



# **EMPREENDEDEDORISMO SOCIAL EM PORTUGAL**

**CRISTINA PARENTE**  
EDIÇÃO

**UNIVERSIDADE DO PORTO**  
FACULDADE DE LETRAS  
PORTO

2014

# 8

## Comunicação externa e legitimação organizacional

**Cristina PARENTE**

ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto

**Daniel COSTA**

ISUP - Universidade do Porto

**Gonçalo MARQUES**

IJUP - Universidade do Porto

**Ana Mafalda GOMES**

IJUP - Universidade do Porto

O presente capítulo analisa as modalidades de comunicação externa das organizações do Terceiro Setor (OTS), enquanto respostas a determinadas expectativas sociais. Este conjunto de respostas é observado à luz da problemática da legitimação organizacional e contextualizado no paradigma técnico e económico denominado de *sociedade em rede* (Castells, Majer & Gerhardt, 2000), o qual é suportado, em grande medida, pelo desenvolvimento acelerado do uso e importância das tecnologias da informação e da comunicação (TIC), nas sociedades ocidentais contemporâneas. O objetivo passa por compreender de que forma as OTS nacionais utilizam a comunicação externa como fonte de legitimidade organizacional, para responder aos desafios societários que lhes são colocados na contemporaneidade. Triangulando dados de diferentes fontes, mas sempre num registo de abordagem extensivo, começa-se por uma caracterização das práticas de comunicação externa a partir dos suportes utilizados, focalizando a atenção na comunicação digital, sobretudo por via dos *websites*, dada a generalização do seu uso. Seguidamente, procede-se à aplicação do modelo interpretativo, baseado em três tipos de legitimidade institucional - pragmática, cognitiva e moral -, concebido por Suchman (1995) e seguido por Dart (2004) e Nicholls (2006), o qual permite enquadrar as práticas de comunicação externa numa busca estratégica por um capital de legitimidade que permita operar, de forma eficaz, no âmbito do Terceiro Setor.

## 1. A sociedade em rede como veículo para a legitimidade organizacional

As OTS vivenciam, na atualidade, um conjunto de desafios societários e de oportunidades de ação, que se traduzem em expectativas sociais, em dinâmicas de influência de ordem normativa ou ainda em pressões políticas e/ou económicas. No âmbito dos desafios societários, importa salientar, entre outros: i) a gestão eficiente de recursos, com objetivos de eficácia na busca de sustentabilidade económica; ii) as exigências de qualidade e eficácia das práticas de produção e/ou prestação de bens e serviços, manifestadas, por exemplo, através da tendência para a intensificação da introdução de sistemas de gestão de qualidade (como tivemos oportunidade de constatar) ou de certificações de marca; e iii) o exercício de um papel de *advocacy* com atividades dirigidas a valores e defesa de causas.

Não obstante, a emergência de um paradigma técnico e económico pautado pela compressão do espaço e do tempo proporcionado pelas TIC, e particularmente marcado pelas potencialidades da *internet*, enfatiza a relação, cada vez mais estreita, entre comunicação e poder (Castells et al., 2000). E tal facto não pode deixar de representar todo um conjunto de oportunidades de ação para qualquer organização, OTS incluídas.

De facto, nas sociedades contemporâneas, a comunicação assume um protagonismo renovado, na sequência da existência de meios como *websites*, redes sociais ou blogues, capazes de conectar, com facilidade, um número imprevisível de pessoas e organizações e de moldar os seus comportamentos (Castells, 2007). O meio virtual tem vindo a constituir-se como um palco para o diálogo e partilha de informações, no qual tanto organizações como indivíduos podem assumir uma postura mais interventiva e constituírem-se como consumidores e produtores de conteúdos por via da *Web 2.0*<sup>1</sup>. Assim, a mobilização de novos processos de *autocomunicação*, expressão entendida como práticas de intensa troca de informação (idem), apresentam-se com “vantagens claras, tais como interação em tempo real (participação e feedback) e ausência de custos” (Martins, 2010, p. 282), constituindo-se, portanto, como um conjunto de ferramentas capaz de introduzir mudanças estratégicas e operacionais significativas no âmbito das atividades de uma OTS. Essencialmente por representarem novas oportunidades de aproximação entre a missão das OTS e as suas partes interessadas, isto é, por permitirem “projetar a sua notoriedade, angariar novos patrocinadores, parceiros ou clientes e incrementar indubitavelmente o seu *networking* e capital social” (ibidem).

Seguindo um raciocínio de associação entre os desafios e as oportunidades de ação, consideramos que uma das possíveis estratégias de resposta delineadas para os atuais desafios das OTS seria por via das modalidades de comunicação externa de cada organização que, no contexto da apelidada *sociedade em rede* (Castells et al., 2000), tendem a funcionar como um meio de legitimação organizacional.

A noção de *constelação de reputação* (Power, 2007 *apud* Nicholls, 2009) - em que as fronteiras entre as organizações, os seus ambientes e sociedades são negociadas segundo dinâmicas concetuais, legais ou éticas - mostra que as organizações, em função dos estímulos exteriores e de opções endógenas, definem uma estratégia para atingir um certo nível de reputação ou legitimidade, que lhes permite manter os seus recursos e benefícios. Por exemplo, a divulgação da marca, em termos latos, torna-se uma estratégia de *marketing* ou *branding* digital, com potencial para alterar a reputação organizacional. Nesse sentido, é possível falar de uma procura de legitimidade organizacional, concetualizada por Suchman (1995, p. 574) como “a percepção generalizada de que as ações de uma entidade são socialmente desejáveis ou apropriadas, num dado sistema construído de normas, valores, definições e crenças”.

A construção social dessa legitimidade é um processo simultaneamente ativo e passivo entre partes interessadas, envolvendo os atores das organizações (e.g. dirigentes, trabalhadores e outros membros, como associados ou voluntários), os atores da comunidade (e.g. fornecedores, clientes, destinatários) e a sociedade em geral (e.g. financiadores, amigos) (Suchman, 1995; Deephouse & Suchman, 2008). Porquanto a reputação possa ser conotada com conceitos como “qualidade”, “estima” ou “prestígio”, o seu elemento central faz-se por via da comparabilidade social entre estatutos (Deephouse & Carter, 2005). Estes remetem para um conjunto variável de atributos, a partir dos quais se exercem comparações entre organizações e se estabelecem posições relativas. A imagem que os clientes/utilizadores/destinatários têm acerca dos produtos/serviços, o histórico de parcerias passadas ou a motivação dos voluntários (*idem*) são fatores que fundam a reputação de uma OTS e possuem um forte impacto no modo como esta se relaciona com as partes interessadas.

Para Martins (2010), a base de uma reputação bem conseguida é construída mediante uma comunicação estratégica coerente, dinâmica e fundamentada. Porém, apesar dessas potencialidades, a maioria dos estudos empíricos nesta área revela um subaproveitamento da comunicação digital. Waters (2007) realizou uma análise a uma amostra de 160 *websites* americanos de filantropia e encontrou um fraco dinamismo na componente de comunicação digital, já que quase 90% dessas organizações apenas mantiveram contacto com as partes interessadas através de uma base de *emails* e menos de 30% comunicavam mensagens do presidente ou objetivos organizacionais. Por sua vez, verifica-se que as organizações utilizaram a *internet*, principalmente como um veículo para fornecer informação, numa lógica de comunicação unidirecional, antagónica ao potencial interativo da *Web 2.0*.

Desta forma, é assumido que as OTS terão uma tendência para priorizar as estratégias de comunicação que se destinem à obtenção, manutenção ou alargamento dos níveis de legitimidade atribuídos pelas partes interessadas. No âmbito da problemática do empreendedorismo social, julgamos que a tendência observável nas OTS será a colocação em prática de estratégias de comunicação que, pela transparência e

clareza com que veiculam a sua missão e o seu *modus operandi*, possibilitem uma reputação institucional positiva, capaz de atrair recursos e benefícios.

Neste contexto, a legitimidade organizacional foi concetualizada primeiramente por Suchman (1995) e seguida por Dart (2004) e Nicholls (2006) como um modelo assente em três dimensões analíticas: i) a legitimidade pragmática; ii) a legitimidade cognitiva; e iii) a legitimidade moral. Esta divisão analítica apresenta uma correspondência direta e respetiva com os desafios societários elencados.

A legitimidade pragmática envolve dinâmicas de cálculo estratégico, especialmente dirigido aos financiadores e ao retorno que o seu investimento possibilita (Suchman, 1995). Baseia-se nas relações de interesse, recursos, poder e dependência que se estabelecem entre entidades, pelo que também se pode referir à forma como as OTS interagem, participam e cooperam em redes e parcerias.

A legitimidade cognitiva refere-se, sobretudo, ao nível de coerência atribuído às práticas da organização, relativamente ao que dela é expectável, apresentando um dado sistema normativo e um conjunto de crenças que são tomadas pelo seu valor “facial” (Suchman, 1995). Ou seja, corresponde a algo que é apropriado e integrado num mapa cognitivo. Altos níveis de legitimidade cognitiva significam uma atividade previsível, significativa e acolhedora (*idem*). Nessa lógica, a legitimidade cognitiva centra-se na informação das OTS relativa à identidade organizacional e à imagem, mas também na transparência da informação tornada pública, como, por exemplo, a disponibilização de informações sobre resultados ou documentos organizacionais estruturantes, com a explicitação de objetivos.

Por fim, a legitimidade moral é de índole normativa e diz respeito à avaliação que é feita, não só pelas partes interessadas, como pela sociedade em geral, relativamente à adequação das práticas à missão e à desejabilidade social das atividades da organização, cujas ações devem ser aceites como moralmente corretas à luz de um dado sistema social de valores (Suchman, 1995; Dart, 2004). Reporta, portanto, para a forma como a organização promove uma cultura de emancipação através da disseminação de valores, da defesa dos seus interesses e de sensibilização da população para causas.

Considera-se que cada OTS assume, estratégica ou intuitivamente, uma posição relativamente às suas prioridades organizacionais e que tal se vai refletir na atribuição de pesos diferentes aos fatores de legitimação. O Terceiro Setor é, em comparação com os outros setores, mais direcionado para a legitimidade moral, já que apresenta uma intervenção significativa, caracterizada pela sua relação com os destinatários e causas que serve (Goodin, 2003; Nicholls, 2006).

Tendo em conta o modelo interpretativo até aqui explanado, procura-se, neste capítulo, perceber como é que as OTS constroem um equilíbrio entre prioridades comunicacionais no contexto da *Web 2.0* e da sociedade em rede, e de que forma utilizam a comunicação externa, estrategicamente, enquanto fonte de legitimidade organizacional. Triangulando dados recolhidos de diversas fontes a partir de uma

abordagem sobretudo de caráter extensivo, complementa-se a análise com uma vertente interpretativa, apoiada na apresentação de sete estudos de caso de OTS portuguesas.

## 2. Estratégia metodológica e objetivos de análise da comunicação externa

O inquérito por questionário aplicado às 89 organizações permitiu descrever as práticas de comunicação externa das OTS e identificar o grau de proximidade aos meios de comunicação pré-digitais e virtuais, nomeadamente pela forma como realizavam a comunicação institucional (e.g. divulgação dos projetos de intervenção social). Este primeiro objetivo de análise veio a evidenciar a necessidade de focalizar o estudo nos *websites*, dada a sua presença na maioria das organizações (92% - 82), o que já não acontece com as redes sociais, que ainda assim são usadas por mais de metade das organizações estudadas (63,6% - 57).

Para compreendermos as práticas de comunicação externa em contextos virtuais, procedemos, entre os dias 16 e 23 de dezembro de 2011, à análise dos *websites* de todas as organizações que afirmaram, na resposta ao inquérito, utilizar esta ferramenta, o que se traduziu num total de 78 *websites*, já que cinco OTS tiveram os *websites* indisponíveis no período em análise.

O objetivo era agora perceber, através da análise dos *websites*, como é que as organizações se afirmavam ao nível dos três tipos de legitimidade - moral, pragmática e cognitiva - definidos anteriormente. Cada um dos tipos de legitimidade foi operacionalizado em duas dimensões analíticas, mutuamente exclusivas (Quadro 1), codificadas *a priori* com um conjunto de indicadores construídos e/ou adaptados das propostas de Kenix (2007) e Waters, Burnett, Lamm e Lucas (2009) e para os quais se registou a sua presença ou ausência. Às seis dimensões analíticas principais foi adicionada uma sétima (Quadro 1), que aborda as vertentes de acessibilidade, isto é, da adaptabilidade do *website* a públicos com necessidades especiais; e de usabilidade, ou seja, da intuição no uso e práticas.

### Quadro 1 - Indicadores operacionalizados por dimensão de análise

#### Indicadores de usabilidade e acessibilidade

O carregamento da página inicial demora menos de 4 segundos

Os conteúdos são apresentados em mais do que uma língua

O *website* referencia a acessibilidade através de uma das seguintes opções: certificado de acessibilidade (e.g. logótipo *Certified Accessibility* da Agência para a Sociedade do Conhecimento (UMIC)<sup>2</sup>; “ouvir o texto”; Declaração de que a acessibilidade foi tida em conta no desenho do *website*<sup>3</sup>

A referência ao ano de 2011 consta na data da última notícia publicada. Nos casos de não haver notícias ou em que estas não estejam datadas, considera-se a data de Copyright (“©”) do *website*

O *website* disponibiliza perguntas frequentes dos utilizadores, as *Frequently Asked Questions* (FAQ)<sup>4</sup>

O *website* disponibiliza um motor de busca para pesquisa em todos os menus

Quadro 1 - Indicadores operacionalizados por dimensão de análise ( cont.)

Indicadores de legitimidade pragmática		
Captação de recursos	Publicidade	O <i>website</i> integra publicidade
	Orientação comercial	O <i>website</i> possibilita a venda de produtos de proveniência diversa ou da própria organização
	Doação online	O <i>website</i> tem ferramentas que possibilitem doação <i>online</i> (e.g. <i>Paypal</i> )
	<b>Indicadores de usabilidade e acessibilidade</b>	O <i>website</i> apela à doação <i>offline</i> (e.g. doação por cheque ou consignação do impostos sobre os rendimentos - IRS)
	Angariação de voluntários	O <i>website</i> tem ferramentas de angariação de voluntários
	Angariação de associados	O <i>website</i> tem ferramentas de angariação de associados
	Oportunidades de emprego	O <i>website</i> publicita anúncios de emprego para recrutamento da própria organização
Redes e relações	Organizações congéneres	O <i>website</i> disponibiliza ligações para organizações congéneres, isto é, pertencentes ao Terceiro Setor
	Organizações com fins lucrativos	O <i>website</i> disponibiliza ligações para o setor privado lucrativo
	Instituições públicas	O <i>website</i> disponibiliza ligações para o setor público
Indicadores de legitimidade moral		
Valores e defesa de causas	Informação sobre actividades	O <i>website</i> disponibiliza informação genérica sobre objetivos, financiadores, públicos-alvo e projetos
	Notícias	O <i>website</i> disponibiliza separador de notícias
	Informação governamental	O <i>website</i> disponibiliza informação governamental ou de instituições públicas
	Organização nos media	O <i>website</i> disponibiliza informação sobre a presença da organização nos meios de comunicação social
Comunidade virtual	Chat	O <i>website</i> disponibiliza uma ferramenta de conversação de um para um (e.g. funcionalidade de <i>chat</i> )
	Petições	O <i>website</i> disponibiliza a subscrição de petições
	Fórum	O <i>website</i> disponibiliza uma ferramenta de conversação de um para muitos (e.g. funcionalidade de fórum)
	Livro de visitas	O <i>website</i> disponibiliza um espaço para o utilizador fazer comentários (e.g. livro de visitas)
	Ligação redes sociais	O <i>website</i> disponibiliza ligações para as páginas que possui nas várias redes sociais
Indicadores de legitimidade cognitiva		
Informação organizacional e/ou institucional	Missão	O <i>website</i> faz referência explícita à missão
	História	O <i>website</i> faz referência explícita à história
	Galeria fotos	O <i>website</i> inclui uma galeria de fotografias
	Galeria vídeo	O <i>website</i> inclui uma galeria de vídeos
	Calendário eventos	O <i>website</i> inclui um calendário de eventos
	Próximos eventos	O <i>website</i> exhibe informações acerca de eventos a ocorrer no futuro
	Subscrição <i>newsletter</i>	O <i>website</i> exhibe informação acerca da subscrição da <i>newsletter</i>
	E-mail	O <i>website</i> disponibiliza referência a <i>e-mail</i>
	Telefone	O <i>website</i> disponibiliza referência a telefone
Governança & Prestação de contas <sup>5</sup>	Relatório de contas	O <i>website</i> disponibiliza o acesso a relatórios de contas
	Relatório de atividades	O <i>website</i> disponibiliza o acesso a relatórios de atividades
	Plano de ação	O <i>website</i> disponibiliza o acesso a planos de ação, atividades ou orçamentos
	Patrocinadores	O <i>website</i> disponibiliza referências a parceiros financiadores e patrocinadores

Seguimos, posteriormente, com a aplicação de uma metodologia de análise intensiva às sete OTS estudo de caso, que partilham entre si um perfil socialmente empreendedor<sup>6</sup>. O esquema analítico da legitimidade organizacional foi, desta vez, aplicado numa perspetiva interpretativa, a partir da quantificação da presença de indicadores nos conteúdos dos *websites* que estiveram patentes durante o mês de janeiro de 2013. A análise interpretativa dos *websites* dos estudos de caso, a partir dos indicadores considerados no Quadro 2, consistiu na construção de tabelas onde se registou, durante o mês de janeiro de 2013, e para cada OTS, a frequência da sua presença, aferindo-se um score global. Cada subdimensão analítica foi, após ter sido aferida uma pontuação geral quantificada, agregada numa escala de quatro níveis: nula, baixa, média e elevada. O Quadro 2 mostra o significado da classificação obtida na utilização do *website* por dimensão analítica, através de uma análise comparativa relativa das incidências.

**Quadro 2 - Incidências quantitativas e seu significado ordinal por dimensão e subdimensão analíticas: score global**

Dimensão analítica	Subdimensão analítica	Intervalos de variação das classificações			
		Nulo (-)	Baixo (+)	Médio (++)	Alto (+++)
Usabilidade		0	1-2	3-4	5-6
Legitimidade Pragmática	Captação de recursos	0	1-2	3-5	6-7
	Redes e relações	0	1	2	3
Legitimidade Moral	Valores e <i>advocacy</i>	0	1	2-3	4
	Comunidade virtual	0	1-2	3-4	5
Legitimidade Cognitiva	Informação organizacional e/ou institucional	0	1-3	4-6	7-9
	Governança e transparência	0	1	2-3	4

Fonte: Autores baseados na análise de conteúdo dos *websites* das OTS estudos de caso.

Adicionalmente, procedeu-se a um exercício de triangulação metodológica, com o estabelecimento de complementaridades entre os dados extensivos de carácter quantitativo da análise aos *websites* das OTS inquiridas, com os dados interpretativos dos *websites* dos sete estudos de caso.

### 3. Comunicação externa: apresentação e discussão dos dados

O primeiro ponto sintetiza a análise da informação recolhida por via do inquérito por questionário, onde se destacou um predomínio do recurso aos *websites* como suporte da comunicação externa. Posteriormente, esta vertente de comunicação *online* é aprofundada numa abordagem extensiva, com um enfoque interpretativo, a casos provenientes da amostra utilizada anteriormente. No último ponto, procede-se a um exercício de comparação e síntese, o qual dá conta das conclusões e pistas de reflexão.

### 3.1. A supremacia da comunicação virtual

A comunicação externa em formato digital parece ser uma prática regular no contacto com as diferentes partes interessadas. Retomamos que o uso dos meios de comunicação institucional fazem sobressair o suporte das TIC, por via do recurso a *websites* (92% - 83), redes sociais (63,6% - 57) e blogues (31,8% - 28). O uso de uma *mailing list* é apontado pela maioria das organizações (86,4% - 77) como tendo objetivos de divulgação de atividades (88,2% - 68), mobilização do público-alvo (39,5% - 30) e contacto com os utilizadores (32,9% - 30) e campanhas de angariação de fundos (34,1% - 25).

Nota-se, portanto, uma utilização significativa dos meios eletrónicos para atingir objetivos que, tradicionalmente, eram concretizados através de suportes físicos, como as publicações periódicas em formato de panfleto ou jornal. Esta tendência reflete-se também no suporte em que são produzidas as *newsletters*, publicadas por 59,1% (53) das organizações inquiridas. Destas, apenas uma em cada cinco (21,2% - 11) são publicadas exclusivamente em suporte de papel, sendo que a maioria faz a sua divulgação através de um suporte digital<sup>7</sup>.

Entre os principais destinatários da *newsletter* encontram-se quatro tipos de partes interessadas: trabalhadores da organização (67,3% - 40), parceiros (67,3% - 36), membros associados (65,4% - 35) e financiadores (63,5% - 34), o que aponta para um tipo de comunicação generalista e uniforme, aparentemente sem objetivos e/ou conteúdos diferenciados, de acordo com as características das partes interessadas.

A divulgação de projetos é feita por cerca de 74,2% (66) das OTS, sendo o *website* institucional o suporte preferencialmente utilizado (68,1% - 45). Entre os outros meios de comunicação utilizados para este fim, destacam-se as redes sociais (31,1% - 21), panfletos ou brochuras (29,9% - 20), blogues (28,4% - 19) e comunicação social e revistas (28,4% - 19).

Analisando os meios de divulgação dos 163 projetos apurados, segundo o critério digital e analógico da fonte de informação, constatamos por ordem decrescente de importância: os meios de divulgação digitais (51,5% - 84); os meios de comunicação combinados, virtuais e analógicos (41,7% - 68); e os meios de divulgação analógicos (6,7% - 11).

De facto, a comunicação externa parece contar com um apoio limitado por parte dos *media*. Na análise das relações institucionais estabelecidas pelas OTS, os meios de comunicação social revelam-se como aqueles com quem as organizações têm relações “menos intensas” (mediana 6<sup>8</sup>), em contraponto com, por exemplo, as instituições de administração pública, as empresas do setor privado, as instituições académicas e as organizações do Terceiro Setor (mediana 7) ou ainda as organizações congéneres (mediana 8).

Se as relações institucionais com as organizações congêneres podem constituir a evidência de uma renovada cultura de cooperação interinstitucional, as relações que são estabelecidas com o chamado Quarto Poder são, na generalidade, menos frequentes, comparativamente com as relações estabelecidas com outras partes interessadas. Parece ser importante questionar se tal acontece por desinteresse dos *media*, das organizações ou de ambos?

Os resultados desta primeira análise apelam igualmente à presença das OTS na esfera *online*, em particular do *website* institucional, que é utilizado pela quase totalidade das organizações inquiridas. Elaborando uma abordagem própria, procurámos apreender de que forma é que estas organizações usam os seus *websites* e quais as suas prioridades comunicacionais, aferidas em termos dos tipos de legitimidade: pragmática, cognitiva e moral.

## 3.2. Os *websites* na comunicação externa

Nas páginas que se seguem, procuramos explorar como é que as OTS utilizam os seus *websites* em cada uma das dimensões de análise da legitimidade organizacional. Para isso, apresentam-se os traços gerais que caracterizaram as 78 organizações com *website*, comparando-os com a abordagem interpretativa aos sete estudos de caso que, tendo um perfil socialmente empreendedor, deveriam suportar a observação de uma estratégia de busca de legitimação através da comunicação externa.

### 3.2.1. Usabilidade e acessibilidade

A usabilidade e acessibilidade foi a primeira dimensão a ser analisada (Quadro 3). Num plano de apreciação genérico, observa-se um investimento limitado nas funções mais básicas e simples dos *websites* das organizações inquiridas. Os estudos de caso não se desviam desta tendência: nenhuma das OTS pontua em mais de metade dos indicadores em simultâneo, redundando, por isso, e pontuações fracas e médias, não estando presentes nos pontos extremos (nulo ou elevado) do *score* de avaliação.

Particularizemos a análise de cada indicador. Os *websites* das organizações inquiridas destacam-se pela positiva na *rapidez do carregamento das páginas*, que na maioria é inferior a quatro segundos, um padrão que se repete igualmente em todos os estudos de caso (Quadro 3).

A *atualização dos websites* durante os períodos em análise ocorreu em pouco mais de metade dos *websites* das OTS inquiridas e em dois dos estudos de caso: TOC e ECO. Este padrão evidencia uma tendência para a criação de *websites* que, no entanto, não são acompanhados frequentemente por uma manutenção e atualização regulares.

A *presença de um motor de busca* é um indicador que esteve presente em menos

de metade dos *websites* das OTS inquiridas. Apesar disso, e em relativo contraciclo com a análise extensiva, nos estudos de caso verificou-se uma utilização quase total desta ferramenta, com a única exceção da VEP.

Também a opção de *disponibilizar os conteúdos do website em mais de uma língua* é secundarizada pelas OTS, sendo contemplada em apenas 16,7% (13) das mesmas e num único estudo de caso, a RAR, que apresenta para além da língua portuguesa, a inglesa.

### Quadro 3 - Indicadores de usabilidade e acessibilidade

Indicadores de usabilidade e acessibilidade	Websites das OTS inquiridas		Websites das OTS estudos de caso						
	N (78)	%	AVI	ECO	DEC	LAD	RAR	TOC	VEP
Carregamento curto	76	97,4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Opção línguas	13	16,7							
Acessibilidade	4	5,1							
Atualização em 2011	44	56,4			✓			✓	
FAQ	11	14,1	✓						✓
Motor de busca	35	44,9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Score global por OTS			++ Média	+ Baixa	++ Média	+ Baixa	++ Média	++ Média	+ Baixa

Fonte: Autores baseados na análise de conteúdo dos *websites* das OTS estudos de caso.

Por um lado, o baixo recurso a esta funcionalidade pode prender-se com os custos destas operações. Por outro lado, pode estar associada à área de atuação privilegiada dessas organizações, que frequentemente se centram no nível local. Dentro dos estudos de caso, a AVI seria aquela que teria mais necessidade em recorrer a essa ferramenta de internacionalização, já que está integrada numa rede internacional. O facto de a RR recorrer a esta funcionalidade pode justificar-se exatamente pelas relações de parceria internacionais.

A *certificação de acessibilidade* para pessoas com necessidades especiais é o indicador mais ignorado desta dimensão de análise, estando presente em apenas 5,1% (4) dos *websites* das OTS inquiridas. Foi também o único indicador a não pontuar em qualquer um dos estudos de caso, o que parece ser um contrassenso tendo em conta a missão das OTS estudadas.

Por último, e apesar de ser uma opção simples de construir e sem custos inerentes, a página de *FAQ* surge como a segunda pior classificada dentro dos *websites* das OTS inquiridas (14,1% - 11) e só é utilizada pela AVI e pela VEP.

Globalmente, os indicadores de usabilidade e acessibilidade, sugerem uma utilização simplificada dos *websites* institucionais com um escasso recurso a funcionalidades complementares, que poderiam tornar o seu uso mais democrático, simples e eficaz.

### 3.2.2. Legitimidade pragmática

A segunda dimensão analisada diz respeito à vertente pragmática da legitimidade organizacional. Fica patente um desempenho, menos expressivo, por parte das OTS inquiridas, em comparação com a usabilidade e acessibilidade, algo que decorre do maior grau de exigência dos requisitos desta dimensão. Os estudos de caso voltaram a concentrar-se em pontuações baixas ou médias nas duas subdimensões em análise, como se pode observar nos *scores* de avaliação do Quadro 4.

Quadro 4 - Legitimidade pragmática por subdimensões e indicadores analíticos

	Indicadores de legitimidade pragmática	Websites das OTS inquiridas		Websites das OTS estudos de caso							
		N (78)	%	AVI	ECO	DEC	LAD	RAR	TOC	VEP	
Captação de recursos	Publicidade	0	-	✓							
	Orientação comercial	16	20,5		✓	✓				✓	
	Doação online	13	16,7	✓							
	Doação offline	8	10,3	✓					✓		
	Angariação voluntários	30	38,5			✓					
	Angariação associados	31	39,7			✓			✓		
	Oportunidades emprego	33	42,3				✓		✓		
	Score global por OTS				++ Média	+ Baixa	++ Média	+ Baixa	++ Média	+ Baixa	- Nula
Redes e relações	Organizações congêneres	33	47,4	✓			✓	✓		✓	
	Organizações com fins lucrativos	112	15,4			✓					
	Instituições públicas	330	38,5	✓		✓	✓	✓			
	Score global por OTS				++ Média	- Nula	++ Média	++ Média	++ Média	- Nula	+ Baixa

Fonte: Autores baseados na análise de conteúdo dos *websites* das OTS estudos de caso.

Atente-se aos resultados da análise de cada indicador *per se*. Na primeira subdimensão da legitimidade pragmática, a *captação de recursos* salienta, como principal ponto fraco, a *publicidade*, ausente em todos os *websites* das OTS inquiridas. Uma possível explicação será porque as empresas do setor privado são identificadas, tipicamente, como parceiros financiadores, e nunca encaradas como entidades a quem podem conferir notoriedade pela publicidade realizada nos *websites* contra um pagamento previsto do espaço publicitário, o que remeteria para um conceito de patrocinador. Nos estudos de caso, apenas a AVI pontuou favoravelmente, o que nos indica uma postura evolutiva desde o primeiro momento de análise dos *websites* em 2011 e a adesão mais recente a esta prática em 2013<sup>9</sup>.

A *orientação comercial* foi outro indicador com um desempenho baixo, estando patente em apenas 20% (16) dos *websites* das organizações inquiridas e em três

dos estudos de caso, com alguns indícios de tentativas de vendas *online*, ainda que a função não esteja propriamente disponível. É o caso da ECO, que tem no seu *website* informações sobre artigos de produção local, algo que se justifica pelo seu envolvimento nas atividades de cariz económico, que estimulam a produção local de produtos tradicionais da região, e que não acontece com outras OTS estudos de caso, que comercializam igualmente produtos e serviços no mercado, porém com menor propensão para a autossustentabilidade financeira.

A *angariação de voluntários e de associados* parece ser uma preocupação mais significativa do que a *procura de fundos*, já que apresentaram o dobro dos valores, com quase 40% de adesão por parte das OTS inquiridas. A vinda de novos associados pode representar ganhos financeiros, já que se traduz em fluxos monetários através de pagamento de joias e quotas. Já os voluntários constituem um reforço no domínio dos recursos humanos e podem ser uma fonte de poupanças económicas significativas em remunerações de trabalho. Ainda assim, nos estudos de caso, a adesão a estas práticas permanece baixa.

O destaque positivo vai para a DEC. Esta organização dedica uma secção autónoma no seu *website* para os novos colaboradores, onde estão disponíveis opções para se tornar voluntário ou cooperante ou ainda para que realize uma candidatura espontânea para um posto de trabalho. Esta prática parece demonstrar que a OTS assume estrategicamente que pode beneficiar do envolvimento da comunidade local de proximidade.

Em termos de *publicação de oportunidades de emprego*, a sua presença em 42,3% (33) dos *websites* das organizações inquiridas é significativa, principalmente em comparação com os restantes indicadores, o que denota a importância da plataforma *online* para o recrutamento de recursos humanos. Ainda assim, nos estudos de caso, apenas a VEP e a LAD pontuaram nessa dimensão.

Nesta primeira subdimensão da legitimidade pragmática - *captação de recursos* -, o destaque negativo vai para a VEP, que não pontuou em nenhum dos indicadores mencionados acima. É algo que se relaciona com a sua própria natureza de funcionamento e o seu objeto, uma vez que tem por missão o exercício de uma atividade *económica* para os seus associados. É uma mutualidade que não procura trabalho de voluntariado, que tem um corpo de trabalhadores relativamente fixo e estável e que detém fontes de financiamento próprias, o que lhe garante a sustentabilidade económica.

Na segunda subdimensão - *redes e parcerias* -, mantém-se um padrão de subaproveitamento do potencial dos *websites*. Menos de metade das OTS inquiridas *partilha ligações externas* nos seus *websites*. É mais frequente publicar ligações relativas a *organizações congéneres* (47,4% - 37) do que de *instituições públicas* (38,5% - 30) e ainda mais de *organizações com fins lucrativos* (15,4% - 12).

Estes valores são consistentes com os dados apresentados no capítulo 3, onde

se revela uma relação mais forte por parte das organizações inquiridas com as organizações congéneres, quando comparada com as restantes relações institucionais.

Nos estudos de caso, nenhum deles se destacou senão pela negativa, encabeçados pelas organizações ECO e TOC que obtiveram uma pontuação nula no uso do *website* para efeitos de partilha da pertença a redes e relações de parcerias.

### 3.2.3. Legitimidade moral

A análise da legitimidade moral deixa patente uma significativa consistência das OTS estudos de caso ao nível da partilha e disseminação de *valores e das causas*, com um desempenho satisfatório, e genericamente melhor em todos os indicadores do que o verificado para as organizações inquiridas. Esta diferença não encontra correspondência na subdimensão da *comunidade virtual*, que é a que obteve os piores resultados, quer no universo das OTS inquiridas, quer nos estudos de caso, tal como demonstra o Quadro 5.

Quadro 5 -Legitimidade moral por subdimensões e indicadores analíticos

	Indicadores de legitimidade moral	Websites das OTS inquiridas		Websites das OTS estudos de caso						
		N (78)	%	AVI	DEC	ECO	LAD	RAR	TOC	VEP
Valores e defesa de causas	Informação sobre atividades	73	93,6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Notícias	48	61,5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Informação governamental	5	6,4	✓	✓		✓	✓		
	Organização nos media	18	23,1			✓				
	Score global por OTS			++ Média	++ Média	++ Média	++ Média	++ Média	++ Média	++ Média
Comunidade virtual	Chat	0	-							
	Petições	0	-							
	Fórum	3	3,6							
	Livro de visitas	2	2,4							
	Ligação redes sociais	34	43,6	✓		✓		✓		✓
		Score global por OTS			+ Baixa	- Nula	+ Baixa	- Nula	+ Baixa	- Nula

Fonte: Autores baseados na análise de conteúdo dos *websites* das OTS estudos de caso.

Retendo a atenção na análise de cada indicador, o destaque em termos da primeira subdimensão da legitimidade moral - *valores e causas* - é a presença de *informações relativas às atividades da organização nos websites* quer da maioria das OTS inquiridas, quer de todos os estudos de caso. Ainda assim, deve-se considerar o risco de reducionismo desta informação, já que o facto de este elemento estar presente não traduz qualquer consideração sobre a forma como está disponibilizado para o utilizador e, portanto, podemos estar quer perante informação de fácil leitura dirigida ao leitor comum, quer de documentos formais de apreensão complexa e pouco atrativos.

A presença de um *menu de notícias* com informações relativas à missão e atividades também tem uma presença significativa: 61,5% (48) dos *websites* das organizações inquiridas e todos os estudos de caso, exceto na VEP.

Informações relativas à *presença das OTS nos meios de comunicação social* surgem em menos de ¼ dos *websites* das organizações inquiridas e em apenas um dos estudos de caso: a TOC. Este indicador é consistente com a fraca proximidade já debatida com os meios de comunicação social pré-digitais.

A *defesa de causas* apenas está presente em 6,4% (5) dos *websites* das OTS inquiridas. Porém, quatro organizações estudos de caso destacaram-se de forma positiva neste indicador, o que nos permite pensar que as organizações com perfis de empreendedorismo social tendem a integrar nas suas práticas uma postura política consentânea com a adoção de determinados princípios e materializado em ações de denúncia, crítica e apoio a causas.

Porém, quatro organizações estudos de caso destacaram-se de forma positiva neste indicador, o que nos permite pensar que as organizações com perfis de empreendedorismo social tendem a integrar nas suas práticas ações de denúncia, crítica e apoio a causas, posicionando-se enquanto parte do movimento cívico de consciencialização cidadã, pelo menos no espaço virtual.

A segunda subdimensão da legitimidade moral - *comunidade virtual* - apresenta pontuações significativamente baixas, que se concretizam no pior desempenho verificado de entre todas as subdimensões do modelo consideradas.

A inclusão de *chats* ou de petições online não existe em nenhuma das OTS. Os *fóruns* e os *livros de visitas* também não fizeram parte de nenhum dos estudos de caso, estando presentes em respetivamente 3,6% (3) e 2,4% (2) dos *websites* das OTS inquiridas. Contudo, na pesquisa extensiva dos três fóruns identificados, dois estavam indisponíveis e nos livros de visitas os comentários nunca foram superiores a dez.

O único indicador com um bom desempenho nesta subdimensão é o estabelecimento de *ligações com as redes sociais*, com 43,6% (34) dos *websites* das OTS inquiridas a disponibilizarem ligações para as suas páginas - na maioria de Facebook. Nos estudos de caso, quatro delas disponibilizaram ligações. Um bom exemplo deste tipo de práticas é o da AVI, que informa no *website* da sua presença num conjunto amplo de redes sociais: *Facebook, Twitter, Youtube, Flickr, Slideshare, LinkedIn, Networkedblogs, Wikipedia* e *Issuu*. Esta constatação revela o empenho desta organização em afirmar-se no âmbito da nova sociedade em rede. Aponta também para uma estratégia de comunicação, onde a interação com as partes interessadas é privilegiada noutras plataformas que não o *website*. Contrasta, pois, com os padrões gerais, que apontam para uma fraca preocupação por parte das OTS em interagir com a comunidade e em aproveitar as ferramentas disponíveis nos *websites* para promover um maior sentimento de pertença, de envolvimento e de ligação afetiva da comunidade.

### 3.2.4. Legitimidade cognitiva

A análise da legitimidade cognitiva permite constatar, na subdimensão de *governança e prestação de contas*, um extremar das diferenças entre os estudos de caso, nos *scores* de avaliação com pontuações tanto nulas como altas. Paralelamente, verifica-se uma situação de fraca transparência das OTS inquiridas, se atendermos que nunca chegam a metade as OTS que pontuam nos diferentes indicadores. Na subdimensão das *informações organizacionais e/ou institucionais*, voltamos a ter uma concentração dos estudos de caso em pontuações baixas ou médias e das organizações inquiridas com variações de intensidade fortes, tal como ilustra o Quadro 6.

Vejamos os indicadores individualmente. Na primeira subdimensão da legitimidade cognitiva - a *Governança e prestação de contas* - o indicador relativo aos *patrocinadores* apresentou uma sólida prestação, com quase metade dos *websites* das OTS inquiridas a fazer menção a parceiros e patrocinadores, um padrão também presente em cinco estudos de caso.

Relativamente à publicação de *Relatórios de contas*, *Relatórios de actividades* e *Planos de acção*, os três indicadores apresentaram uma adesão mais fraca por parte das OTS estudos de caso. Ao nível dos *websites* das OTS inquiridas, nunca a barreira dos 40% foi superada, facto que não abona totalmente a favor da transparência que se pressupõe inerente ao Terceiro Setor. Nos estudos de caso, a heterogeneidade de posturas é assinalável. Duas OTS não apresentaram nenhum desses documentos (TOC e ECO), o que resulta numa pontuação nula nesta dimensão. No campo oposto, a DEC e a AVI obtiveram a pontuação máxima neste indicador, tendo sido as únicas a disponibilizarem os três documentos. A LAD, a RAR e a VEP apenas divulgaram os patrocinadores, mas não os Relatórios de Contas, os Relatórios de Actividades e os Planos de acção. Não obstante, a generalidade das práticas verificadas nos *websites*.

Quadro 6 - Legitimidade cognitiva por subdimensões e indicadores analíticos

	Indicadores de legitimidade cognitiva	Websites das OTS inquiridas		Websites das OTS estudos de caso						
		N (78)	%	AVI	DEC	ECO	LAD	RAR	TOC	VEP
Governança e Prestação de contas	Relatório de contas	27	33,3	✓	✓					
	Relatório de actividades	30	37,2	✓	✓					
	Plano de acção	22	26,9	✓	✓					
	Patrocinadores	36	46,2	✓	✓		✓	✓		✓
	<b>Score global por OTS</b>			+++ Alta	+++ Alta	- Nula	+ Baixa	+ Baixa	- Nula	+ Baixa
Informação organizacional e/ou institucional	Missão	36	46,2	✓	✓	✓		✓	✓	
	História	44	56,4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Galeria fotos	25	32,1	✓			✓			
	Galeria vídeo	9	11,5	✓						
	Calendário eventos	16	20,5	✓		✓			✓	
	Próximos eventos	20	25,6	✓			✓	✓		
	Subscrição newsletter	38	48,7	✓		✓				
	E-mail	72	92,3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Telefone	76	97,4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	<b>Score global por OTS</b>			+++ Alta	++ Média	++ Média	++ Média	++ Média	++ Média	++ Média

Fonte: Autores baseados na análise de conteúdo dos *websites* das OTS estudos de caso.

A segunda subdimensão é relativa à informação organizacional e/ou institucional. Os indicadores que melhor pontuaram ao nível dos *websites* das OTS inquiridas foram a *identificação de contactos*: a esmagadora maioria das organizações inquiridas e a totalidade dos estudos de caso.

Elementos como a *história*, a *missão* ou a *subscrição de uma newsletter* apresentam nas OTS inquiridas uma incidência entre os 40-60%. As duas primeiras obtiveram uma adesão favorável de cinco e seis estudos de caso, respetivamente.

O caso particular das *newsletters* mostrou-se ambíguo quando comparado com os dados do inquirido. Por um lado, na análise extensiva, nota-se uma significativa propensão das organizações para recorrerem a essa ferramenta (48,7% - 38). Por outro lado, na análise dos estudos de caso, verificou-se que apenas duas organizações pontuaram positivamente neste indicador: ECO e AVI.

Os restantes indicadores apresentaram adesões relativamente periféricas: o pior comportamento regista-se na presença de *galerias de vídeos*, que ocorre em apenas 11,5% (9) dos *websites* das OTS inquiridas e num dos estudos de caso. As *galerias de fotos*, o *calendário de eventos* e uma secção com os *próximos eventos* também são opções com pouco destaque nas organizações analisadas: nunca estão presentes em mais de 35% dos *websites* das OTS inquiridas e estão presentes apenas em três estudos de caso. Estas práticas podem estar associadas a limitações do ponto de vista técnico, nomeadamente com o volume de material produzido ou com o espaço disponibilizado no servidor.

De forma geral, nos estudos de caso, a nota negativa vai para a VEP, já que apenas disponibilizou *online* os seus contactos, não apresentando os elementos informativos básicos de apresentação às partes interessadas. Em contraponto, a AVI volta a destacar-se pela positiva, tendo sido a única a obter uma pontuação elevada ao preencher todos os indicadores em análise.

### 3.3. Particularidades de investimento na legitimidade organizacional

Este ponto é dedicado a considerações de síntese, construídas com base na análise comparativa triangulada das práticas de comunicação externa virtuais das OTS, sistematizadas no Quadro 7. Uma primeira tendência que se torna patente é o maior investimento no que diz respeito às subdimensões de *valores e causas* e de *governança e transparência*, que obtiveram uma média próxima dos 50% entre as OTS inquiridas. No campo oposto está a *captação de recursos*, as *redes e parcerias* e a *comunidade virtual*, que são as que revelam a menor maturidade nos *websites* das OTS inquiridas, com práticas comunicacionais tímidas.

Uma segunda tendência remete para uma fragilidade significativa no domínio da *comunidade virtual*, denunciadora do não aproveitamento do potencial da *Web 2.0*: as

organizações posicionam-se essencialmente como produtoras de informação, porém com um reduzido nível de atenção aos modos diferenciados de receção de informação das diferentes partes interessadas.

Deve-se ter, a esse respeito, uma particular atenção sobre o papel das redes sociais, que já são utilizadas pela maioria das OTS analisadas, e que têm vantagens assinaláveis no domínio da facilidade de utilização e de produção de conteúdos e, por isso, podem constituir-se como um meio eventualmente preferencial para o investimento das OTS no domínio da interação com as partes interessadas ou na defesa de causas e valores.

Uma análise às OTS estudos de caso permite denunciar uma tendência para canalizar um maior investimento nas *informações organizacionais e/ou institucionais* e nos *valores e causas*, e um menor investimento na *comunidade virtual* e na *captação de recursos*.

Uma outra conclusão que pode ser extraída da leitura do Quadro 7, através da linha *score final de cada estudo de caso*, é o desequilíbrio interno ao nível dos estudos de caso, apesar do seu perfil de empreendedorismo social. É possível neste contexto destacar positivamente a AVI, que obteve a melhor pontuação final, ao registar mais do dobro da pontuação da pior classificada, a VEP.

**Quadro 7 - Análise comparativa da utilização dos websites**

Dimensão e subdimensão analítica	Média dos websites das OTS inquiridas <sup>10</sup>	Websites das organizações estudo de caso								Score final de cada dim. de análise <sup>11</sup>
		AVI	DEC	ECO	LAD	RAR	TOC	VEP		
L P Usabilidade	39,1	++	+	++	+	+	++	+	10	
L P Captação de recursos	24,0	+	++	+	+	++	+	-	8	
L P Redes e relações	33,8	++	++	-	++	++	-	+	9	
L M Valores e causas	46,2	++	++	++	++	++	++	+	13	
L M Comunidade virtual	9,9	+	-	+	-	+	-	+	4	
L C Informação organizacional e/ou institucional	35,9	+++	++	++	++	++	++	+	14	
L C Governança e transparência	47,9	+++	+++	-	+	+	-	+	9	
	Score final de cada estudo de caso <sup>12</sup>	14	12	8	9	11	7	6		

LP: legitimidade pragmática; LM: legitimidade moral; LC: legitimidade cognitiva

Fonte: Autores baseados na análise de conteúdo dos websites das OTS estudos de caso.

Uma comparação entre as colunas *score por dimensão de análise dos estudos de caso* e *média dos websites das organizações inquiridas* mostra uma correspondência

quase perfeita ao nível de padrões de investimento, nos tipos de legitimidade organizacional. A exceção verifica-se nas duas subdimensões da legitimidade cognitiva, que apresentam mesmo padrões contrastantes, com destaque positivo para a AVI.

Ao nível da usabilidade, o investimento por parte das OTS foi genericamente reduzido e remetido a uma função básica de cartão-de-visita da organização. Se, por um lado, se cumprem os requisitos de instantaneidade e de urgência, com uma visualização rápida da primeira página, por outro, a esmagadora maioria das organizações podem estar em risco de não conseguir comunicar com parte do seu público-alvo, já que não demonstram, globalmente, uma preocupação com o acesso por parte de pessoas com limitações físicas e/ou cognitivas ou estrangeiros.

No domínio da legitimidade pragmática, corroborou-se a dificuldade que existe em adaptar as organizações sem fins lucrativos a lógicas de abordar o mercado, evidenciada ainda pela ausência de relações com organizações privadas de âmbito lucrativo e, como consequência, da abdicação de potenciais sinergias que podem emergir de uma relação mutuamente benéfica. A AVI singularizou-se positivamente ao nível de *doações e publicidade*. No que se refere às *redes e parcerias*, destacam-se negativamente a TOC e a ECO.

A legitimidade moral das organizações apresentou padrões opostos nas suas subdimensões. Se nos *valores e causas* apresentaram uma sólida prestação, na *comunidade virtual* as organizações manifestaram o menor investimento. LAD, TOC e DEC obtiveram mesmo uma pontuação nula, reforçando a tendência para a persistência de uma comunicação virtual unilateral das OTS.

Na legitimidade cognitiva, prevalecem valores muito baixos de colocação *online* de documentos estruturantes das OTS, tais como o relatório de contas ou o plano de ação. Este parece-nos ser um aspeto crucial da governança e prestação de contas de uma OTS. Deste modo, a comunicação com determinadas partes interessadas, nomeadamente possíveis financiadores, beneficia pouco do *website*, pois este não é usado como suporte para transmitir uma informação clara sobre o desempenho económico, social e ambiental da OTS. Ao nível de *governança e prestação de contas*, a TOC e a DEC distinguem-se pela negativa, com pontuações nulas. A AVI evidencia-se nesta subdimensão, assim como na da *informação organizacional e/ou institucional*.

Torna-se patente, por fim, que o investimento realizado pelas OTS analisadas na comunicação externa estratégica é ainda incipiente. No caso dos *websites* das OTS inquiridas, observando o Quadro 7, constata-se que nenhum dos indicadores compósitos supera a barreira dos 50% e que existem desequilíbrios entre as diferentes subdimensões em análise, com variações de valores superiores a 38%.

Os estudos de caso permitem confirmar esta prática: entre os 21 pontos passíveis de serem obtidos na classificação final, as OTS apresentaram uma oscilação entre os 6 e os 14 pontos. A organização que faz um uso mais estratégico, investindo esforços na

criação de uma página *online* atualizada e preenchendo de forma bastante satisfatória e clara os diversos indicadores em análise, é a AVI. Prima, pois, por expor ao utilizador dados diversificados acerca da atividade da organização, desde o seu historial, até às iniciativas quotidianas e publicações institucionais. Mais, realça o seu carácter distintivo ao criar dinâmicas inovadoras e não verificadas nas páginas dos restantes casos, como as sondagens e o consultório *online*, demonstradores de um esforço de aproximação aos clientes/públicos/destinatários.

Por sua vez, o *website* da TOC destaca-se com a maior frequência de pontuações nulas: três subdimensões num total de 6. Contudo, ao nível da pontuação geral, é a VEP que apresenta o pior resultado. Esta diferenciação é produto de uma análise que trabalha com valores médios, porém sem perder o valor interpretativo que aponta ambas as OTS em causa como tendo o pior desempenho em termos de comunicação externa digital.

## Nota Conclusiva

Neste capítulo, procurou-se examinar e refletir sobre o papel da comunicação externa, em geral, e sobre a utilização de ferramentas e plataformas *online* (*websites*), em particular, na afirmação de uma estratégia de legitimação organizacional por parte das OTS. Este fenómeno foi problematizado em torno da abordagem da legitimidade organizacional de Suchman (1995), com o objetivo de compreender de que modo estas organizações se afirmam e se dão a conhecer na sociedade em rede.

Desta análise sobressai um paradoxo entre uma forte presença das OTS no espaço digital, principalmente por via dos *websites* e a existência de várias falhas e ambiguidades ao nível da eficácia dessa utilização. O comportamento dos indicadores presentes no modelo de análise mostra algumas limitações na utilização dos instrumentos de comunicação organizacional em ambiente virtual.

Consideramos que, das sete organizações abordadas em profundidade, a que apresenta um uso mais equilibrado das virtualidades dos *websites* na afirmação das suas legitimidades é a RAR, que nunca obteve pontuações nulas e frequentemente alcançou classificações médias.

Existem outras organizações capazes de integrar boas práticas de comunicação externa na sua estratégia de legitimação, como a ECO, que partilha no seu *website* informações sobre artigos de produção local. Contudo, muitas destas OTS pecam por não fazerem uso de uma forma mais estratégica, centrada em objetivos.

Uma potencial causa para este tímido envolvimento foram, e são com certeza, os inúmeros constrangimentos que estas organizações enfrentam diariamente e que

impossibilitam um sólido investimento nesta área, nomeadamente pela falta de profissionais capacitados nesta área ou pela impossibilidade de acesso a estes serviços no mercado, sobretudo pelos seus custos. Por exemplo, só a AVI tem um responsável na área da comunicação e *marketing*, algo que corresponde a uma exceção no panorama nacional. Na maioria dos casos, não existe uma estrutura/competência especializada para garantir um perfil funcional dedicado ao planeamento, gestão e melhoria da comunicação externa.

A fraca relação com os meios de comunicação social pode constituir um óbice à projeção mediática da missão e objetivos das OTS para um público mais amplo, tanto mais que os *websites* também não são usados nas suas plenas potencialidades.

Dada a ausência de uma análise holística da comunicação externa das OTS alvo de estudo de caso (suportes digitais e não digitais), não se pode considerar que estas organizações não sejam caracterizadas por boas práticas de comunicação externa. Algumas delas optam por transmitir informações, como os Relatórios de contas ou Planos de ação, por outros formatos que não o *website*, o que justifica uma disparidade de práticas. É o caso da TOC, que elabora um Boletim Informativo ou Jornal, editado em formato digital e em papel, distribuído aos destinatários, associados, comunicação social ou futuros associados.

Concluindo, subsiste a impressão de que os resultados não são um retrato completo da comunicação externa das OTS. Contudo, podem representar uma aproximação relativamente fidedigna a um objeto até aqui muito pouco explorado. Assim, revelam-se indícios de uma comunicação externa mais imediatista do que estratégica, na qual as lacunas identificadas parecem relacionar-se com dificuldades de implementação. Tal como demonstram os resultados, a utilização dos *websites* e das redes sociais poderia ser aperfeiçoada em diversas dimensões. Porém, salienta-se que, mesmo com dificuldades de operacionalização, muitas OTS demonstram não estar alienadas do seu papel social e das expectativas que sobre elas recaem. Estarão, sob uma determinada perspetiva, apenas demasiado constrangidas no seu quotidiano, para poderem considerar a possibilidade de encetar uma aposta mais sólida neste domínio.

## notas

- 1 O termo *Web 2.0* foi utilizado pela primeira vez por O'Reilly, em 2005, e diz respeito ao conjunto de tecnologias *online* que apoiam a comunicação e partilha interativa de informação, em oposição a uma modalidade de consumo passivo de conteúdos (Tunks, 2012).
- 2 Fonte: [http://www.acesso.unic.pt/webax/nota\\_tecnica\\_logo.html](http://www.acesso.unic.pt/webax/nota_tecnica_logo.html) Acedido a 21/05/2012.
- 3 E.g. “Na criação deste website foi efetuado um esforço em aumentar a acessibilidade a todos os seus utilizadores, incluindo pessoas com necessidades especiais. Todavia, em caso de dificuldade de acesso ou de navegação neste website, contacte-nos [...] dando conta das dificuldades que tiver encontrado”. Fonte: Sítio da Quinta Essência. <http://www.quintaessencia.pt/> Acedido a 10/01/2013.
- 4 FAQ é o acrónimo de Frequently Asked Questions, isto é, Perguntas Mais Frequentes.
- 5 Para o presente estudo, foram considerados separadamente o relatório de contas, relatório de atividades e plano de ação, apesar de alguns dos documentos disponibilizados unirem relatório de atividades e relatório de contas, bem como, ainda que em menos casos, plano de atividades e orçamento.
- 6 Para o efeito de confrontar procedimentos de identificação dos perfis de empreendedorismo social e critérios de seleção dos estudos de caso apresentados anteriormente neste estudo.
- 7 A publicação de *newsletters* em ambos os suportes - digital e papel - é feita por 38,5% das organizações e 40,4% fazem-no apenas em suporte digital.
- 8 Os inquiridos situavam as relações institucionais com vários atores, numa escala de 1 a 10, em que 1 significava intensidade mínima e 10, intensidade máxima.
- 9 Esta aparente inconsistência no caso da AVI resulta das datas diferentes de aplicação da análise aos *websites* das OTS inquiridas e dos estudos de caso, que implicam um desfasamento analítico de cerca de dois anos.
- 10 No caso dos *websites* das organizações inquiridas, e tendo em conta os indicadores de cada dimensão e subdimensão de análise, foi construído um indicador compósito, que corresponde a uma média aritmética simples dos resultados percentuais e que está plasmado na coluna *média dos websites das organizações inquiridas*.
- 11 O *score* por dimensão de análise dos estudos de caso resulta do somatório das várias pontuações obtidas para cada dimensão de análise, nos sete estudos de caso.
- 12 O *score* final de cada estudo de caso resulta do somatório das várias pontuações obtidas no total das dimensões de análise.

## referências bibliográficas

- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter: power in the Network Society. *International Journal of Communication*. (2007), 238-266.
- Castells, M., Majer, R. V., & Gerhardt, K. B. (2000). *A sociedade em rede* (Vol. 3): São Paulo: Paz e Terra.
- Dart, R. (2004). Being “Business-Like” in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 290-310. doi: 10.1177/0899764004263522
- Deephouse, D., & Carter, S. M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329-360.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, pp. 49-77.
- Franco, R. C. (2010). Marketing nas OSFL. In Carlos Azevedo, Raquel Franco, & João Meneses, (Coords), *Gestão de Organizações sem fins lucrativos. O desafio da Inovação Social* (pp. 229-268). Porto: Imoedições.
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de Caso*. São Paulo: Editora Altas.
- Goodin, R. E. (2003). Democratic accountability: The distinctiveness of the third sector. *European Journal of Sociology*, 44(03), 359-396.
- Kenix, L. J. (2007). In search of Utopia: An analysis of non-profit web pages. *Information, Community & Society*, 10 (1), 69-94.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Martins, R. (2010). Comunicação nas OSFL. Comunicação de Gestão da Mudança: como (re) criar uma organização de confiança no Terceiro Setor. In Carlos Azevedo, Raquel Franco, & João Meneses, (Coords), *Gestão de Organizações sem fins lucrativos. O desafio da Inovação Social* (pp. 273-284). Porto: Imoedições.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.
- Nicholls, A. (2009). We do good things, don't we?: ‘Blended Value Accounting’ in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 755-769. doi: 10.1016/j.aos.2009.04.008
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press.
- Stempel G.H., & Westley B.H. (Eds.) (1989). *Research Methods in Mass Communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Tunks, K. W. (2012). An Introduction and Guide to Enhancing Online Instruction with Web 2.0 Tools. *Journal of Educators Online*, 9.
- Waters, R. D. (2007). Nonprofit organizations' use of the internet: a content analysis of communication trends on the internet sites of the philanthropy 400. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(1), 59-76.

Dinâmicas organizacionais e gestionárias:  
contributos para os perfis de empreendedorismo social

Comunicação externa e legitimação organizacional

Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A. & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35, 102-106.