencialmente visual apelativa e próxima, que favorece o diálogo e a interação. O desenvolvimento de conteúdos dinâmicos – vídeos curtos, storytelling, publicações -, favorece a visibilidade e fortalece a ligação emocional com o público.

O storytelling, tal como já foi referido anteriormente, é considerada uma estratégia importante nos projetos da economia social. O storytelling permite a partilha de experiências e histórias, apelando ao lado mais sensível do público (Zainurossalamia et al., 2021). Esta abordagem contribui para uma humanização da comunicação nas redes sociais, ou seja, transmite os valores e consolida a imagem da iniciativa de uma forma autêntica e verdadeira. Além disso, elas refletem os valores e o impacto do BdT na vida das pessoas, conseguindo aproximar o projeto da comunidade e inspirar a adesão ao mesmo.

Importa referir que a utilização das redes sociais facilita o processo de medição do impacto das ações de comunicação em tempo real.

A escolha das redes sociais foi estratégica, na medida em que tiveram em consideração as características dos segmentos de público-alvo desta proposta:

- 1) o *Facebook* detém uma forte presença entre o público adulto e mais velho, o que vai ao encontro do perfil atual dos membros do BdT. Este possibilita uma comunicação informativa, próxima e comunitária, através da partilha de publicações informativas, eventos e fotografias;
- 2) o *Instagram* é ideal para alcançar o público mais jovem. Ao contrário da anterior, caracteriza-se pela sua natureza visual e dinâmica, o que favorece uma divulgação atrativa de informações e atividades, como fotografias e vídeos curtos.

Posto isto, na seguinte tabela são propostas as seguintes estratégias digitais:

Tabela 5

Estratégias comunicacionais digitais

OBJETIVO	ESTRATÉGIA	FREQUÊNCIA	FINALIDADE	PÚBLICO-ALVO
Investir nas redes sociais (Facebook e Instagram)	Posts em que é dado a conhecer o projeto (conceito, valores, princípios, serviços oferecidos...)	Ao longo de uma semana	Aumentar o conhecimento do público sobre o BdT (identidade, valores e propósito social), com o objetivo de despertar interesse	Os 2 segmentos
	Posts informativos (datas de eventos / convívios / reuniões, com dicas sobre como usar o tempo...)	1 vez por semana (no mínimo)	Manter a comunidade informada e envolvida, promovendo a participação nas atividades do BdT. Reforça também a utilidade do projeto, e da importância de uma boa gestão e valorização do tempo	Os 2 segmentos
	Vídeos com a demonstração da atividade	2 a 3 vídeos	Tornar o conceito de BdT claro e apelativo, através da exemplificação do funcionamento das trocas	Os 2 segmentos
	<i>Stories</i> interativos (com espaço para colocar questões, curiosidades, entre outras)	Todas as semanas	Promover o envolvimento e a participação ativa do público, por meio de conteúdos dinâmicos e interativos. Além disso, dão abertura para o diálogo e reforçam a proximidade	Os 2 segmentos
	Storytelling com histórias reais dos membros (tipo rúbrica mensal)	Rúbrica mensal	Criar uma proximidade com o público, por meio do testemunho dos participantes da iniciativa. Também promove empatia, confiança e, ainda, reforça o impacto do BdT nas pessoas	Os 2 segmentos

Fonte: Elaboração própria

No âmbito das estratégias referidas, foram desenvolvidos um total de 10 propostas de elementos visuais. Estas consistem nas primeiras publicações e servem para ilustrar a nova imagem do BdT.

As primeiras publicações centram-se na apresentação do projeto, ou seja, na apresentação do conceito, dos valores e dos princípios em que se baseiam, como funciona e os serviços que proporciona.

Figura 8

Post carrossel sobre a apresentação do projeto



Figura 9

Post carrossel sobre os princípios e valores do projeto

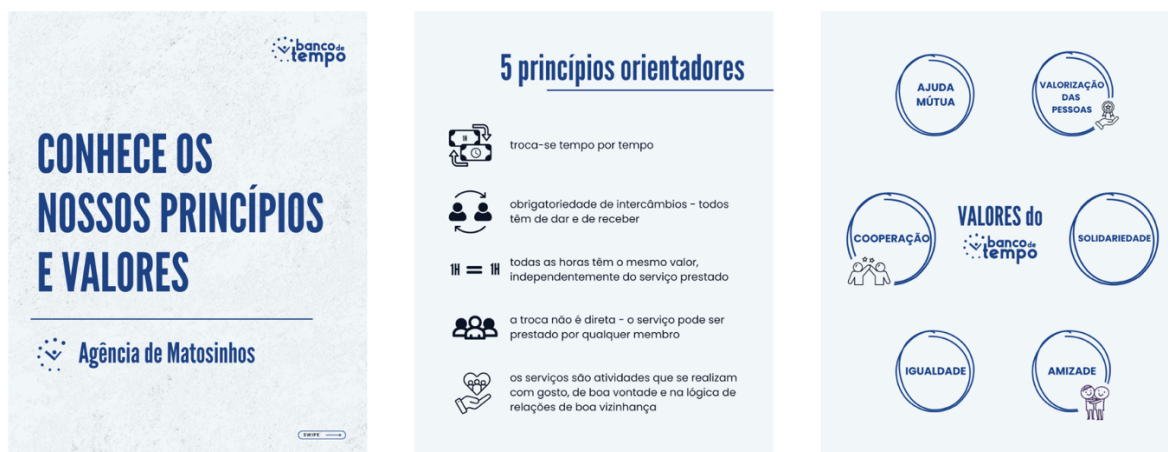
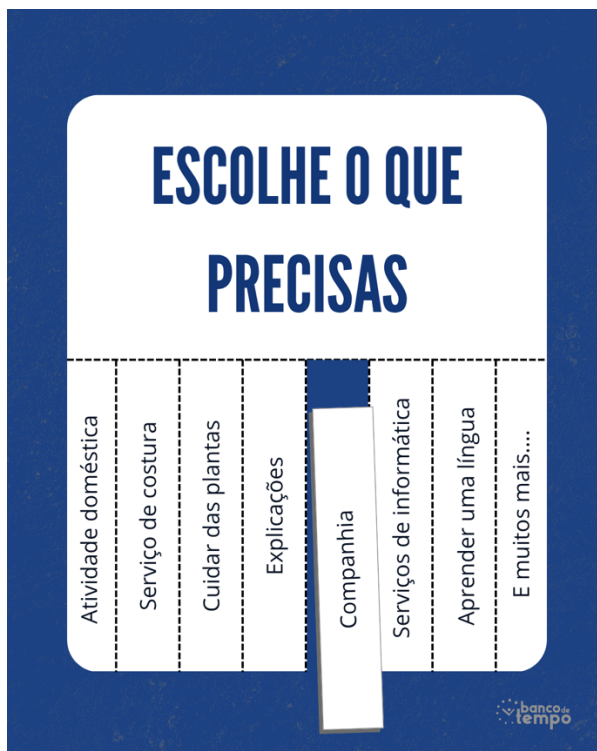


Figura 10
Post a explicar o processo das trocas



Figura 11
Post sobre os serviços que podem ser trocados no BdT



As publicações seguintes destinam-se à apresentação de eventos do BdT – data de aniversário e a reunião mensal.

Figura 12

Posts a divulgar a data de aniversário do BdT



Figura 13

Post de divulgação da reunião mensal



Segue-se mais um exemplo de publicação, destinado ao apelo da inscrição:

Figura 14

Post a divulgar inscrições abertas



Além das publicações no perfil do BdT, foram desenvolvidos ainda algumas propostas de *stories*, que visam estimular a interação, através de curiosidades e de espaços para colocar questões.

Figura 15

Ideias de stories interativos



Por fim, ainda foi desenvolvida uma proposta de capa para os vídeos de storytelling:

Figura 16

Capa para vídeo de storytelling



No contexto do BdT destaca-se a importância da articulação das abordagens tradicional e digital, visto que possibilita uma comunicação que atende às necessidades e características dos diferentes segmentos. Por um lado, lida-se com uma geração vinculada fortemente a valores como a estabilidade, o compromisso e solidariedade. Nesta vertente, acaba por valorizar o contacto pessoal e por preferir a comunicação autêntica, direta e presencial. Por outro, existe uma geração que valoriza a autonomia e a praticidade. Ela é caracterizada pelo mundo digital, ou seja, sempre conectada, habituada à comunicação visual e imediata. Ao contrário da outra geração, as redes sociais são o principal meio de comunicação (Mota & Neves, 2019).

Neste sentido, é fundamental adotar uma abordagem híbrida que combina as interações humanas com a comunicação em rede. Enquanto a primeira abordagem contribui para o reforço da imagem institucional e dos sentimentos de pertença e de valorização, a segunda apela para uma comunicação mais atrativa, participativa e de maior alcance. Resumindo, o equilíbrio entre ambos garante uma presença constante e coerente na comunidade e no campo digital, firmando a identidade e posicionamento do BdT de Matosinhos.

Destaca-se, também, a importância do aumento das parcerias com as entidades locais, uma vez que viabiliza a expansão da rede e dos canais de divulgação. Elas próprias também podem ser consideradas um intermediário de difusão do projeto, essencialmente com os seus membros.

Adicionalmente, será uma opção investir na assessoria de imprensa. A utilização de meios de comunicação locais para a divulgação do projeto – jornais ou rádios locais -, permite fortalecer a imagem e o reconhecimento do BdT junto da comunidade local.

5.3 Implementação do projeto

A implementação diz respeito à fase do plano de comunicação em que são colocadas em prática as estratégias e ações anteriormente definidas. É importante assegurar uma boa gestão, de modo a garantir que os objetivos se concretizam de maneira coerente, eficaz e sustentável.

O processo de implementação do projeto deve ser realizado de forma gradual e estratégica, garantindo uma boa gestão dos recursos disponíveis (físicos, materiais e financeiros). Realça-se a importância de um acompanhamento feito pela coordenação do projeto e pelos membros da agência de Matosinhos.

Antes da execução das ações, é fundamental definir alguns aspetos como o cronograma, bem como, a divisão de tarefas e os responsáveis pelas mesmas. Começando pelo cronograma, devem ser definidas as atividades e os respetivos prazos, a realizar num determinado período. O plano de comunicação desenhado determina as ações a implementar a longo prazo, sendo que estas poderão sofrer alterações consoante as necessidades e as mudanças que surjam.

Relativamente à distribuição de tarefas e definição de funções, neste projeto, ficam responsáveis pelo desenvolvimento dos conteúdos digitais e pela monitorização e avaliação, a coordenação do projeto de comunicação. É importante assegurar a criação de conteúdos-modelo, que servirão de base e de linhas orientadoras da identidade do projeto. Isto, garante a construção de uma imagem coerente e credível.

Para que seja uma implementação bem-sucedida, é necessário envolver todos os membros do BdT. A presença e participação durante o processo de produção de conteúdos, no apoio a eventos e nas interações físicas, é crucial para que eles se sintam envolvidos, como também para o desenvolvimento de uma imagem autêntica e com grande alcance.

Segue-se um quadro de Gantt que inclui as ações, os prazos, os responsáveis, os canais, os recursos e os indicadores de desempenho, desenhadas para um ano (janeiro de 2026 a janeiro de 2027).

Tabela 6

Quadro de planeamento de Gantt

AÇÃO	PRAZO	RESPONSÁVEIS	CANAIS	RECURSOS	KPIs (Indicadores de desempenho)
Criação de conteúdos sobre o BdT	Mês 1	Equipa responsável pela comunicação	Redes sociais (Facebook e Instagram)	Computador, softwares gráficos (Canva, Adobe Illustrator)	N.º de publicações criadas
Publicação dos conteúdos visuais	Meses 1 a 12	Equipa responsável pela comunicação	Redes sociais (Facebook e Instagram)	Telemóvel	Taxa de engagement; n.º de gostos; n.º de partilhas; n.º de comentários; novos seguidores
Storytelling com testemunhos dos membros	Meses 2 a 12	Equipa responsável pela comunicação e membros do BdT	Redes sociais (Facebook e Instagram)	Vídeo, software de edição de vídeo (CapCut), tempo de entrevista	Taxa de engagement; n.º de gostos; n.º de partilhas; n.º de comentários; novos seguidores
Publicação de vídeos (reels) com demonstração das atividades	Meses 2 a 3	Equipa responsável pela comunicação e voluntários do BdT	Redes sociais (Facebook e Instagram)	Vídeo, software de edição de vídeo (CapCut)	Taxa de engagement; n.º de gostos; n.º de partilhas; n.º de comentários; novos seguidores
Ações de divulgação nas escolas e universidades	Meses 4 a 6; 9 a 10	Voluntários do BdT e coordenação	Sessões presenciais, email	Material de apresentação (<i>PowerPoint</i>), materiais físicos (folhetos), transporte	N.º de participações nos eventos; n.º de participantes; n.º de inscritos
Parcerias com entidades locais (associações, Junta de Freguesia, Câmara Municipal)	Meses 5 a 8	Coordenação e entidades da rede social de Matosinhos	Eventos e redes sociais	Tempo, material de apoio às atividades	N.º de parcerias; n.º de atividades participadas
Comunicação interna entre os membros	Meses 9 a 12	Coordenação	WhatsApp e reuniões mensais	Lista de contactos, telemóvel	N.º de mensagens enviadas; n.º de trocas; feedback dos membros; taxa de envolvimento nas atividades

Monitorização e avaliação das estratégias de comunicação	Meses 10 a 12	Membros do BdT e equipa responsável pela comunicação	Reuniões e relatórios	Conversas	Cumprimento dos objetivos; crescimento do projeto e da visibilidade
--	---------------	--	-----------------------	-----------	---

Fonte: Elaboração própria

5.4 Monitorização e avaliação

A monitorização e a avaliação contínua são indispensáveis durante o desenvolvimento e implementação do plano de comunicação. Através da recolha e análise de dados, é possível medir se o plano está a ter os resultados esperados, quais são os seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. Isto, permite ajustar e otimizar as ações e os recursos, como também assegurar que os objetivos sejam cumpridos. Devido ao carácter social e comunitário do BdT, esta etapa deve ser realizada de forma contínua e participativa, ou seja, envolvendo os membros na mesma.

A monitorização deve ser feita regularmente, através da recolha e análise de dados quantitativos e qualitativos. No que concerne aos indicadores de performance quantitativos, estes compreendem: (i) o número de novos membros; (ii) frequência de trocas realizadas; (iii) alcance e interações nas redes sociais; (iv) a taxa de adesão e de interações estabelecidas em eventos presenciais; (v) número de novas parcerias.

A realização de avaliações periódicas – mensal, trimestral e anual – possibilita a comparação dos resultados obtidos com os objetivos definidos, tal como reconhecer as ações mais eficazes e potenciais pontos de melhoria.

Como complemento, será valorizada uma avaliação qualitativa. Esta deriva essencialmente do diálogo com os membros e da observação das atividades. Isto, permitirá ter acesso às perceções da comunidade em relação ao projeto e como a comunicação reforça a solidariedade entre os participantes.

Tabela 7
Estratégias de monitorização

INDICADOR	FREQUÊNCIA	OBJETIVO	MÉTRICAS
Número de membros inscritos	Mensal	Medir se as ações de divulgação e de adesão tiveram impacto direto	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de novos membros por mês • Taxa de crescimento face ao mês anterior
Número de trocas realizadas entre os membros	Mensal	Avaliar o grau de envolvimento e de continuidade do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de trocas realizadas • Média de trocas por membro
Interações nas redes sociais	Semanal	Medir o alcance e o envolvimento do público com os conteúdos digitais	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de partilhas • Alcance médio por publicação • N.º de gostos na publicação • N.º de comentários • N.º de seguidores
Adesão em eventos e sessões presenciais	Por evento	Medir o interesse e o envolvimento da comunidade pelo assunto	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de participantes e/ou de contacto estabelecidos • Taxa de participação
Parcerias estabelecidas com entidades locais	Bianual	Avaliar a expansão da rede de parcerias e de colaboração	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de novas parcerias formais
Nível de envolvimento em eventos	Durante os eventos / encontros	Avaliar o envolvimento, a participação e interações estabelecidas durante as atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Observação direta • Perceções dos participantes e dos membros
Perceção do BdT	Contínua	Identificar as perceções, sentimentos e reações às ações de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Recolha de feedback espontâneo (recolhido em conversas ou nas redes sociais)

Perceção qualitativa sobre as ações do plano de comunicação	Mensal	Promove a reflexão, a análise, a discussão e propostas para melhoria das estratégias de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Encontros / reuniões entre a equipa de coordenação e os membros do BdT
--	--------	---	--

Fonte: Elaboração própria

6 Discussão dos resultados

O presente projeto teve como propósito a criação de um plano de comunicação para a agência do BdT de Matosinhos. Este baseou-se no diagnóstico e na análise da realidade comunicacional e comunitária do mesmo. Apesar de o projeto não ter sido implementado, é possível prever alguns dos resultados esperados, caso o plano seja colocado em prática. Os resultados encontram-se organizados de acordo com o seu espaço no tempo – a curto, médio e longo prazo -, facilitando uma avaliação contínua e alinhada com o desenvolvimento do projeto.

6.1 Resultados esperados

6.1.1 Resultados a curto prazo

A fase inicial da implementação está relacionada com a operacionalização do projeto, ou seja, pretende-se impulsionar o uso dos canais de comunicação e o contacto próximo com a comunidade. Assim, a curto prazo espera-se que as estratégias comunicacionais tenham impacto na visibilidade e no reconhecimento do projeto. Esperam-se os seguintes resultados esperados:

1. Aumento da visibilidade e reconhecimento da iniciativa pelo público. Por um lado, através da adoção de estratégias digitais – divulgação e dinamização das redes sociais, criação de conteúdo apelativo (posts, storytelling) -, contribui para marcar presença no mundo digital e alcançar os diferentes segmentos de público da comunidade. Por outro, por meio da comunicação direta – presença em feiras e eventos, encontros comunitários -, reforçando o estabelecimento de vínculos físicos e a proximidade direta com as pessoas;
2. Maior regularidade e consistência na comunicação digital, com a produção e partilha regular de conteúdos informativos e visuais sobre o projeto, convívios, eventos, atividades, dicas, etc;
3. Maior envolvimento dos membros na divulgação, não apenas através da partilha de experiências pessoais, como também, pelos seus contributos para a construção da imagem do BdT;
4. Aumento da interação e interesse por parte do público, medida através dos comentários, gostos, mensagens e pedidos de informação sobre o BdT.

6.1.2 Resultados a médio prazo

Esta fase, após a consolidação das estratégias comunicacionais, é dedicada ao alargamento da rede de participantes e de parceiras. Assim sendo, os resultados esperados estão relacionados com a sustentabilidade e continuidade do projeto – o número de integrantes, das parceiras e do valor social atribuído à iniciativa. Neste âmbito, esperam-se os seguintes resultados:

1. Aumento e diversificação de novos membros efetivos e ativos. A abordagem comunicacional mais direcionada aos públicos mais jovens (conteúdos digitais e visuais), contribui para atraí-los e criar um grupo mais equilibrado a nível etário. Além disso, as ações presenciais – divulgação em faculdades e eventos comunitários – poderão promover relações intergeracionais e, conseqüentemente, uma rede mais heterogénea;
2. Aumento do número e diversidade de trocas entre membros;
3. Melhoria da perceção do projeto, devido ao investimento numa imagem mais positiva e moderna, que transmite os valores como a solidariedade, ajuda mútua e a valorização do tempo;
4. Maior reconhecimento e credibilidade institucional, ou seja, o BdT passa a ser reconhecido como uma iniciativa relevante a nível comunitário em Matosinhos;
5. Desenvolvimento e fortalecimento de parcerias locais – escolas, associações comunitárias e solidárias, universidades seniores, juntas de freguesia -, permitindo a colaboração e a promoção de diferentes formas de divulgação.

6.1.3 Resultados a longo prazo

Após a consolidação de uma imagem e comunicação estável, coerente, transparente e credível, que se consegue adaptar às mudanças sociais e tecnológicas, espera-se que o caso da agência de BdT de Matosinhos, sirva como exemplo de referência para as restantes agências em Portugal, que apresentam problemas similares. Destacam-se os seguintes resultados esperados:

1. Ampliação e consolidação da rede de parcerias, assegurando o apoio institucional e social ao projeto;
2. Crescimento contínuo da rede de membros, mantendo um equilíbrio entre a diversidade dos perfis dos mesmos;
3. Reconhecimento do BdT de Matosinhos, enquanto exemplo de boas práticas de comunicação e de economia solidária para as restantes agências.

6.2 Reflexão sobre os resultados esperados

Os resultados esperados apresentam impactos positivos ao nível da visibilidade, da participação e da sustentabilidade do BdT de Matosinhos. Contudo, importa admitir que o plano de comunicação poderá encontrar alguns desafios durante a sua implementação.

Um dos principais desafios está relacionado com as diferenças geracionais entre os membros do BdT. Inicialmente, poderá existir uma resistência, sobretudo pelos membros mais velhos, à utilização dos meios digitais, pois, tal como visto anteriormente, eles têm uma preferência pela abordagem presencial e mais tradicional. Além disso, embora haja boas relações intergeracionais dentro do grupo, as diferentes perspetivas e opiniões, podem gerar desafios no desenvolvimento das mensagens e na decisão dos formatos e dos canais a serem utilizados.

Outro desafio consiste nas limitações técnicas e digitais dos membros, sobretudo no que concerne à produção de conteúdos audiovisuais, gestão e monitorização das redes sociais. Muitos dos membros apresentam escassas ou nenhuma competências digitais, bem como o acesso a ferramentas adequadas, o que poderá condicionar o alcance e o impacto das estratégias digitais propostas.

Por fim, as parcerias externas podem constituir tanto uma oportunidade como um risco, uma vez que algumas das ações dependem de entidades parceiras. Por exemplo, a ausência de compromissos formais ou de atividades promovidas por estas, podem comprometer a sustentabilidade e concretização de algumas ações previstas.

O reconhecimento destes riscos contribui para a antecipação e o desenvolvimento de estratégias preventivas para que a implementação do projeto seja o mais eficaz e eficiente possível. Neste sentido, é importante que o plano de comunicação seja considerado um instrumento que é flexível e aberto a possíveis ajustes, em função dos recursos disponíveis, do envolvimento dos membros e das dinâmicas da comunidade.

7 Conclusões

O presente estudo pretendeu elaborar um plano de comunicação para o BdT de Matosinhos, enquanto um instrumento estratégico de consolidação da sua identidade institucional, visibilidade pública e sustentabilidade social. O projeto revela um elevado potencial comunitário, porém, constatou-se que o BdT enfrenta fragilidades na sua comunicação, o que acaba por comprometer a mobilização de pessoas e a continuidade da sua atividade. A ausência de uma comunicação estruturada, regulada e limitada pelos recursos (materiais e financeiros) disponíveis, traduz-se no baixo alcance das ações comunicacionais e no reduzido conhecimento do valor da iniciativa.

Neste sentido, o estudo procurou compreender como a comunicação pode contribuir para a sustentabilidade e visibilidade do BdT de Matosinhos. Reconhece-se a importância da comunicação para o sucesso das organizações e projetos do terceiro setor, uma vez que estas dependem da maneira como comunicam com a comunidade, criam relações de confiança e estimulam a participação social. Assim sendo, o plano de comunicação desenvolvido propõe uma abordagem integrada e participativa, que combina estratégias e ações comunicacionais tradicionais e digitais, assegurando uma comunicação autêntica, próxima, transparente e de grande alcance.

A adoção de uma abordagem de natureza qualitativa foi pertinente para compreender as perceções, as motivações e os desafios comunicacionais da iniciativa. A análise documental e o grupo de discussão focal possibilitaram a recolha de dados que contribuíram para identificar lacunas existentes, bem como, perceber o potencial da comunicação quando aplicada estrategicamente. Os dados recolhidos revelam que a falta de uma comunicação adaptada e devidamente planeada, limita a visibilidade e a relevância social do projeto, tal como, a adesão de novos membros. Por sua vez, uma comunicação estruturada e contínua pode contribuir para a formação da identidade da iniciativa e promover o envolvimento comunitário.

Posto isto, retira-se deste trabalho algumas conclusões significativas. Primeiramente, constata-se que a comunicação constitui um fator determinante para a sobrevivência, crescimento e sucesso dos projetos do terceiro setor, sendo considerada uma ponte entre a iniciativa e a comunidade. Reconhece-se também que uma comunicação integrada é fundamental para alcançar diferentes segmentos do público e para reforçar a credibilidade. Por fim, uma comunicação participativa e autêntica, que envolve o testemunho e as opiniões dos membros, reforça o sentimento de pertença e o envolvimento no projeto.

8 Contribuições e impactos esperados

Do ponto de vista teórico, o presente trabalho contribui para a reflexão sobre a comunicação no terceiro setor, constatando que ela é mais do que um meio de divulgação, consiste numa ferramenta de mobilização e transformação social. A investigação corrobora a pertinência de uma comunicação organizacional integrada para a construção de uma identidade e discurso transparente, de credibilidade e de confiança.

A nível metodológico reforça-se o potencial da abordagem qualitativa para a compreensão dos fenómenos comunicacionais, dado que valoriza as perceções, experiências e significados dos participantes, o que dificilmente seria identificado através dos métodos quantitativos.

De uma perspetiva mais prática, o plano de comunicação apresenta-se como uma proposta aplicável à realidade do BdT de Matosinhos. Este plano mostra uma abordagem inovadora, na medida em que articula estratégias de comunicação institucional e comunitária, e explora as dimensões relacional e digital.

A implementação do plano prevê alguns impactos. Por um lado, a nível interno, espera-se um maior envolvimento dos membros, fortalecimento da identidade e de uma comunicação participativa. Por outro, a nível externo, espera-se o aumento da visibilidade do projeto, maior adesão e diversificação dos novos membros e parceiras, e, acima de tudo, a sustentabilidade da comunicação e da iniciativa a longo prazo.

Em suma, a comunicação é mais do que informar, é um processo relacional e transformador. No terceiro setor, comunicar significa criar vínculos, confiança e mediar as pontes entre a comunidade e os projetos/organizações. O BdT é um exemplo disso. Quando orientada por valores como a solidariedade, a participação e a proximidade, a comunicação apresenta-se como uma ferramenta estratégica de fortalecimento comunitário.

9 Limitações (ou fragilidades)

Durante a elaboração do projeto foram encontradas algumas limitações. A primeira diz respeito ao acesso à literatura relacionada com o tema da comunicação no terceiro setor. Esta temática ainda é pouco explorada nos estudos e artigos científicos (e de data recente), acabando por limitar o aprofundamento do mesmo.

A segunda limitação está relacionada com as metodologias aplicadas. A recolha de dados consistiu na análise de objetos fornecidos pelo BdT e na realização de um grupo de discussão focalizada com os membros. O método permitiu a recolha de dados significativos, não obstante,

restringiu-se a uma parte da totalidade de participantes do projeto, caracterizado como um grupo relativamente homogéneo (essencialmente a nível da idade) o que pode ter condicionado a variedade de perspetivas e opiniões recolhidas.

Outra limitação do presente estudo consiste no facto de não se ter implementado o projeto. A sua aplicação prática proporcionaria feedback sobre as estratégias definidas e permitiria perceber se os resultados iam ao encontro dos esperados (referidos no capítulo anterior).

10 Recomendações para trabalhos futuros

Para concluir, deixam-se algumas recomendações para trabalhos futuros. Primeiramente, recomenda-se um maior investimento em estudos que explorem a temática da comunicação no terceiro setor. Isto, contribuirá para estabelecer bases teóricas e metodológicas mais aprofundadas para compreender o papel estratégico da comunicação nas organizações do terceiro setor.

Realça-se a pertinência da adoção de uma abordagem metodológica mista, que combine métodos qualitativos e quantitativos, permitindo estabelecer uma visão mais abrangente e mensurável sobre o impacto social e da comunicação da iniciativa.

O estudo pode ser alargado a outras agências do BdT em Portugal, possibilitando comparar realidades, como também, aspetos em comum e que divergem relativamente às estratégias de comunicação e de participação comunitária.

A última recomendação consiste na exploração da população externa ao BdT (por exemplo, estudantes e habitantes do concelho de Matosinhos), uma vez que viabiliza o conhecimento de motivações, de barreiras à adesão e potencial interesse no BdT.

Referências bibliográficas

- Al-Quran, M. (2022). Traditional media versus social media: challenges and opportunities. *Technium*, 4(10), 145-160.
- Almeida, E., Gonçalves, T., Lima, J., Souza, M., & Souza, E. (2021). Marketing digital: A importância das Redes Sociais para a Organização. *Revista Científica: Faculdade Atenas*, 13(3).
- Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação* (2.^a ed.). Imprensa Universidade de Coimbra.
- Andrade, A., & Franco, R. (2007). *Economia do Conhecimento: Organizações Sem Fins Lucrativos*. Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Banco de Portugal (2024). *Boletim Económico*. Departamento de Estudos Económicos. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/documents/2024-12/be_dez24.pdf
- Banco do Tempo (2023). *A experiência do Banco do Tempo em Portugal: Tecendo sentidos e mudanças*.
- Bardin, L. (2001). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Benzaghata, M., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT Analysis Applications: Na Integrative Literature Review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73.
- Bonadio, L., & Kondziolková, M. (2019). A influência do reposicionamento institucional e da marca para aumento da visibilidade e mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil. In L. Junqueira, & R. Padula (Org.), *Gestão de organizações da sociedade civil* (129-144). Tiki Books.
- Brito, C. (2010). Gestão relacional de marcas: desenvolvimento de um modelo conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9, 1-24.
- C.A.T.I. (2025, agosto, 17). *CATI – S. Mamede Infesta: Valores*. <https://catismi.pt/valores>
- Câmara Municipal de Matosinhos (2025, agosto, 17). *V.E.M. – O Projeto*. <https://www.cm-matosinhos.pt/servicos/voluntariado>

- Cardoso, A. (2024). *Diagnóstico Social do Concelho de Matosinhos*. https://www.cm-matosinhos.pt/cmmatosinhos2020/uploads/writer_file/document/38490/diagnostico_social_do_concelho_de_matosinhos_docx.pdf#page=2.19
- Carneiro, C., Brás, F., & Frazão, M. F. (2022). Terceiro Setor: Uma Revisão de Literatura. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, 12*, 1-15.
- CIAP. (2025, junho, 6). *Quem somos*. <https://incentivarpartilha.org/quem-somos/>
- Corá, A. (2019). Planejamento: participativo e estratégico. In L. Junqueira, & R. Padula (Org.), *Gestão de organizações da sociedade civil* (17-33). Tiki Books.
- Corrêa, E. (2009). A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações. *Revista Organicom, 10*(11), 162-167.
- Corry, O. (2010). Defining and Theorizing the Third Sector. In Taylor, R. (Eds.), *Third Sector Research* (11-20). Springer.
- Cristóvão, A., & Carniello, M. (2016). Seleção de indicadores de desempenho de comunicação de marketing em uma empresa do segmento de conectividade em rádio frequência e fibra ótica. *Comunicação e Mercado, 5*(12), 273-292.
- DataReportal (2025, setembro, 1). *Digital 2025: Portugal*. <https://datareportal.com/reports/digital-2025-portugal>
- Decreto do Presidente da República n.º 58/2013 (2013). Diário da República n.º 88, Série I de 08-05-2013.
- Del Marmol, T. (2023). *Análise PESTLE: Compreender e planear o seu ambiente de negócios*. 50Minutes.com.
- Diniz, E., Botega, F., & Marques, H. (2022). Comunicação institucional: a comunicação e sua contribuição para o processo de desenvolvimento organizacional. *Revista Científica Excellence, 13*(1), 100-110.
- Ferola, L. (2015). *Marketing para o terceiro setor* (1.ª ed.). Estácio.
- Filho, G. (2002). Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: trançando fronteiras conceituais. *Bahia Análise & Dados, 12*(1), 9-19.
- Fontana, E., & Schmidt, J. (2021). Um conceito forte de terceiro setor à luz da tradição associativa. *Revista de Direitos Fundamentais & Democracia, 26*(1), 278-304.
- Giacomini-Filho, G., & Almeida, R. (2016). O novo voluntariado e a comunicação de ONGs no contexto da América Latina. *ECCOM, 7*(14), 191-204.

- Graal. (2025, maio, 25). *Quem somos*. <https://www.graal.org.pt/quem-somos/>
- Hult, G., Mena, J., Ferrell, O., & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS Rev, 1*, 44-65.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2021). *Censos 2021 – População residente (n.º) por local de residência*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=13267&tipoSelecao=0&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2025, setembro, 4). *A taxa de desemprego*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modos_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_texto=desem&frm_modos_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_data_ini=&frm_data_fim=&frm_tema=QUALQUER_TEMA&frm_area=o_ine_area_Destaques&xlang=pt
- Junior, E., Oliveira, G., Santos, A., & Schnekenberg, G. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da Fucamp, 20*(4), 36-51.
- Karhawi, I., & Terra, C. (2021). Planejamento estratégico em comunicação digital: apontamentos e possibilidades entre a teoria e a prática. *Comunicação & Inovação, 22*(49), 3-17.
- Kunsch, M. (2020). Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In J. Félix (Orgs.), *Comunicação estratégica: A visão de 23 renomados autores em 5 países* (pp. 85-104). Editora Rede Integrada.
- Kvitschal, A. (2023). Planejamento estratégico em marketing digital. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, 9*(2), 958-971.
- Lammers, J. (2011). How Institutions Communicate: Institutional Messages, Institutional Logics, and Organizational Communication. *Management Communication Quarterly, 25*(1), 154-182.
- Leal, A., Netto, A., & Barbosa, I. (2019). Eficiência na comunicação organizacional. *Revista de Administração, 3*, 124-141.
- Lechat, N. (2002). Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata?. *Civitas - Revista de Ciências Sociais, 2*(1), 123-140.

- Lengler, F., Cruz, R., & Jacobsen, A. (2010). Captação de recursos pelo terceiro setor: a importância de um intermediário como canal de comunicação entre doador e tomador. *Revista Vianna Sapiens*, 1(1), 152-172.
- Lovari, A., & Valentini, C. (2019). Public sector communication and social media: Opportunities and limits of current policies, activities, and practices in digital governments. In Luoma-aho, V., & Canel M. J. (Eds.), *The Handbook of Public Sector Communication*. Wiley Blackwell.
- Mendes, A., Pinto, F., Franco, R. (Coord.), Rocha, F., Pires, H., Rodrigues, L., & Vareta, M. (2024). *Estudo “Diagnóstico das ONG em Portugal 2015-2024”*. Universidade Católica Portuguesa.
- Miranda, R., & Oliveira, N. (2019). Captação e Gestão de Recursos no terceiro Setor: sustentabilidade e transparência das Entidades do terceiro setor. *Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia*, 3(1), 154-175.
- Mota, P., & Neves, R. (2019). Intergeracionalidade e TIC: visão dos jovens participantes num Programa Intergeracional. *Revista Kairós-Gerontologia*, 22(2), 49-67.
- Pereira, R., Moraes, F., Júnior, A., & Pamisano, A. (2013). Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. *Organizações em Contexto*, 9(18), 167-195.
- Peruzzo, C. (2013). Fundamentos teóricos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa. *Revista FAMECOS*, 20(1), 89-107.
- Pessoni, A., & Portugal, K. (2011). A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. *Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 34(2), 137-156.
- Pina, A., & Costa, V. (2023). A importância do Gerenciamento de Projetos com a Crescente do Marketing Digital. *Revista Gestão e Gerenciamento*, 19, 53-63.
- Pinheiro, S. (2025). Câmara de Matosinhos é a mais transparente do país pelo 2.º consecutivo. *Sapo – Local Online*, 27 de março de 2025. <https://eco.sapo.pt/2025/03/27/camara-de-matosinhos-e-a-mais-transparente-do-pais-pelo-2-o-ano-consecutivo/>
- Porto, A., & Souza, I. (2023). Planejamento estratégico empresarial e comunicação: uma revisão bibliográfica. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(5), 1915-1929.

- Quero, J. (2020). *Visión de los Bancos de Tiempo*. Asociación Ibero Americana de Bancos de Tiempo.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Révillion, A., Lessa, B., Neto, R., Juski, J., & Neuma, S. (2023). *Marketing Digital*. Editora Sagah.
- Ribeiro, D., & Roriz, M. (2013). Plano de comunicação institucional: imagem forte e positiva para as empresas. *Revista PANORAMA*, 3(1), 98-111.
- Salvador, A., & Campomar, M. (2014). Segmentação e posicionamento: o coração do plano de marketing. *Inovocom*, 6(1), 41-50.
- Santos, S. (2012). *Organização do Terceiro Setor* (1.^a ed.). Editora Universidade Potiguar.
- Sátyro, N. & D'Albuquerque, R. (2020). O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades?. *Revista Sociedade e Cultura*, 23.
- União Europeia (2025, setembro, 1). *Financiamento, subvenções e subsídios da União Europeia*. https://european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies_pt
- UNICEF (2020). *Global annual results reports 2019: communication for development (C4D)*. <https://www.unicef.org/media/72836/file/Globalannual-results-report-2019-communication-for-development.pdf>
- Universidade Sénior Florbela Espanca (2025, agosto, 17). *Quem somos*. <https://usflorbelaespanca.org/quemsomos.php>
- Vieira, K., & Roriz, M. (2013). Comunicação institucional para ONG: alcançando maior área de influência. *Revista PANORAMA*, 3(1), 112-124.
- Vieira, N., Parente, C., & Barbosa, A. (2017). "Terceiro setor", "economia social" e "economia solidária": laboratório por excelência de inovação social. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, número temático - processos sociais e questões sociológicas, 100-121.
- Voorveld, H. (2019). Brand Communication in Social Media: A Research Agenda. *Journal of Advertising*, 48(1), 14-26.
- Yu, M., Abidin, S., Shaari, N., He, C., Shi, C., & Liu, Q. (2024). Effects of brand visual identity on consumer attitude: A systematic literature review. *Environment and Social Psychology*, 9(9), 1-35.

Zainurossalamia, S., Tricahyadinata, I., Robiansyah, R., Darma, D., & Achmad, G. (2021).
Storytelling Marketing, Content Marketing, and Social Media Marketing on the
Purchasing Decision. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*,
4(3), 3836-3842.

Apêndice A – Guião do grupo de discussão focalizada

Objetivos: (a) explorar as motivações, experiências e percepções dos participantes em relação ao projeto; (b) e em relação ao plano de comunicação.

1. Boas-vindas

- Apresentação minha e dos participantes
- Agradecer pela presença
- Explicar o propósito do encontro

2. O projeto – motivações e experiências

- Como e onde ouviram falar do projeto pela primeira vez?
- O que te motivou a participar?
- O significado do projeto para os participantes (por exemplo, pedir para resumir numa palavra)
- Há quanto tempo é membro? Com que frequência participa nas trocas?
- Explorar as experiências no projeto

3. Experiência e percepção da troca

Que tipo de serviços costuma oferecer? E que tipo de serviços já recebeu?

Como descreveria a experiência de troca de tempo? Sentiu-se valorizado/a?

Acredita que este modelo contribui para uma relação mais solidária entre os membros?

4. Impactos pessoais e sociais

Que mudanças sentiu na sua vida desde que participa no BdT?

Considera que o projeto contribuiu para diminuir sentimentos de isolamento ou solidão?

Como descreveria o espírito de comunidade criado na agência de Matosinhos?

5. Comunicação do projeto

- Quais foram os canais por onde mais recebeste informação do projeto? (por exemplo, redes sociais, e-mail, boca a boca, cartazes...)
- Sentiste que a comunicação era clara e fácil de entender?
- Que tipo de linguagem e tom te parecer mais eficazes?
- Que canais de comunicação que acham que o projeto devia explorar?
- Se fosse possível mudar algo na forma como o projeto comunica, o que sugeriam?
- Há canais que têm sentido usar ou que não faz sentido manter?
- Que tipo de conteúdos poderiam estar mais presentes (por exemplo, vídeos, histórias reais, resultados, eventos...)?

6. Futuro e sugestões

O que gostaria de ver acontecer no futuro do BdT?

Que novas atividades, serviços ou parcerias considera que poderiam ser interessantes para a agência?

Que mensagem deixaria a alguém que está a pensar aderir ao BdT?

7. Conclusão

- Agradecer pela colaboração
- Referir o valor que as opiniões partilhadas serão tidas em atenção para o aperfeiçoamento do plano de comunicação do projeto.