

# A comunicação externa como veículo de legitimidade organizacional no terceiro setor:

estudo de caso longitudinal a sete organizações com perfil socialmente empreendedor

Cristina Parente

Departamento de Sociologia/Instituto de Sociologia  
FLUP  
Porto, Portugal  
cparente@letras.up.pt

Gonçalo Marques Barbosa

FLUP  
Porto, Portugal  
g.marques.psb@gmail.com

Mafalda Gomes

Associação A3S  
Porto, Portugal  
maffagomes@gmail.com

*Abstract*—O presente artigo dá conta de uma atualização darecolha de dados sobre as práticas de comunicação externa de 7 organizações do Terceiro Setor portuguesas com perfil socialmente empreendedor. A análise longitudinal, baseada numa metodologia mista, realizada em dois momentos – 2013 e 2016 – pretendeu perceber o recurso aos *websites* como mecanismo de legitimidade organizacional. Através do uso de uma grelha de indicadores para análise de conteúdo constatámos que, na sua globalidade, há uma melhoria residual no investimento nas dinâmicas de comunicação em rede, continuando a prevalecer um insuficiente aproveitamento das potencialidades deste tipo de plataforma *online*.

**Palavras-chave:** *comunicação externa, empreendedorismo social, legitimidade organizacional, organizações do terceiro setor*

## I. INTRODUÇÃO

O presente artigo analisa as modalidades de comunicação externa das organizações do Terceiro Setor (OTS) à luz da problemática da legitimação organizacional e contextualizado no paradigma técnico e económico denominado de *sociedade em rede* [1], 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, numa perspectiva longitudinal, como fonte de legitimidade organizacional, para responder aos desafios societários que lhes são colocados na contemporaneidade.

## II. COMUNICAÇÃO EXTERNA NA SOCIEDADE EM REDE: FONTE DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL

Numa sociedade em ritmo acelerado de mudança, naquilo que Castells et al. [2] denominam de *sociedade em rede*, as OTS são confrontadas com desafios que exigem um maior esforço da sua capacidade gestonária, financeira e de comunicação.

A sociedade em rede, ao diminuir as distâncias temporais e espaciais e ao despoletar um fluxo de estratégias de comunicação virtual, abre caminho para a emergência de novas estratégias de construção da imagem organizacional.

A presença em *sites*, *blogues* e redes sociais permite que diferentes pessoas e organizações estejam ligadas e que ajustem comportamentos e representações sociais [1]. Trata-se de um fenómeno que reconfigura as práticas de comunicação e exige, em simultâneo, uma capacidade destas organizações em delinear uma estratégia capaz de beneficiar das potencialidades que estas plataformas oferecem, nomeadamente no que concerne à comunicação externa com *stakeholders*.

Através destas ferramentas *online*, os novos processos de autocomunicação, expressão entendida como práticas de intensa troca de informação [1], representam uma possibilidade de introduzir mudanças estratégicas e operacionais no âmbito das atividades das OTS. Apresentam-se também com benefícios significativos em termos de custos inexistentes e de uma interação que é feita de forma instantânea [3]. Configuram ainda novas oportunidades de aproximação entre a missão das OTS e os seus *stakeholders*, isto é, permitem potenciar a sua

notoriedade e recolher novos parceiros, clientes, ou patrocinadores, ou seja, incrementar o seu capital social [3].

Confrontadas com novos desafios societários que emanam da crise do Estado Providência e com as oportunidades que as TIC prefiguram na comunicação com os diferentes stakeholders, procurámos perceber as estratégias de resposta delineadas pelas OTS para fazer face às atuais necessidades através das modalidades de comunicação externa que, no contexto da apelidada sociedade em rede [1], tendem a funcionar como um meio de legitimação organizacional.

Ancorados na perspectiva veiculada por Suchman[4], constatámos que as organizações constroem a sua reputação e prestígio baseados na imagem que os *stakeholders* (membros internos, destinatários/clientes/utilizadores, diversos parceiros, incluindo o Estado, os atores da comunidade e a sociedade em geral) lhe atribuem, o que, correlativamente, influencia o modo como estas relações são estabelecidas. Do mesmo modo, os atributos específicos destas organizações são interpretados através da comparabilidade com os seus pares a partir das quais se estabelecem relações positivas ou negativas [5].

A legitimidade organizacional foi concetualizada primeiramente por Suchman[4] e seguida por Dart[6] e Nicholls[7] como um modelo assente em três dimensões analíticas: i) a legitimidade pragmática; ii) a legitimidade cognitiva; e iii) a legitimidade moral. Tais componentes apresentam uma relação direta com os novos desafios societários.

A legitimidade pragmática corresponde às estratégias promovidas pelas organizações com vista a conquistar e preservar financiadores, e assenta, portanto, no retorno financeiro das relações estabelecidas [4]. Baseia-se nas relações de interesse influência, de poder e dependência que se estabelecem entre entidades, refletindo nesta lógica a participação em redes e parcerias.

Por sua vez, a legitimidade cognitiva tem que ver com as representações e expectativas sociais atribuídas às organizações, nomeadamente no que se refere aos valores, princípios e papéis que desempenham[4]. Alguns indicadores deste tipo de legitimidade dizem respeito à explicitação da suas estratégias, disponibilização de documentos e transparência nos modelos e processos de gestão.

Por último, a legitimidade moral corresponde à avaliação que é feita pelos stakeholders quanto à adequação entre as práticas das organizações e a sua missão, ou seja, em que medida as ações são aceites como moralmente “corretas” à luz dos valores de referência[4] [6]. Em específico, refere-se ao investimento das organizações na promoção das suas causas e das que lhe são próximas, na defesa dos seus interesses e princípios subjacentes.

### III. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Para a análise das práticas de comunicação externa em contextos virtuais, esta pesquisa optou por explorar em detalhe os *websites* de um conjunto de sete OTS com perfis de

empreendedorismo social. Ou seja, OTS que integravam mecanismos de gestão empresarial e de orientação para o mercado, estes colocados ao serviço da sua missão social. A preferência por organizações com estas características justificase pelo enquadramento no projeto “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação” [2010 - 2013]<sup>1</sup>. No âmbito do referido projeto foram observadas 89 OTS, selecionadas de acordo com critérios amostrais<sup>2</sup>, alvo de inquirição segundo uma abordagem extensiva [8].

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. Este primeiro objetivo de análise evidenciou 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).

Deste modo, prosseguimos a análise centrando a atenção nas sete OTS, em torno das quais o projeto realizou, em 2013, estudos de caso em profundidade por se tratarem de organizações com perfis de empreendedorismo social. Para compreendermos as práticas de comunicação externa em contextos virtuais, utilizámos a metodologia da semana construída, primeiro entre 16 e 23 de janeiro de 2013, e agora entre 16 e 23 de maio de 2016, mantendo as OTS devidamente anonimizadas.

O objetivo passou por perceber, através da análise dos *websites*, como é que as organizações se afirmavam ao nível dos três tipos de legitimidade – moral, pragmática e cognitiva – , bem como identificar se, entre 2013 e 2016, se observaram tendências de mudança nas lógicas de comunicação externa e, em caso afirmativo, analisar o sentido da reorientação.

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[9] e Waters, Burnett, Lamm e Lucas [10], e para os quais se registou a sua presença ou ausência.

Às seis dimensões analíticas foi adicionada uma sétima (quadro 1), que aborda as vertentes de acessibilidade (adaptabilidade do *website* a públicos com necessidades especiais) e usabilidade, ou seja, da intuição no uso e práticas).

Considera-se que cada OTS assume, estratégica ou intuitivamente, uma posição relativamente às suas prioridades organizacionais, e que tal se reflete na atribuição de pesos

<sup>1</sup> O Projecto Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (PTDC/CS-SOC/100186/2008), é liderado pelo ISFLUP - Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, e desenvolvido em parceria com a Associação A3S e o Dinâmia/CET do Instituto Universitário de Lisboa.

<sup>2</sup> Para um maior desenvolvimento cf. C. Parente (ed.). Empreendedorismo Social em Portugal, Faculdade de Letras da Universidade do Porto 2014 Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/77953> 432p. ISBN: 978-989-8648-16, p. 70 – 74.

diferentes aos fatores de legitimação. Sabemos, por exemplo, que o Terceiro Sector é, em comparação com os outros sectores, mais direcionado para a legitimidade moral, já que apresenta uma intervenção significativa, caracterizada pela sua relação com os clientes/destinatários/públicos e causas que serve [7] [11].

Deste modo, o esquema analítico da legitimidade organizacional foi aplicado numa perspetiva interpretativa, a partir da quantificação da presença de indicadores nos conteúdos dos *websites*, durante as semanas construídas dos meses de janeiro de 2013 e de maio de 2016.

QUADRO 1. INDICADORES DE CADA DIMENSÃO ANALÍTICA

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 <i>website</i> referencia a acessibilidade através de uma das seguintes opções: certificado de acessibilidade (e.g. logótipo <i>Certified Accessibility</i> da Agência para a Sociedade do Conhecimento (UMIC) <sup>3</sup> ; “ouvir o texto”; Declaração de que a acessibilidade foi tida em conta no desenho do <i>website</i> <sup>4</sup>		
A referência ao ano de 2013 ou 2016 consta na data da última notícia publicada. No caso de não haver notícias ou em que estas não estejam datadas, considera-se a data de <i>Copyright</i> (“©”) do <i>website</i>		
O <i>website</i> disponibiliza perguntas frequentes dos utilizadores, as <i>Frequently Asked Questions</i> (FAQ) <sup>5</sup>		
O <i>website</i> disponibiliza um motor de busca para pesquisa em todos os menus.		
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> )
	Doação offline	O <i>website</i> apela à doação <i>offline</i> (e.g. doação por cheque ou consignação dos 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
Redes e relações	Oportunidades de emprego	O <i>website</i> publicita anúncios de emprego para recrutamento da própria organização
	Organizações congêneres	O <i>website</i> disponibiliza ligações para organizações congêneres, isto é, pertencentes ao terceiro sector
	Organizações fins lucrativos	O <i>website</i> disponibiliza ligações para o sector privado lucrativo
	Instituições públicas	O <i>website</i> disponibiliza ligações para o sector público

<sup>3</sup>Fonte: [http://www.acesso.unic.pt/webax/nota\\_tecnica\\_logo.html](http://www.acesso.unic.pt/webax/nota_tecnica_logo.html). Acedido a 15/05/2016.

<sup>4</sup>E.g. “Na criação deste *website* foi efetuado um esforço em aumentar a acessibilidade a todos os seus utilizadores, incluindo a 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.

<sup>5</sup>FAQ é o acrónimo de *Frequently Asked Questions*, isto é, Perguntas Mais Frequentes.

INDICADORES DE LEGITIMIDADE MORAL		
Valores e defesa de causas	Informações sobre atividades	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
	Organizações nos meios de comunicação social	O <i>website</i> disponibiliza informação sobre a presença da organização nos meios de comunicação social
Comunidade virtual	<i>Chat</i>	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 que o utilizador possa fazer comentários (e.g. livro de visitas)
	Ligação de 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 de fotos	O <i>website</i> inclui uma galeria de fotografias
	Galeria de vídeos	O <i>website</i> inclui uma galeria de vídeos
	Calendário de 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 de <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>email</i>
Governança e prestação de contas <sup>6</sup>	Telefone	O <i>website</i> disponibiliza referência a telefone
	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

<sup>6</sup> 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.

#### IV. ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO EXTERNA NAS OTS

##### A. Usabilidade e acessibilidade

A *usabilidade e acessibilidade* foi a primeira dimensão a ser analisada (quadro 2). Num plano de apreciação genérico, observa-se um investimento que se cingiu a algumas das opções consideradas mais básicas de um *website*.

Prova disso é que nenhuma das OTS alcançou mais de 4 dos 6 indicadores em simultâneo nos dois anos, ou seja, nunca mais de 66%.

O carregamento curto foi uma constante nos sete casos analisados, enquanto a inclusão de um motor de busca foi identificada em seis deles. É de salientar que estes valores se mantiveram inalterados de 2013 para 2016.

A atualização do *website* foi o único indicador a observar uma alteração significativa entre os dois anos: subiu de duas OTS em 2013 para seis em 2016.

Numa tendência negativa surgem as práticas referentes aos restantes três indicadores. A opção de disponibilizar um menu de FAQ era feita duas vezes em 2013 e apenas uma em 2016, ou seja, registou uma quebra.

A opção de línguas, que esteve ausente em 2013, passou a estar disponível em uma das OTS em 2016. 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 e nacional.

A certificação de acessibilidade para pessoas com necessidades especiais é o indicador mais ignorado desta dimensão de análise. Foi o único a não pontuar em qualquer uma das OTS, o que parece ser um contrassenso tendo em conta a missão social das mesmas.

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.

QUADRO 2. RESULTADOS LONGITUDINAIS DOS INDICADORES DE USABILIDADE E ACESSIBILIDADE (N = 7)

	Indicador	Número de OTS com o indicador	
		2013	2016
Usabilidade e acessibilidade	Carregamento curto	7	7
	Opção de línguas estrangeiras	0	1
	Acessibilidade	0	0
	Atualização nesse ano	2	6
	FAQ	2	1
	Motor de busca	6	6
<b>Somatória da dimensão</b>		<b>17</b>	<b>21</b>

##### B. Legitimidade pragmática

A segunda dimensão analisada diz respeito à vertente pragmática da legitimidade organizacional. Fica patente um desempenho menos expressivo por parte das OTS estudadas, em comparação com a *acessibilidade e usabilidade*, algo que decorre do maior grau de exigência dos requisitos desta dimensão em termos quer de conteúdos comunicacionais, quer de exigência de uso da tecnologia.

Atente-se aos resultados da análise de cada indicador *per se*. Na primeira subdimensão da legitimidade pragmática, a *captação de recursos*, salienta-se como principal ponto fraco a publicidade, presente em apenas um dos *websites* das OTS nos dois anos analisados. Uma possível explicação será porque as empresas do sector privado são identificadas, tipicamente, como parceiros financiadores filantrópicos, e nunca encaradas como entidades que podem estar interessadas em comprar um lugar publicitário nos *websites* contra um pagamento previsto pois conferem notoriedade, o que remete mais para um conceito de patrocinador.

A *orientação comercial* foi um indicador que demonstrou uma evolução positiva: de três organizações em 2013 subiu para cinco em 2016, o que demonstra uma crescente utilização dos *websites* como forma de divulgação dos produtos ou serviços disponibilizados no mercado por cada OTS. Contudo, opções de venda diretamente *online* não foram identificadas em nenhuma das organizações em nenhum dos anos. As *doações*, tanto *offline* como *online*, também apresentaram uma subutilização nos *websites* em ambos os períodos. Ainda assim, é de salientar que um dos casos já apresenta estes dois tipos de práticas, o que se traduz numa noção de diversidade interna nas OTS, com algumas a demonstrarem uma maior maturidade na potencialização das oportunidades conferidas pelo *website*.

QUADRO 3. RESULTADOS LONGITUDINAIS DOS INDICADORES DE LEGITIMIDADE PRAGMÁTICA (N = 7)

Subdimensão	Indicador	Número de OTS com o indicador	
		2013	2016
Captação de recursos	Publicidade	1	1
	Orientação comercial	3	5
	Doação <i>online</i>	1	1
	Doação <i>offline</i>	2	2
	Angariação de voluntários	1	2
	Angariação de associados	2	4
	Oportunidades de emprego	2	3
	<b>Somatória da subdimensão</b>	<b>12</b>	<b>18</b>
Redes e relações	Organizações congéneres	4	5
	Organizações com fins lucrativos	1	3
	Instituições públicas	4	4
	<b>Somatória da subdimensão</b>	<b>9</b>	<b>12</b>
<b>Somatório da dimensão</b>		<b>21</b>	<b>30</b>

QUADRO 4. RESULTADOS LONGITUDINAIS DOS INDICADORES DE LEGITIMIDADE MORAL (N = 7)

Subdimensão	Indicador	Número de OTS com o indicador	
		2013	2016
Valores e defesa de causas	Informaçõesobreatividades	7	7
	Notícias	6	7
	Informaçãogovernamental	4	2
	Organizaçãonosmedia	1	1
	<b>Somatórioda subdimensão</b>	<b>18</b>	<b>17</b>
Comunidade virtual	Chat	0	0
	Petições	0	0
	Fórum	0	0
	Livro de visitas	0	1
	Ligação a redessociais	4	4
<b>Somatórioda subdimensão</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Somatório da dimensão</b>		<b>22</b>	<b>22</b>

Os indicadores relativos ao capital humano – voluntários, associados e ofertas de emprego – revelam uma tendência de crescimento um pouco mais expressivo do que os primeiros indicadores, mais associados ao capital económico. Os três indicadores de capital humano reforçaram o seu valor em 2016, com destaque para a angariação de associados, que subiu de duas OTS em 2013 para quatro neste ano.

Claro que 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, só dois casos exibiram esta última preocupação em 2016, contra um único caso em 2013.

Em termos de publicação de oportunidades de emprego, a sua presença é reduzida a três OTS em 2016, o que pode ser sintomático das dificuldades financeiras destas organizações para crescerem por via da expansão das equipas.

Na segunda subdimensão – *redes e parcerias* – mantém-se um padrão de subaproveitamento do potencial dos *websites*, mas menos intenso em termos relativos do que na captação de recursos, verificando também uma tendência favorável de evolução de 2013 para 2016.

Em 2016, cinco das sete organizações em estudo partilharam ligações com organizações congéneres, enquanto quatro fizeram-no com instituições públicas e três com organizações com fins lucrativos.

Sugere-se aqui uma tendência para intensificação das relações com as organizações congéneres, quando comparadas com as restantes relações institucionais e os resultados obtidos em 2013.

### C. Legitimidade moral

Retendo agora a atenção na análise de cada indicador da legitimidade moral, o destaque em termos da primeira subdimensão – *valores e causas* – é a presença de informações relativas às atividades da organização nos *websites*, presente em todos os casos.

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 perante informação de fácil leitura dirigida ao leitor comum ou adocuments 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: em seis OTS em 2013 e em todas as OTS em 2016.

Informações relativas à *presença das OTS nos meios de comunicação social* surgem em apenas uma OTS nos dois anos. Este indicador é consistente com a fraca proximidade com os meios de comunicação social pré-digitais constatada no inquérito por questionário.

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 casos em 2013. Todavia, em 2016, uma OTS passou a integrar um livro de visitas.

O único indicador com um bom desempenho nesta subdimensão é o estabelecimento de *ligações com as redes sociais*, com quatro casos a disponibilizarem esse reencaminhamento.

### D. Legitimidade cognitiva

A primeira subdimensão da legitimidade cognitiva, a *governança e a prestação de contas*, na qual se inclui o indicador relativo aos patrocinadores, apresenta uma sólida prestação em 2013, com cinco OTS a fazer essa menção, mas foi um valor que registou uma quebra em 2016, para três OTS.

Relativamente à publicação de relatórios de contas, relatórios de atividades e planos de ação, os três indicadores apresentaram uma adesão de duas OTS em 2013, valores que se mantiveram estáveis em 2016, com exceção do plano de ação, que viu a sua presença reduzida para uma única OTS.

A generalidade das práticas verificadas nos *websites* não abona totalmente a favor da transparência que se pressupõe inerente ao terceiro sector.

A segunda subdimensão é relativa à *informação organizacional e/ou institucional*. Os indicadores que melhor pontuaram ao nível dos *websites* das OTS foram a identificação de contactos: a totalidade dos casos identificou o seu telefone e o seu email.

QUADRO 5. RESULTADOS LONGITUDINAIS DOS INDICADORES DE LEGITIMIDADE COGNITIVA (N = 7)

Subdimensão	Indicador	Número de OTS com o indicador	
		2013	2016
Governança e prestação de contas	Relatório de contas	2	2
	Relatório de atividades	2	2
	Plano de ação	2	1
	Patrocinadores	5	3
	<b>Somatória da subdimensão</b>	<b>11</b>	<b>8</b>
Informação organizacional e/ou institucional	Missão	5	7
	História	6	7
	Galeria de fotos	2	2
	Galeria de vídeos	1	0
	Calendário de eventos	3	0
	Próximoseventos	3	1
	Subscrição de <i>newsletter</i>	2	2
	E-mail	7	7
	Telefone	7	7
	<b>Somatória da subdimensão</b>	<b>36</b>	<b>33</b>
<b>Somatório da dimensão</b>	<b>47</b>	<b>41</b>	

Elementos como a história ou a missão apresentam uma incidência igualmente elevada. Ambos os indicadores já tinham apresentado uma forte penetração em 2013, que foi melhorada em 2016, estando a sua presença garantida por todas as organizações estudadas.

Os restantes indicadores evidenciaram adesões periféricas, sempre abaixo das quatro OTS. As piores classificações vão para a divulgação de galerias de vídeos ou a disponibilização de um calendário de eventos, que já assumiam uma importância secundária em 2013 e são totalmente ignorados em 2016.

As opções de galerias de fotos e de subscrição de *newsletter* assumiram uma estabilidade nos dois anos em análise, com duas OTS registadas em ambos.

Estas práticas podem estar associadas a limitações do ponto de vista técnico, nomeadamente o volume de material produzido, o espaço disponibilizado no servidor, ou a falta de capital humano, que permitam o recurso a componentes mais sofisticadas e complexas da composição de um *website*.

#### E. Comparações entre casos, dimensões e anos

Este ponto é dedicado a considerações de síntese construídas com base no desenho de uma quadro geral comparativo, que visa compreender o comportamento dos sete casos individualmente, em cada uma das subdimensões do modelo teórico e numa comparação entre 2013 e 2016.

É esse exercício que se encontra plasmado no quadro6, que resulta da conversão em percentagem do número de indicadores em que cada OTS registou um comportamento positivo, para cada subdimensão e para cada um dos dois anos.

Começando pela análise mais geral, constata-se que entre 2013 e 2016 no total destes sete estudos de caso e no computo das sete subdimensões, uma ligeira melhoria do comportamento destas organizações, com uma subida de 38.2% para 41.8%, porém ainda àquem do que se pode considerar uma estratégia de comunicação externa intencionalmente construída.

Ainda assim, tanto numa análise caso a caso, como subdimensão a subdimensão, observam-se divergências de comportamentos.

QUADRO 6. RESULTADOS LONGITUDINAIS DE CADA OTS EM ESTUDO (VALORES EM PERCENTAGEM)

Ano	Caso							Geral
	A	B	C	D	E	F	G	
<b>USABILIDADE E ACESSIBILIDADE</b>								
<b>2013</b>	33.3	33.3	50.0	33.3	50.0	50.0	33.3	40.5
<b>2016</b>	50.0	66.7	50.0	50.0	16.7	66.7	50.0	50.0
<b>LEGITIMIDADE PRAGMÁTICA</b>								
Captação de recursos								
<b>2013</b>	14.3	42.9	14.3	42.9	14.3	42.9	0.0	24.5
<b>2016</b>	0.0	57.1	28.6	57.1	14.3	71.4	28.6	36.7
Redes e parcerias								
<b>2013</b>	66.7	66.7	0.0	66.7	0.0	66.7	33.3	42.9
<b>2016</b>	100.0	66.7	33.3	100.0	0.0	66.7	66.7	61.9
<b>LEGITIMIDADE MORAL</b>								
Valores e causas								
<b>2013</b>	60.0	60.0	40.0	60.0	60.0	60.0	20.0	51.4
<b>2016</b>	60.0	40.0	40.0	40.0	40.0	80.0	40.0	48.6
Comunidade virtual								
<b>2013</b>	0.0	20.0	0.0	0.0	20.0	20.0	20.0	11.4
<b>2016</b>	0.0	20.0	0.0	20.0	20.0	20.0	20.0	14.3
<b>LEGITIMIDADE COGNITIVA</b>								
Informação organizacional e/ou institucional								
<b>2013</b>	55.6	55.6	55.6	44.4	66.7	100.0	22.2	57.1
<b>2016</b>	55.6	55.6	44.4	44.4	44.4	66.7	55.6	52.4
Governança e transparência								
<b>2013</b>	25.0	25.0	0.0	100.0	0.0	100.0	25.0	39.3
<b>2016</b>	25.0	50.0	25.0	75.0	0.0	25.0	0.0	28.6
<b>TOTAIS POR CASO</b>								
<b>2013</b>	36.4	43.3	22.8	49.6	30.1	62.8	22.0	38.2
<b>2016</b>	41.5	50.9	31.6	55.2	19.3	56.6	37.3	41.8

Nos sete casos analisados, cinco observaram melhorias na sua percentagem global individual, com destaque para a OTS G, que passou de 22.0% em 2013 para 37.3% em 2016. Ainda assim, duas associações – D e E – registaram quedas no seu desempenho.

Numa análise estática ao comportamento em 2016, é também notória a grande heterogeneidade de resultados, que variaram entre os 19.3% da OTS E e os 56.6% da OTS F.

Tendo agora em linha de conta o comportamento de cada subdimensão, também fica patente que algumas componentes foram o motor da melhoria do desempenho destas OTS nesta análise longitudinal.

O comportamento mais positivo foi registado na subdimensões *redes e relações*, com um crescimento de 19 pontos percentuais.

*Usabilidade e acessibilidade, captação de recursos e comunidade virtual* foram as outras subdimensões com variação positiva.

No lado oposto, *valores e causas*, bem como as duas subdimensões da legitimidade cognitiva, denotaram uma quebra no seu comportamento, com destaque para a redução de 11 pontos percentuais na *governança e transparência*.

#### CONCLUSÕES

Este artigo procurou explorar e analisar o papel das plataformas *online*, em particular sob a forma de *websites*, na afirmação de uma estratégia de comunicação externa das OTS. Este fenómeno foi problematizado em torno da abordagem da legitimidade organizacional de Suchman[4] com o objetivo de compreender de que modo estas organizações se afirmam e se dão a conhecer na sociedade em rede.

Entre os dois momentos de recolha de informação, o equivalente a três anos, não foram observadas diferenças significativas nas práticas de comunicação dos 7 estudos de caso de OTS com perfil socialmente empreendedor, constando-se que todas conservaram o mesmo grafismo e estrutura do *website*, com divulgação reduzida de notícias, o que corresponde a uma atualização pouco frequente. Este diminuto investimento intensifica-se num dos *websites*, cuja última atualização remete para o ano de 2014.

Enquanto melhoria de práticas, destaque nos indicadores de *usabilidade* para a introdução da opção de mais um idioma (inglês) por parte de uma OTS e o acréscimo de FAQ também por uma organização, totalizando 2 OTS com esta funcionalidade.

Há igualmente um maior investimento na legitimidade pragmática, ainda que reduzida, entre 2013 e 2016, o que indica uma crescente preocupação com as relações externas e de oportunidades de financiamento, compreensível num contexto de retrocesso do Estado Providência que deixa estas organizações sem acesso a financiamentos estatais. Foi, de resto, o tipo de legitimidade que observou a melhor evolução entre os dois períodos, com as duas subdimensões a subirem a sua performance.

É de notar, no entanto, que este grupo de OTS demonstrou um crescimento mais robusto nos indicadores associados a capital humano – voluntários, associados, ou oportunidades de emprego – do que em comparação com os indicadores relativos a capital económico, enfatizando uma componente de conectividade e dinamização de rede. Esta lógica é igualmente reforçada pela variação positiva da inclusão de ligações nos *websites* a outros organismos, sejam eles congéneres ou com fins lucrativos.

Pelo contrário, não são visíveis diferenças nos indicadores relativos à legitimidade moral, apontando para uma subvalorização das funcionalidades de autocomunicação e de construção de uma comunidade virtual com os potenciais utilizadores desta ferramenta. A subdimensão de *valores e causas* registou mesmo um agravamento do seu resultado, enquanto a subdimensão de *comunidade virtual* denotou uma ligeira subida.

A legitimidade cognitiva foi a dimensão com a evolução mais surpreendente, ao registar uma queda significativa nas suas duas subdimensões, o que indicia uma falta de sustentabilidade e coesão na utilização dos *websites*, o que pode gerar flutuações temporais na intensidade com que são utilizados enquanto mecanismo de legitimação.

De facto, e apesar de no computo geral se manifestar uma tendência de melhoria genérica no uso da comunicação externa virtual de 2013 para 2016, não nos parece existir, em qualquer uma destas organizações, um aproveitamento integral das potencialidades que os *websites* representam, nem uma tendência forte de utilização estratégica da comunicação externa, ainda que sejam muito diversas entre si as práticas das organizações.

Uma análise caso a caso também sublinha a existência de desequilíbrios entre as OTS. Ainda que o panorama geral seja de uma subutilização dos *websites*, só dentro desta amostra de casos foi possível identificar uma organização com cerca de 20% dos indicadores preenchidos, mas outra a obter à volta de 60% destes indicadores.

Tendo em conta as especificidades destas organizações, cuja orientação não se centra na obtenção de lucro, mas no cumprimento da missão social, podemos associar, enquanto causa deste envolvimento subtil com a comunicação virtual, os inúmeros constrangimentos que estas organizações enfrentam diariamente com a sua sustentabilidade, e que impossibilitam um sólido investimento nesta área, nomeadamente pela falta de profissionais capacitados, ou pela impossibilidade de acesso a estes serviços no mercado, sobretudo pelos seus custos.

Deste modo, concluímos que se as organizações conseguem, com mais ou menos dificuldades, posicionar-se no espaço virtual, os seus desempenhos comunicacionais nas diferentes dimensões da legitimidade organizacional não reúnem, na generalidade, condições de eficácia. A oportunidade é aproveitada em si mesmo sem que contudo se retire dela todas as vantagens que representa, ou seja, não é potenciada enquanto mecanismo de legitimidade.

## REFERÊNCIAS

- [1] M. Castells, R. Roneide & K. Gerhardt, *A sociedade em rede* (Vol. 3). São Paulo: Paz e terra, 2000.
- [2] M. Castells, *Communication, Power and Counter – power in the Network Society*. *International Journal of Communication*, vol. 1, pp. 238-266, 2007.
- [3] R. Martins, *Comunicação nas OSFL. Comunicação de Gestão da Mudança: como (re)criar uma organização de confiança no Terceiro Setor*, in C. Azevedo, R. Franco, J. Meneses (coord), *Gestão de Organizações sem fins lucrativos. O desafio da Inovação Social*. Porto: Imoedições, pp. 273-284, 2010.
- [4] M. Suchman, *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of management review*, vol. 20, n.º 3, pp. 571-610, 1995.
- [5] D. Deephouse, S. Carter, *An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation*. *Journal of Management Studies*, vol. 42, n.º 2, pp. 329-360, 2005.
- [6] R. Dart, *Being “Business-Like” in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, pp. 290-310, 2004.
- [7] A. Nicholls, *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- [8] C. Parente (ed.) . *Empreendedorismo Social em Portugal*, Faculdade de Letras da Universidade do Porto 2014 Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/77953> 432p. ISBN: 978-989-8648-16-7.
- [9] L. Kenix, *In search of Utopia: An analysis of non-profit web pages*. *Information, Community & Society*, vol. 10, n.º 1, pp. 69-94, 2007.
- [10] R. Waters, E. Burnett, A. Lamm, J. Lucas, *Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook*. *Public Relations Review*, vol. 35, pp. 102-106, 2009.
- [11] R. Goodin, *Democratic accountability: The distinctiveness of the third sector*. *European Journal of Sociology*, vol. 44, n.º 3, pp. 359-396, 2003.