



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR: O
PAPEL DOS EVENTOS SOLIDÁRIOS NA IDENTIDADE DE MARCA
DA MAKE-A-WISH PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da
Comunicação na especialidade de Comunicação
Estratégica e Liderança

Por

Madalena Marques Pedroso Morais André

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2025



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR: O
PAPEL DOS EVENTOS SOLIDÁRIOS NA IDENTIDADE DE MARCA
DA MAKE-A-WISH PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da
Comunicação na especialidade de Comunicação
Estratégica e Liderança

Por

Madalena Marques Pedroso Morais André

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2025

Resumo

Esta dissertação explora o papel dos eventos solidários como instrumentos de comunicação estratégica e reforço da identidade de marca da Fundação Make-A-Wish Portugal. No contexto do Terceiro Setor, onde a diferenciação institucional e a visibilidade junto dos *stakeholders* são fatores fundamentais e decisivos do posicionamento das organizações sem fins lucrativos, os eventos representam oportunidades poderosas de envolvimento, notoriedade e mobilização social.

A investigação tem como questão de partida: "De que forma a Make-A-Wish utiliza os eventos solidários para reforçar a sua identidade de marca?", sendo sustentada por três objetivos principais: compreender como os eventos contribuem para a imagem, divulgação e reputação da organização; analisar a comunicação estratégica numa IPSS com base em eventos; e perceber que tipo de eventos se revelam mais eficazes na promoção dos valores da Make-A-Wish.

A abordagem metodológica é qualitativa, com base em entrevistas estruturadas a três agentes-chave: a CEO da Fundação, a responsável de Comunicação e Marketing e uma voluntária de eventos. Esta escolha permitiu obter uma perspetiva estratégica, operacional e experiencial da organização, valorizando a diversidade de visões internas da organização. Como colaboradora da Make-A-Wish, a autora teve também acesso privilegiado a documentos internos e dados institucionais não públicos, o que enriqueceu a análise, e o que originou também uma observação em larga medida privilegiada do objeto em causa, por trabalhar na Make-a-Wish e concretamente participar na organização de eventos desta instituição. Sob pena de não conseguir ser totalmente imparcial face ao objeto, entendeu-se, porém, que este facto enriqueceria a análise, sendo um contributo vantajoso para a exploração e análise desejadas com esta investigação.

A revisão da literatura fundamenta-se em autores como Hallahan et al. (2007), Marchiori (2018), Grunig (2008), Argenti (2005), ou Kunsch (2020), abordando temas como a comunicação estratégica, identidade de marca, eventos corporativos, Terceiro Setor e causas solidárias. O caso da Make-A-Wish Portugal é estudado em

detalhe, com foco na sua missão, evolução, estrutura, atividades de angariação de fundos e impacto social.

Os resultados obtidos indicam que os eventos desempenham um papel relevante na consolidação da imagem da Fundação, acabando por gerar envolvimento emocional, mobilização de recursos e reforço da sua identidade diferenciadora. A realização de desejos é amplificada através da experiência vivida através dos eventos, permitindo não só angariar fundos, como também transmitir os valores e a missão da organização de forma tangível e emocional.

A investigação conclui que os eventos são mais do que meras ações promocionais são momentos de concretização simbólica da missão da organização, são em parte a sua razão de ser, com impacto na perceção pública, na fidelização de doadores e na coesão interna entre colaboradores e voluntários. Destacando-se a causa social comum e os eventos como forma de materialização deste propósito.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica; Eventos; Eventos Solidários; Terceiro Setor; Causa social.

Abstract

This dissertation explores the role of charity events as instruments of strategic communication and reinforcement of the brand identity of the Make-A-Wish Foundation Portugal. In the context of the Third Sector, where institutional differentiation and visibility among stakeholders are fundamental and decisive factors in the positioning of non-profit organizations, events represent powerful opportunities for engagement, awareness, and social mobilization.

The research starts with the question: “How does Make-A-Wish use charity events to strengthen its brand identity?” It is supported by three main objectives: to understand how events contribute to the organization's image, publicity, and reputation; to analyze strategic communication in an IPSS (Private Social Solidarity Institution) based on events; and to understand what type of events are most effective in promoting Make-A-Wish's values.

The methodological approach is qualitative, based on structured interviews with three key agents: the Foundation's CEO, the Head of Communications and Marketing, and an events volunteer. This choice allowed for a strategic, operational, and experiential perspective of the organization, valuing the diversity of internal views within the organization. As a Make-A-Wish employee, the author also had privileged access to internal documents and non-public institutional data, which enriched the analysis and also led to a largely privileged observation of the subject in question, as she worked at Make-A-Wish and was directly involved in organizing events for this institution. Although this meant that she could not be completely impartial towards the subject, it was understood that this fact would enrich the analysis and be an advantageous contribution to the exploration and analysis desired in this research.

The literature review is based on authors such as Hallahan, Marchiori, Grunig, Argenti, and Kunsch, addressing topics such as strategic communication, brand identity, corporate events, the third sector, and charitable causes. The case of Make-A-Wish Portugal is studied in detail, focusing on its mission, evolution, structure, fundraising activities, and social impact.

The results obtained indicate that events play an important role in consolidating the Foundation's image, ultimately generating emotional involvement, mobilizing resources, and reinforcing its distinctive identity. The fulfillment of desires is amplified through the experience lived through events, allowing not only to raise funds but also to convey the organization's values and mission in a tangible and emotional way.

The research concludes that events are more than mere promotional actions; they are moments of symbolic realization of the organization's mission, they are in part its *raison d'être*, with an impact on public perception, donor loyalty, and internal cohesion among employees and volunteers. The common social cause and events stand out as a way of materializing this purpose.

Keywords: Strategic Communication; Events; Solidarity Events; Third Sector; Social Cause.

Agradecimentos

Quero expressar o meu mais profundo agradecimento à minha orientadora Ana Isabel Inácio, pelo cuidado, dedicação e apoio constantes ao longo deste ano. Mesmo perante todos os imprevistos que surgiram, esteve sempre disponível para me guiar com paciência, ajudando-me a encontrar soluções e a manter o foco e a preciosa motivação para a conclusão deste trabalho.

Agradeço também, de forma muito especial, aos meus pais e ao meu namorado, que não só estiveram ao meu lado em todos os momentos, mas também se disponibilizaram a ler (e reler) a minha tese, oferecendo sempre palavras de incentivo e contributos valiosos.

Quero ainda deixar um sincero agradecimento à Margarida Galvão CEO da Make-A-Wish Portugal e à Mafalda Amaral, responsável de Marketing e Comunicação, desta instituição pela disponibilidade, abertura e contributo essencial para este trabalho.

Por fim, não poderia deixar de mencionar a Carmo Azenhas, amiga e colega, pela ajuda fundamental e pela partilha generosa de informação detalhada, que tanto enriqueceu esta investigação.

A todos, o meu muito obrigada.

Índice

<i>Introdução.....</i>	<i>1</i>
<i>Parte I – Revisão de Literatura</i>	<i>4</i>
Capítulo 1 - O papel e a importância da Comunicação Estratégica	4
1.1. Definindo a Comunicação Estratégica	4
1.2. O papel da comunicação no contexto da comunicação estratégica	8
1.3. Modelos de comunicação estratégica e identidade de marca	10
1.4. Identidade de marca: conceito, construção e relevância no contexto da comunicação estratégica	16
1.4.1. Construção da Identidade da Marca	16
1.4.2. Identidade de Marca e Comunicação Estratégica	17
1.4.3. Relevância no contexto atual	18
Capítulo 2 – Os eventos no contexto da Comunicação Estratégica	20
2.1. Conceito de Eventos	20
2.2. Tipologia de eventos	21
2.3. A importância dos eventos para as marcas	22
2.1. O conceito de Terceiro Setor	28
2.1.1. A evolução do Terceiro Setor em Portugal	29
2.2. Comunicação estratégica das organizações do terceiro setor.....	31
2.3. Uma IPSS: enquadramento institucional.....	34
2.4. As Causas Solidárias	36
<i>Parte II – Estudo de Caso: A Make-A-Wish Portugal.....</i>	<i>39</i>
Capítulo 4 – Caracterização Institucional da <i>Make-A-Wish</i>	39
4.1. Origem da <i>Make-A-Wish</i> e a sua razão de Ser	39
4.2. Fundação <i>Make-A-Wish</i> Portugal: evolução e contexto	40
4.3. Missão, Visão e Valores da organização	42
4.4. Atividades de Angariação de Fundos	43
Capítulo 5 – Procedimentos Metodológicos	47
5.1. Questão de partida e problematização.....	47
5.2. Objeto de estudo e delimitação da investigação.....	47
5.3. Objetivos da investigação	48
5.4. Metodologia adotada: abordagem qualitativa.....	48
5.5. Técnicas de recolha de dados: entrevistas estruturadas	49

5.6.	Critérios de seleção dos participantes	51
5.7.	Procedimentos de análise de dados	52
5.8.	Discussão de Resultados	53
5.8.1.	Dados de caracterização da amostra.....	53
5.8.2.	Análise documental	54
5.8.3.	Análise dos dados em estudo	54
5.9.	Síntese da Análise de entrevistas e discussão de resultados	61
5.10.	Limitações do estudo	62
Conclusão		64
Referências Bibliográficas		66
Anexos.....		79

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1: Possíveis contribuições estratégicas de comunicação no contexto organizacional</i>	<i>7</i>
<i>Tabela 2: Componentes-chave da Comunicação Estratégica</i>	<i>7</i>
<i>Tabela 3: Características do Modelo Bidirecional Simétrica (Symmetrical Communication)</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 4: Características do Modelo de Comunicação Estratégica Integrada</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 5: Objetivos das IPSS em Portugal.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabela 6: Valores da Make-A-Wish Portugal.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 7: Principais áreas e iniciativas de angariação de fundos da Make-A-Wish Portugal</i>	<i>45</i>
<i>Tabela 8: Caracterização dos Participantes na Investigação</i>	<i>53</i>
<i>Tabela 9: Relação entre Objetivos de Investigação, Método, Técnica de Recolha de Dados e Questões de Investigação</i>	<i>55</i>
<i>Tabela 10: Relação entre Perguntas de Investigação, Variáveis e Fundamentação Teórica</i>	<i>56</i>
<i>Tabela 11: Relação entre Objetivos de Investigação, Questões e Contributos dos Entrevistados</i>	<i>82</i>

Índice de Figuras

<i>Figura 1: O Mix da Comunicação das Organizações</i>	<i>13</i>
<i>Figura 3: O terceiro setor segundo Pestoff</i>	<i>29</i>

Introdução

No atual panorama comunicacional, marcado por uma crescente exigência de transparência, impacto social e proximidade com os seus públicos, a comunicação estratégica assume um papel crucial para todas as organizações — inclusive para as do Terceiro Setor. Neste contexto, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) enfrentam o desafio de construir uma identidade forte, mobilizar recursos e envolver a comunidade na sua missão. Entre as ferramentas utilizadas, os eventos solidários destacam-se como momentos privilegiados de comunicação, ativação da marca e angariação de fundos.

A Make-A-Wish Portugal, organização na qual trabalho atualmente, constitui o caso de estudo desta dissertação. A fundação dedica-se à realização de desejos de crianças e jovens gravemente doentes, proporcionando momentos de esperança, força e alegria simplesmente transformadores e inesquecíveis. Ao longo da minha experiência profissional na instituição, tornou-se evidente o papel central que os eventos desempenham na concretização da missão, no reforço da imagem institucional e na diferenciação da marca no universo das IPSS, tendo um contacto bastante direto uma vez que sou responsável pelo Programa Make-A-Wish Vai À Escola, onde a angariação de fundos e os eventos fazem parte do seu eixo principal.

A escolha deste tema surge, assim, de uma motivação pessoal e profissional, aliando o interesse académico pela comunicação estratégica ao conhecimento prático da realidade da Make-A-Wish. Pretende-se compreender de que forma os eventos não são apenas momentos de visibilidade e notoriedade da marca, mas instrumentos estratégicos que reforçam a identidade de marca e a ligação emocional com os diversos stakeholders.

Com base neste enquadramento, a investigação procura responder à seguinte questão de partida: de que forma a Make-A-Wish utiliza os eventos solidários para reforçar a sua identidade de marca?

Para tal, foram definidos os seguintes objetivos de investigação:

1. Perceber de que forma os eventos contribuem para a imagem, divulgação e reputação da Fundação Make-A-Wish.
2. Entender a comunicação estratégica de uma IPSS no contexto dos eventos. Analisar se os eventos contribuem para uma distinção clara dos propósitos desta organização e identificar os formatos de eventos mais eficazes neste tipo de causa.

A dissertação organiza-se em duas partes principais. A Parte I corresponde à Revisão da Literatura, dividida em três capítulos temáticos: o papel da comunicação estratégica nas organizações, o impacto dos eventos na construção da imagem institucional, e a realidade das IPSS e causas solidárias. A Parte II incide sobre o estudo de caso da Make-A-Wish Portugal, com a caracterização da organização, análise das suas práticas de comunicação, angariação de fundos e apresentação dos resultados empíricos obtidos através de entrevistas a elementos-chave da instituição.

A metodologia adotada é qualitativa, com recurso a entrevistas estruturadas à CEO da Make-A-Wish Portugal, à responsável de Comunicação e Marketing, e a uma voluntária de eventos. Esta abordagem permitiu recolher dados aprofundados e diversificados, refletindo diferentes níveis de envolvimento com a organização. O facto de a autora integrar a equipa da Make-A-Wish possibilitou também o acesso privilegiado a documentos institucionais internos, não públicos, que enriqueceram a análise, bem como a participação em vários dos eventos organizados, entendendo as suas lógicas e papel no seio desta organização. A realização das entrevistas foi integralmente conduzida pela autora, entre os meses de abril e maio de 2025.

Entre os principais resultados, destaca-se que os eventos solidários reforçam de forma significativa a identidade e a reputação da Fundação, permitindo uma comunicação emocionalmente envolvente, mobilizadora e alinhada com a missão da organização. A investigação confirma também que os eventos contribuem para a fidelização de doadores, o envolvimento da comunidade e a construção de uma imagem distinta face a outras entidades do Terceiro Setor.

Por fim, importa mencionar algumas limitações do estudo, nomeadamente a restrição ao contexto português da organização e a análise de um número limitado de

entrevistas. Ainda assim, considera-se que de certa forma, os dados obtidos são suficientemente representativos para fundamentar as conclusões apresentadas e contribuir para uma reflexão académica sobre a comunicação estratégica no Terceiro Setor.

Parte I – Revisão de Literatura

Capítulo 1 - O papel e a importância da Comunicação Estratégica

1.1. Definindo a Comunicação Estratégica

O conceito de comunicação estratégica é amplamente analisado e discutido por autores de várias disciplinas, investigadores e estudantes, por existirem diversas maneiras de entender a origem desse conceito.

Uma estratégia é um elemento central para qualquer empresa ou organização; no entanto, esta precisa de ser bem planeada, coesa e estruturada, sendo fundamental que seja firmemente adotada por todos os envolvidos. A comunicação estratégica é essencial para a troca constante de informações entre uma entidade organizacional e um público-alvo específico, cujos interesses estejam em sintonia com os da organização e que tenham necessidades e anseios particulares. Esse processo envolve a elaboração intencional de mensagens que são veiculadas por meios específicos e em períodos determinados, com o objetivo de atingir metas estratégicas estabelecidas, fomentar o crescimento sustentável e garantir uma posição vantajosa nos diferentes mercados em relação às empresas concorrentes (Plowman e Wilson, 2018).

A ideia de comunicação estratégica desenvolveu-se como uma disciplina reconhecida na sociedade atual, permitindo que colaboradores e partes interessadas entendam de maneira mais transparente as operações e ações de uma empresa com a qual têm algum tipo de relação (Robinson, 2011; Thomas e Stephens, 2015). A utilização da comunicação estratégica numa empresa pode auxiliar na compreensão do papel da comunicação nos negócios, destacando a sua relevância. Isso ocorre porque é por meio dessa abordagem que se analisa a comunicação da organização (Werder, 2018). De acordo com Hallahan et al. (2007), a comunicação estratégica é caracterizada pelo uso intencional da comunicação numa empresa ou organização, visando que esta cumpra a sua missão. Esse tipo de comunicação é visto como um meio para alcançar objetivos específicos, sendo uma ferramenta essencial para o sucesso na realização das metas e da missão de uma organização. Para que isso ocorra, é essencial que todos os departamentos da empresa percebam e atuem de forma proativa, unindo os seus esforços em direção aos objetivos desejados (Hallahan et al., 2007).

A comunicação estratégica, integrada nos estudos de comunicação organizacional, é uma área científica recente, transdisciplinar, holística e inclusiva (Heide et al., 2018), uma vez que abrange diversos elementos relevantes que influenciam a realidade da organização. Segundo Marchiori (2017, p. 24), “é preciso ter conhecimento, atenção, informação, relacionamento, desejo e tantas outras características [...], afinal uma empresa é uma sociedade em miniatura”. A autora sustenta que essa estratégia implica proporcionar uma nova oportunidade para uma transformação, um novo comportamento, ao invés de apenas transmitir informações. Portanto, a comunicação com uma perspectiva estratégica precisa de atuar para construir e fortalecer o futuro da organização (Marchiori, 2017), revelando-se assim uma área chave de estratégia e não apenas operacional, sendo vital dentro de uma organização.

Segundo Carrilho (2014), a comunicação estratégica refere-se ao esforço de gestão da comunicação a longo prazo requerido por uma organização, no seu ambiente particular, para que a interação com os seus *stakeholders* aproveite o seu progresso, e procure alcançar as metas definidas com base na perspectiva e visão da sua estratégia global (Carrilho, 2014, p. 78). Ruão (2014), complementa esta ideia e advoga que a comunicação estratégica é o uso intencional da comunicação por uma organização com o intuito de alcançar os seus objetivos, ou seja, é o uso estratégico da comunicação. De outra forma, combinar a comunicação informativa, persuasiva, discursiva e relacional quando empregue para cumprir a missão da organização. Hallahan et al. (2007) corroboram essa visão, definindo a comunicação estratégica como a comunicação intencionalmente realizada por uma entidade para realizar a sua tarefa. Kunsch (2018) argumenta que a comunicação deve auxiliar as organizações a valorizar os seus colaboradores, a realizarem a sua missão, a alcançarem as suas metas globais e a contribuírem para o alcance dos seus objetivos na proclamação pública dos valores nas ações para concretizarem a sua visão no mundo, sob a orientação de princípios éticos.

A utilização do termo “estratégica” para qualificar a comunicação tem-se tornado cada vez mais comum nos últimos anos. No entanto, o uso do mesmo, não é utilizado de forma uniforme, sendo este empregue de diversas maneiras. Ocasionalmente, é aplicado ao uso tático de instrumentos de comunicação, que por si só não possuem

qualquer relevância estratégica (Szyszka, 2008) e o conceito de estratégias de comunicação é frequentemente associado à Comunicação Estratégica.

Numerosas entidades optam por um único caminho, uma estratégia de curto prazo, para comunicarem com os seus públicos, que além de não ser eficaz, também não é duradouro, acabando por ser inconsistente ou até mesmo dificultar a estratégia da organização (Argenti, 2005). No entanto, é importante ressaltar que, a comunicação pode auxiliar na definição das estratégias da organização (Argenti, 2002; Grunig et al, 2002), mesmo que esta não seja definida pela comunicação, como afirma Behrens (Szyszka, 2008), ao dizer que não existe uma estratégia de comunicação, existindo antes uma comunicação ao serviço de uma estratégia de gestão.

Admite-se assim que, em ambiente empresarial, a Comunicação Estratégica define-se como a comunicação alinhada à estratégia global da empresa/organização, com o objetivo de potencializar a sua posição estratégica (Argenti, 2002). No entanto, Grunig (2002), apesar de não utilizar o termo da mesma maneira, resalta que a comunicação, também conhecida como Relações-Públicas, é uma função com capacidade de gestão e não apenas um suporte para o Marketing, Recursos Humanos, Finanças ou outros departamentos (Grunig et al., 2002; Carvalho, 2017).

Segundo Massoni (2008), a visão de comunicação estratégica representa atualmente um espaço de reflexão sobre a evolução ocorrida no pensamento e na prática comunicativa nas últimas décadas. Segundo a autora, para um mundo linear, como previsto no paradigma tradicional da produção de conhecimento, existia continuidade, princípio, meio e fim, além de uma suposta clareza sobre quem era o emissor e a posição de cada participante no processo comunicativo. Atualmente, no mundo fluido, não existe um narrador principal, nem emissores claramente definidos como fontes, nem conteúdos unívocos, mas mudanças contínuas onde todos são participantes múltiplos numa construção coletiva, aberta e contínua de significados (Massoni, 2008).

Para lidar com os paradigmas emergentes, Pérez (2008) argumenta que a comunicação estratégica, que resulta do pensamento complexo, envolve não apenas falar e comunicar, mas também ouvir e dialogar, procurando mais articulação do que

persuasão, mais conexão do que propagação, partilhando e harmonizando percepções, ao invés de impor valores. Pérez (2008) propõe que, a comunicação funcione como uma forma de encontro e criação de significados e sentidos coletivos, tendo em consideração distintas concepções.

Pérez (2012) e Massoni (2008), propõem o que se designa por possíveis contribuições da estratégia para a comunicação no ambiente organizacional (Quadro 1).

Tabela 1: Possíveis contribuições estratégicas de comunicação no contexto organizacional

1.	O elemento central do processo comunicativo é o Homem.
2.	As organizações são o sujeito estratégico.
3.	Contexto fluído, complexo e significativo.
4.	Áreas indeterminadas para o narrador principal e o emissor. Todos são atores múltiplos numa construção coletiva, aberta e contínua de significados.
5.	Estratégias como instrumentos para entender e interpretar as diferenças, incorporando-as num planeamento adaptado, estabelecendo eixos e tons mais adequados para cada matriz cultural.
6.	Mais articulação do que persuasão, mais conexões que difusão e mais partilhas do que imposição.
7.	Comunicação é um lugar de encontro entre significados e sentidos.

Fonte: Elaboração Própria, a partir de Pérez (2008 e 2012) e Mansoni (2008)

A comunicação estratégica é uma área complexa que abrange a utilização intencional da comunicação por entidades com o propósito de atingir metas específicas. Isso pode abranger empresas, governos, organizações não governamentais, movimentos sociais e personalidades públicas. A meta principal é, participar de discussões estratégicas para os objetivos da organização, assegurando a sua sobrevivência e prosperidade contínua.

Tabela 2: Componentes-chave da Comunicação Estratégica

Comunicação Intencional	Fundamentos Teóricos	Aplicações em Diferentes Contextos
A comunicação estratégica é orientada por resultados esperados, que podem ser comportamentais, persuasivos ou relacionados ao conhecimento, envolve o planeamento cuidadoso, implementação vigilante e avaliação contínua para alcançar os objetivos organizacionais.	O campo está ancorado em teorias de comunicação estabelecidas, incluindo abordagens das ciências sociais, interpretativas e críticas.	• Relações-públicas • Comunicação de marketing • Comunicação em saúde • Comunicação política • Comunicação de crise • Administração pública

Fonte: Elaboração Própria, a partir de (Argenti, 2002), (Grunig et al, 2002) e (Massoni, 2008).

1.2. O papel da comunicação no contexto da comunicação estratégica

A literatura tem analisado intensivamente o conceito de comunicação, identificando duas perspectivas que tem sido predominantes nos debates sobre o assunto, que se mostram particularmente pertinentes para os fundamentos teóricos da comunicação estratégica.

A perspectiva inicial vê a comunicação como um meio de transmissão de informações. O modelo clássico de comunicação, criado na década de 1940, por C. Shirley e W. Weaver (1949), concentra-se na transmissão de sinais através de um canal de *feedback* restrito, e o modelo de fluxo comunicativo em duas fases (Lazarsfeld, Berelson & Gaudet, 1948), que vê a comunicação como um esforço do emissor para provocar alterações no recetor através de mensagens direcionadas para este, sendo essas mensagens intermediadas por um líder de opinião. A objeção a estes modelos alega que, por sua natureza unidirecional, linear e imutável, tende-se a minimizar e até mesmo desconsiderar a participação ativa dos recetores no processo de comunicação (Hallahan et al., 2007, p. 2).

A segunda visão da comunicação é vista como um processo interativo, que se destaca na criação e na troca de significados entre os participantes. Esta perspectiva interativa tem as suas raízes no interacionismo simbólico (Blumer, 1969; Mead, 1934) e na cibernética de Wiener (1948), que sugeriu que os processos de comunicação podem ser entendidos através de uma lógica de ação e reação. Neste cenário, Bauer (1964), destacou a importância dos públicos como agentes de processamento de informação, enquanto Thayer (1968), propôs uma diferenciação entre perspectivas sincrônicas e diacrônicas do conceito de comunicação.

Além disso, Watzlawick, Beavin e Jackson (1967), defenderam que as relações surgem da interação constante entre as pessoas, regida por um conjunto de normas que, ao serem definidas e aceites pelas partes envolvidas, direcionam as ações comunicativas. Nesse contexto, o modelo interativo assemelha-se ao modelo ritual de comunicação (Carey, 1989), que caracteriza a comunicação como um "processo simbólico através do qual a realidade é criada, mantida, restaurada e modificada" (Hallahan et al., 2007, p. 20).

No âmbito das Ciências da Comunicação, os investigadores concentram-se na análise dos processos, cenários e desafios ligados à comunicação e organização de uma sociedade globalizada (Ruão & Kunsch, 2014, p. 1). As pesquisas focadas no desenvolvimento, propagação e análise de processos comunicativos têm-se revelado fundamentais para entender a dinâmica social atual.

A comunicação estratégica pode ser caracterizada como um procedimento estruturado e direcionado para atingir metas particulares dentro de uma entidade. Isso tem implicações ao nível da coordenação de ações comunicativas, para harmonizar as ações e mensagens da organização com os seus objetivos e estratégias globais (Hallahan et al., 2007). A comunicação estratégica vai além do marketing ou da comunicação de crise, engloba todas as modalidades de comunicação dentro da organização, como relações-públicas, comunicação interna, interação com partes interessadas e administração da imagem da empresa.

A comunicação estratégica é também caracterizada como a análise do uso estratégico da comunicação pelas organizações para progredir na sua missão (Frandsen & Johansen, 2017; Holtzhausen & Zerfass, 2014; Hallahan et al., 2007). A comunicação estratégica concentra-se na avaliação de como uma organização se apresenta e na forma como se divulga através das suas comunicações e ações planeadas pelos seus líderes, colaboradores e especialistas de comunicação. Aqui, a organização é vista de forma mais abrangente, incluindo as associações, organizações com e sem fins lucrativos, coletivas de ativistas, entidades não governamentais, organizações dedicadas à promoção de diversas formas de transformação social, partidos ou movimentos políticos e entidades governamentais (Hallahan et al. 2007).

Num cenário progressivamente global e interligado, a comunicação estratégica tornou-se crucial, para que as empresas consigam manter-se competitivas e pertinentes. As táticas de comunicação adequadamente planeadas podem moldar as posturas de públicos internos e externos, aprimorar a imagem institucional e oferecer um diferencial competitivo (Argenti, 2015). A conexão da comunicação com a estratégia empresarial tem sido vista como essencial para o êxito das organizações no século XXI.

1.3. Modelos de comunicação estratégica e identidade de marca

Os modelos de comunicação estratégica proporcionam bases teóricas para a elaboração e implementação de campanhas eficientes, particularmente no âmbito das entidades sem fins lucrativos. Os modelos mais significativos incluem aqueles que incorporam os princípios da identidade de marca, reputação e relações com os *stakeholders*. Esses modelos proporcionam perspectivas sobre como uma entidade pode estabelecer uma presença autêntica e produzir um impacto duradouro.

Várias teorias têm sido sugeridas para organizar a comunicação estratégica das organizações. O Modelo de Relações Públicas de Grunig (2008) é um dos mais impactantes, que propõe que a comunicação deve ser fundamentada nos princípios éticos e na transparência, além de ser empregue para estabelecer relações duradouras com os *stakeholders*.

Segundo Grunig e Grunig (2008) a comunicação estratégica deve ser realizada de forma equilibrada, na qual a entidade não só veicula mensagens, mas também escuta e leva em conta as opiniões dos públicos. Este modelo é crucial para estabelecer confiança e estabelecer uma relação positiva com os interessados, o que, por fim, auxilia no êxito da organização. Grunig e Grunig (2008) elaboraram um modelo de comunicação estratégica fundamentado na teoria da comunicação de relações governamentais. O modelo sugerido alinha-se com uma perspectiva organizacional mais abrangente, na qual a comunicação é percebida como uma componente crucial para estabelecer e preservar relações com os *stakeholders* e alcançar as metas da organização.

Para Grunig e Grunig (2008), a comunicação estratégica é um processo contínuo e bidirecional, no qual as empresas procuram alcançar as suas metas ao mesmo tempo que desenvolvem relações saudáveis e mutuamente vantajosas com os seus *stakeholders*. Estes defendem que as organizações devem transcender a comunicação de massas unidirecional e adotar uma comunicação à base de diálogo, que inclui uma comunicação com seus *stakeholders*, procurando um entendimento recíproco. A comunicação estratégica deve ser uma componente essencial no processo de planeamento organizacional. Esta precisa ser pensada e analisada para prever e

solucionar questões de comunicação, diminuir riscos e, finalmente, potencializar o rendimento da organização (Grunig e Grunig, 2008).

No entanto, a evolução dos sistemas de gestão e relações-públicas desenvolveram a comunicação bidirecional, ou seja, a comunicação em ambos os sentidos, isto é “em contraste com o pensamento de gestão de sistemas fechados, a teoria dos sistemas assume que uma organização é um sistema aberto” (Grunig e Hunt, 1984, p. 93). Este modelo, que começou a ser aplicado nos anos 60 do século XX, consiste na troca de informações que afetam, alteram e alcançam os dois lados da relação. Conforme a teoria de Grunig e Hunt, Gonçalves sustenta que o modelo bidirecional simétrico ultrapassa a simples compreensão da organização pelo público, procurando a intervenção e a participação através do diálogo no dia a dia da organização (2010, p. 29). Como resultado, o modelo comunicacional modifica as designações de "emissor" e "recetor" para grupos, reconhecendo que a transmissão de informações pode ter início nos públicos.

Este modelo é visto como um padrão para relações-públicas, embora existam oportunidades para os outros modelos. “Só no modelo bidirecional simétrico (...) a pesquisa é menos instrumental, porque as relações-públicas são guiadas pelo objetivo de compreensão mútua” (Gonçalves, 2010, p. 28).

Tabela 3: Características do Modelo Bidirecional Simétrica (Symmetrical Communication)

Princípios Chave	Objetivo	Modelo de Comunicação	Natureza da Comunicação	Natureza da investigação
Equidade nas relações	Compreensão mútua (entendimento mútuo)	Grupo  Grupo	Duplo fluxo bidirecional; efeitos desequilibrados	Formativa e avaliadora de compreensão
Diálogo e Negociação				
Educação e Conscientização				
Gestão de Relacionamentos				

Fonte: Tradução e adaptação, pela autora, de Grunig e Hunt, 2003

Outro modelo importante é o Modelo de Comunicação Estratégica Integrada, sugerido por Kunsch (2003). Este defende uma perspectiva mais integrada, onde a comunicação estratégica permeia todas as áreas da organização e está em sintonia com os seus objetivos a longo prazo. O Modelo ressalta a relevância de unir as

diversas funções da comunicação - comunicação interna, externa, marketing e relações-públicas - para que todas possam contribuir para a formação de uma imagem unificada e consistente.

“Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Esta analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) Fenómeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade” (Kunsch, 2003, p. 149). Segundo Kunsch (2003), esta perspectiva da comunicação organizacional integrada, possibilita observar como as organizações se expressam ao precisar de construir relações seguras com os seus variados públicos. Estas, utilizam a comunicação institucional para alcançar as suas metas institucionais e corporativas com uma vasta gama de públicos e também com a sociedade. Quando precisam interagir com seus colaboradores, realizam ações através do sistema interno de comunicação. Contudo, também não podem dispensar a comunicação administrativa para facilitar os seus processos de comunicação e o funcionamento da organização no dia a dia. E, para alcançar as metas de mercado pretendidas, empregam a comunicação de marketing. Como tal, a terminologia utilizada de comunicação organizacional integrada é totalmente justificada.

Tabela 4: Características do Modelo de Comunicação Estratégica Integrada

Princípios chave	Objetivo	Modelo Comunicação	Natureza da Comunicação	Natureza da investigação
Integração	Integração da comunicação em todos os níveis da organização	Grupo  Grupo	Planeada, direcionada e integrada ao processo da organização, tendo uma dimensão relacional	Multidisciplinar, considera aspetos quantitativos e qualitativos da comunicação organizacional
Planeamento estratégico				
Envolvimento dos <i>stakeholders</i>				
Transparência e ética				
<i>Feedback</i> e Adaptação				

Fonte: Tradução e adaptação, pela autora, de Kunsch, 2003

Conclui-se que, apesar de complexa e apresentada sob diversos prismas, mediante a abordagem identificada, a comunicação estratégica revela-se central no contexto organizacional, porque através dela, torna-se possível o estabelecimento de relações entre a organização e os seus públicos internos e externos, a construção e manutenção da sua identidade e reputação e ainda permite o estabelecimento de relações intra-organizacionais, de extrema relevância e fortemente valorizadas no contexto atual.

O diagrama seguinte (Figura 1) procura demonstrar esta configuração da comunicação organizacional integrada, entendendo-se que, existem duas áreas essenciais para gerir toda a estrutura da comunicação integrada, as relações-públicas e o marketing. A primeira, pela sua natureza teórica englobaria a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa, já a segunda seria responsável por todas as comunicações de marketing.

Figura 1: O Mix da Comunicação das Organizações



Fonte: Adaptado de Comunicação organizacional integrada: conceitos, fundamentos e aplicações, de M. M. K. Kunsch (200, p 16), Summus.

Esta perspetiva da comunicação organizacional unificada possibilita-nos observar como as organizações se expressam quando precisam de construir relações de confiança e fidelidade com os seus vários públicos, de forma a conseguirem alcançar as metas institucionais e empresariais pretendidas com sucesso. Estas utilizam a

comunicação institucional para alcançar um vasto conjunto de públicos e interagir com a sociedade. Quando precisam de comunicar com os colaboradores, realizam-se iniciativas de comunicação interna, para tornar os processos de comunicação mais eficazes e eficientes.

Nos processos diários das organizações, a comunicação administrativa é essencial. E, para alcançarem as metas de mercado, utilizam a comunicação de marketing. Portanto, a terminologia utilizada de comunicação organizacional integrada é totalmente justificada.

Um dos primeiros pilares deste modelo é a comunicação interna, que tem como objetivo fornecer ferramentas para promover uma maior integração na empresa, conciliando os interesses da empresa e dos colaboradores, através do incentivo ao diálogo, à partilha de informações e vivências, e à inclusão de todos os níveis. Em resumo, a comunicação interna é estruturada com objetivos bem definidos, que são procurados para facilitar toda a interação possível entre a empresa e os colaboradores, utilizando métodos e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação no mercado. Certamente, à medida que esta evolui dentro de uma comunicação unificada, com políticas globais definidas, estratégias planeadas e programas de ação focados principalmente no público interno, tende a ser muito mais eficaz e eficiente.

A comunicação interna trabalha com base numa política de relações públicas e numa perspetiva mais abrangente, com o objetivo de valorizar o colaborador como indivíduo e cidadão, com o foco maior na integração entre capital e trabalho. A comunicação interna não substitui a comunicação externa.

A comunicação externa ou administrativa é o processo que ocorre dentro da organização e permite a interação entre os ambientes internos, relevantes e externos. Está ligada aos fluxos, aos níveis intrapessoal, interpessoal e inter-organizacional, bem como às redes de comunicação formal e informal, que possibilitam a operação do sistema organizacional. É essencial para o tratamento das informações, relacionadas com as funções administrativas internas e externas, abrangendo vários públicos envolvidos (internos, fornecedores, distribuidores, entre outros) com a organização sob uma perspetiva sistémica. Ocorre através do processo de

comunicação e abrange os fluxos (descendentes, ascendentes, horizontais, circulares e transversais), as barreiras e as redes formal e informal em todas as comunicações emitidas e recebidas. É comunicada através de instruções, orientações, dados técnicos ou sobre eventos administrativos e encontros, utilizando diversos canais de comunicação, incluindo eletrônicos, digitais, visuais, impressos, simbólicos e assim por diante.

A comunicação institucional visa fortalecer a credibilidade da entidade, focando-se principalmente na influência político-social e na formação e fortalecimento de sua identidade. Para atingir os objetivos, será necessário recorrer às relações-públicas, assessoria de imprensa, a publicidade institucional, produção de multimídia, medias sociais, marketing digital, redes sociais, marketing cultural e outros. A área de relações públicas tem a responsabilidade de administrar essa comunicação com diversos públicos, desempenhando um papel de coordenação das várias iniciativas comunicativas com ênfase em responsabilidade social, sustentabilidade, produção cultural, prevenção e gestão de crises, além de tudo o que se relaciona com a imagem, identidade e reputação das empresas.

A comunicação de mercado, segundo o Modelo de Comunicação Organizacional Integrada de Margarida Kunsch (2020), engloba todas as manifestações produzidas com o intuito de atingir as metas de vendas de uma empresa. Esta está associada ao marketing empresarial, à publicidade comercial, à promoção, aos eventos e feiras, ao merchandising, ao marketing digital, à venda direta e a outras estratégias que empregam mensagens persuasivas. Historicamente, a publicidade sempre foi o recurso mais eficaz para promover produtos ou serviços e conquistar públicos e mercados-alvo. Atualmente, a comunicação de marketing possui uma abrangência bem maior e emprega diversos outros. Do que se pode concluir que, a comunicação estratégica e integrada é fundamental para as organizações do terceiro setor, vital para o seu trabalho e credibilidade, mas também para tornar possível a sua articulação com a sociedade civil e para as causas que pretendem contemplar e defender.

1.4. Identidade de marca: conceito, construção e relevância no contexto da comunicação estratégica

A identidade da marca é a forma como uma empresa pretende identificar-se ou posicionar-se a si própria ou ao seu produto ou serviço (Kapferer, 2012). Imagem de marca é a expressão visual ou verbal de uma marca que conduz às associações psicológicas ou emocionais que a marca aspira a manter na mente do consumidor (Kotler & Keller, 2012; Terech, 2018).

A identidade da marca deve ser projetada em tudo o que a empresa faz, desde a forma como os colaboradores se comportam, à criação de relatórios anuais, brochuras, catálogos, embalagens, decoração da empresa, e assim por diante (Kapferer, 2012).

Aaker (1996) demonstra que a identidade de uma marca confere a direção, o significado e o propósito da mesma, sendo esta identidade composta por quatro óticas:

- A marca como símbolo, com uma imagem visual;
- A marca como pessoa, com personalidade própria e com uma relação criada com o consumidor;
- A marca como organização, em que os atributos e estratégias da organização se refletem nela;
- A marca como produto, relacionada com os atributos do produto, com os colaboradores e país de origem do produto.

1.4.1. Construção da Identidade da Marca

A construção da identidade de marca é um processo deliberado e estratégico, que exige consistência entre missão, valores organizacionais e práticas de comunicação. Aaker (1996) propõe o modelo de identidade de marca composto por quatro dimensões:

1. Produto – atributos tangíveis, qualidade, desempenho;
2. Organização – valores, cultura e princípios éticos;

3. Pessoa – traços de personalidade atribuídos à marca;
4. Símbolo – elementos visuais e narrativos que reforçam a diferenciação.

Já Kapferer (2012) desenvolveu o *Brand Identity Prism*, que sintetiza a identidade em seis facetas interdependentes: físico, personalidade, cultura, relação, reflexo e autoimagem. Este prisma evidencia que a identidade vai além de elementos visuais ou logotipos, integrando dimensões emocionais e relacionais que definem a experiência global da marca.

Na perspectiva de Hatch e Schultz (2008), a identidade organizacional e a identidade de marca estão profundamente ligadas: a primeira emerge da cultura e dos valores internos, enquanto a segunda traduz essa essência para os públicos externos. Por isso, o alinhamento entre *who we are* (identidade organizacional) e *how we are perceived* (imagem de marca) é essencial para a credibilidade e sustentabilidade da comunicação estratégica.

1.4.2. Identidade de Marca e Comunicação Estratégica

A identidade de marca desempenha um papel determinante na comunicação estratégica, entendida como o processo de articular objetivos organizacionais com práticas de comunicação consistentes e orientadas para os *stakeholders* (Cornelissen, 2017). Uma marca com identidade clara é capaz de transmitir mensagens coerentes, gerar confiança e fortalecer relacionamentos de longo prazo com os seus públicos.

Segundo Keller (2013), uma identidade de marca bem construída gera *brand resonance*, isto é, um estado de ligação profunda entre consumidores e marca, que se traduz em lealdade, defesa ativa e predisposição para recomendações. Essa ressonância só é possível quando a comunicação estratégica reflete de forma consistente a identidade definida pela organização.

Além disso, na atual sociedade em rede, marcada pela hiper-transparência e pelo escrutínio público (Castells, 2009), a identidade de marca deixou de ser apenas um constructo simbólico para assumir também um papel de legitimidade social. As

organizações são chamadas a alinhar o seu discurso com práticas efetivas, sob pena de comprometerem a sua reputação e confiança junto dos públicos.

1.4.3. Relevância no contexto atual

Num cenário competitivo e globalizado, a identidade de marca emerge como recurso estratégico de diferenciação e de criação de valor. Como sublinham Balmer e Greyser (2006), a identidade corporativa é “a alma visível da organização”, e a sua gestão eficaz permite fortalecer relações não só com consumidores, mas também com investidores, colaboradores, parceiros e sociedade em geral.

A relevância da identidade de marca é reforçada pela sua capacidade de:

- Gerar coerência comunicacional – garantindo alinhamento entre discurso e prática;
- Construir confiança – elemento essencial para a fidelização e reputação;
- Inspirar envolvimento emocional – estimulando comportamentos de apoio e *advocacy*;
- Assegurar diferenciação – permitindo que a organização se destaque num mercado saturado.

Em síntese, a identidade de marca é simultaneamente ponto de partida e resultado da comunicação estratégica. Ao articular missão, valores e narrativas de forma consistente, a marca constrói significado e gera impacto junto dos seus públicos, tornando-se um ativo intangível fundamental para a competitividade e legitimidade das organizações contemporâneas.

Apesar de a literatura internacional sublinhar a relevância da identidade de marca como ativo estratégico (Aaker, 1996; Kapferer, 2012; Keller, 2013), importa destacar que a sua construção enfrenta tensões e limitações no contexto atual. Em primeiro lugar, porque a identidade raramente se mantém estável: as organizações são desafiadas a reinterpretar os seus valores e narrativas em função das pressões sociais, económicas e tecnológicas (Hatch & Schultz, 2008). Em segundo lugar, porque a identidade nunca é plenamente controlada pela organização, mas construída com os *stakeholders*, que reinterpretam as mensagens em função das suas próprias experiências (Cornelissen, 2017).

Este olhar crítico permite reconhecer que a identidade de marca não deve ser concebida como uma entidade estática ou exclusivamente simbólica, mas como um processo relacional e dinâmico. Tal implica que a comunicação estratégica, para ser eficaz, necessita de ferramentas que tornem tangíveis os valores e a essência da marca, promovendo experiências capazes de materializar essa identidade.

É neste ponto que os eventos assumem particular relevância. Mais do que instrumentos táticos de visibilidade, os eventos oferecem a possibilidade de transformar a identidade de marca em experiência vivida, criando momentos de interação que consolidam os significados compartilhados entre organizações e públicos (Bowdin et al., 2012; Getz, 2007). Assim, compreender o conceito, a tipologia e a importância dos eventos torna-se fundamental para aprofundar a forma como estes se integram na comunicação estratégica e contribuem para reforçar e diferenciar a identidade de marca.

Capítulo 2 – Os eventos no contexto da Comunicação Estratégica

2.1. Conceito de Eventos

A indústria de eventos passou por uma grande transformação nos últimos dez anos. Apesar desta ser anteriormente associada a setores como lazer, viagens e turismo, atualmente, engloba uma vasta gama de setores, tornando-se quase inviável mensurar o tamanho ou o valor da indústria em si (Bowdin et al., 2006).

O mundo dos eventos tem crescido rapidamente a nível global (Bowdin et al., 2012), à medida que os eventos se tornam cada vez mais relevantes na vida das pessoas, tornam-se mais frequentes e atraentes (Isidoro et al., 2013). Alguns dos eventos ocorridos nas décadas de 1980 e 1990 estabeleceram a norma para o setor dos eventos, tal como, a entendemos atualmente. Bowdin et al. (2006) declaram que "O mundo dos negócios rapidamente descobriu o Marketing e o poder dos eventos na construção da imagem e os eventos estabeleceram-se através da década de 1990 e no início da década de 2000 como um importante elemento do Marketing-mix corporativo" (Bowdin et al., 2006: 13).

O conceito de Evento não é universalmente aceite, apresentando variações de autor para autor, existindo características comuns que são defendidas como parte essencial do seu significado (Bowdin et al., 2012). No entanto, estes desempenham um papel fundamental na sociedade, tendo passado por vários momentos da história da humanidade, marcantes para o Homem (Isidoro et al., 2013), tanto sozinho como em grupo (Bowdin et al., 2006).

De acordo com Getz (2007), o campo dos eventos tornou-se bastante extenso, sendo impossível condensar tudo numa única definição que abranja todas as variações e particularidades dos eventos. O autor descreve um evento como um momento temporário, ocorrendo num local previamente estabelecido, com horário de início e fim definidos, com um planeamento adequado e estruturado para atingir metas específicas e obter resultados positivos. Na mesma ótica, Isidoro et al. (2013) descrevem que os eventos são "um acontecimento planeado que tem lugar numa determinada data, num local pré-definido e numa hora previamente anunciada. O promotor de um evento tem sempre, independentemente da sua tipologia, um objetivo

concreto para reunir as pessoas convidadas e todos se realizam com uma finalidade específica.” (Isidoro et al., 2013, p. 15).

2.2. Tipologia de eventos

Quando se trata de estruturar uma tipologia de eventos, em termos conceptuais, percebe-se manifestamente que não existe um consenso entre os diferentes autores que o trabalham sobre a forma como os podemos categorizar. Berridge (2007) propõe uma tipologia baseada no conteúdo de cada evento, podendo ser possível identificar eventos empresariais e corporativos; eventos ligados a uma causa social e angariação de fundos; exposições, exhibições e feiras; eventos de lazer e entretenimento; festivais; eventos de carácter governamental e cívico; eventos notáveis; eventos de marketing; reuniões e convenções; eventos sociais de longa duração e eventos desportivos. Por outro lado, Getz (2007) classifica-os com base em oito categorias distintas: eventos culturais, artísticos e de entretenimento, eventos comerciais, eventos educacionais e científicos, eventos de lazer, eventos políticos e de estado, eventos privados e celebrações pessoais e eventos sociais.

Os eventos também são classificados conforme a sua natureza e segmento, incluindo eventos públicos, culturais, festivos, desportivos, turísticos e empresariais. Eventos culturais, como os festivais, são um tipo universal de eventos que precedem o setor dos eventos atual, presentes na maioria das épocas e sociedades. Por outro lado, os eventos desportivos evoluíram de origens similares, tornando-se um segmento significativo e em expansão no setor dos eventos. Por outro lado, eventos corporativos como reuniões, convenções e exposições geram receitas significativas para os locais onde ocorrem (Bowdin et al., 2012).

Embora as classificações propostas por Berridge (2007) e Getz (2007) sejam relevantes para compreender a diversidade tipológica dos eventos, é importante notar que ambos os autores centram-se sobretudo nas motivações e nos conteúdos, não contempla de forma explícita a periodicidade como a dimensão da análise. Esta lacuna é, no entanto, preenchida por outros investigadores que consideram a regularidade temporal como elemento estruturante da definição de eventos.

Getz (2005; 2008), em obras anteriores e posteriores, explora a distinção entre eventos recorrentes e eventos únicos, salienta que a periodicidade influencia tanto o planeamento como a perceção de valor junto dos *stakeholders*. Os eventos recorrentes (por exemplo, festivais anuais, feiras ou convenções) tendem a consolidar uma identidade própria e a criar expectativas regulares no público, funcionam como “marcos” no calendário cultural ou social de uma comunidade. Já os eventos únicos ou *one-time events*, como cerimónias de abertura de Jogos Olímpicos ou exposições universais, possuem um carácter excecional e concentram elevado impacto mediático. Roche (2000) contribui igualmente para este debate, ao analisar os chamados megaeventos, que, embora muitas vezes não sejam recorrentes na mesma cidade ou país, possuem periodicidade a nível global (como os Jogos Olímpicos ou a Expo). Este autor sublinha que a periodicidade, mesmo quando não anual, desempenha um papel fundamental na forma como os megaeventos são percecionados como catalisadores de transformação social, económica e cultural.

Por sua vez, Bowdin et al. (2011) reforçam que a classificação dos eventos pela sua frequência – regulares, ocasionais, esporádicos ou únicos – é essencial para compreender os diferentes desafios de planeamento, gestão e impacto. Esta abordagem permite não apenas diferenciar eventos de natureza semelhante em termos de conteúdo, mas também compreender a relevância estratégica ao longo do tempo. Assim, a periodicidade surge como uma dimensão complementar às tipologias baseadas em conteúdo ou motivações, revelando-se indispensável para uma análise holística deste setor.

2.3. A importância dos eventos para as marcas

Na sociedade atual, são muitas as empresas e organizações que utilizam os eventos como parte fundamental da sua estratégia de comunicação. De acordo com Isidoro et al. (2013), os eventos funcionam como um potente instrumento de comunicação, oferecendo vantagens que decorrem do contacto e da interação entre as pessoas, as empresas e os seus consumidores. Os eventos servem como canais para as empresas apresentarem ao seu público os seus produtos e serviços, garantindo assim um maior

destaque e reconhecimento à marca e, assim, uma interação direta com seu público (Isidoro et al., 2013).

As marcas, por meio dos eventos, podem estabelecer, aprimorar ou intensificar a imagem das mesmas, apresentando os produtos e/ou serviços aumentando assim o volume de vendas (Gunawardane, 2020). Entende-se que as marcas são como um ativo intangível que ultrapassa a mera identificação de produtos, estas devem ser percebidas como um conjunto de significados simbólicos, percepções e associações construídas na mente dos consumidores. De acordo com a definição clássica da *American Marketing Association* (2017), as marcas são um nome, termo, sinal, símbolo ou design que visa identificar bens ou serviços e diferenciá-los da concorrência. No entanto, autores como Aaker (1996) reforçam que as marcas devem ser entendidas como um conjunto de ativos e passivos ligados a um nome ou símbolo que acrescenta ou subtrai valor a um produto ou serviço. Keller (2013) complementa esta visão, sublinhando que a marca representa um recurso estratégico que cria valor tanto para consumidores como para empresas, através da construção de associações e significados. Kapferer (2012) acrescenta ainda que a marca funciona como um sistema de significados socialmente construído, que ultrapassa a simples identificação de produtos. Por sua vez, Holt (2004) enfatiza a dimensão cultural da marca, entendendo-a como um recurso simbólico capaz de gerar narrativas e identidades partilhadas. Assim, a marca assume-se como um elemento central da comunicação estratégica, representando simultaneamente valor económico, simbólico e relacional.

A realização de eventos, foi vista pelas marcas como uma oportunidade de se aproximarem dos seus consumidores e atingirem um público-alvo específico e planeado, rompendo assim com a publicidade tradicional. Isidoro et al. (2013), argumentam que os eventos estão a tornar-se cada vez mais complexos e voltados para um público-alvo concreto, frequentemente, com base numa idade e num género específico de consumidores. Portanto, um dos principais objetivos dos eventos é criar e oferecer experiências entre o público e as marcas, ou seja, oferecer ao público um momento de diversão e recreação. Por meio da organização de eventos, as marcas conseguem conectar-se com seu público, entendendo-o mais profundamente e,

possivelmente, antecipando o que ele pensa e espera da própria marca (Isidoro et al., 2013). Assim, a principal meta da organização de eventos pelas marcas remete para o estabelecimento de uma forte ligação entre a marca e o seu público-alvo (Isidoro et al., 2013).

A relação entre as marcas e os eventos tem sido amplamente estudadas por diversos autores internacionais, que reconhecem o potencial destas práticas enquanto instrumentos estratégicos de comunicação e *branding*. Kotler e Keller (2016) destacam que os eventos funcionam como plataformas de comunicação experiencial, permitindo às marcas diferenciarem-se e criarem valor simbólico. Para os autores, os eventos integram-se no *marketing mix* como ferramentas essenciais de reforço da identidade e do posicionamento das marcas, favorecendo o *brand equity* através da criação de experiências memoráveis que promovem associações positivas e reforçam a lealdade do consumidor.

Neste mesmo sentido, Keller (2013) aprofunda a importância dos eventos na construção do *brand equity*, sublinhando que estes contribuem de forma decisiva para o reconhecimento e a associação das marcas. O autor defende que as experiências proporcionadas em contextos de eventos permitem estabelecer significados duradouros junto dos consumidores, ultrapassando os limites da comunicação tradicional.

Cornelissen (2017) acrescenta a esta perspetiva a visão da comunicação corporativa integrada, enfatiza que os eventos não devem ser vistos como ações isoladas, mas sim como elementos que fazem parte de uma narrativa organizacional mais ampla, capaz de traduzir valores e identidades em experiências tangíveis para os diferentes públicos. Essa dimensão simbólica e experiencial é igualmente reforçada por Berridge (2007), que analisa os eventos como práticas culturais encenadas, nas quais as marcas encontram espaços para comunicar significados sociais e culturais, criando ligações emocionais mais profundas com os públicos-alvo.

Getz (2007), por sua vez, é um dos principais autores a conceptualizar os eventos como ferramentas de marketing estratégico, evidencia o seu papel na construção de notoriedade, na diferenciação competitiva e no fortalecimento da imagem

organizacional. A sua abordagem integra os eventos no campo mais vasto dos *event studies*, destacando-os como instrumentos de marketing experiencial que aproximam organizações e stakeholders.

De forma complementar, Isidoro, Correia e Pimpão (2013) sublinham que os eventos funcionam como instrumentos de comunicação bidirecional, promovem interação, envolvimento e notoriedade. Para estes autores, o contacto direto proporcionado pelos eventos gera valorização da marca e contribui para a credibilidade organizacional junto dos seus públicos estratégicos. Também Gunawardane (2020) reforça esta ideia, ao defender que os eventos potenciam o aumento de vendas, a fidelização dos consumidores e a criação de relacionamentos duradouros, assumindo-se assim como uma via eficaz para reforçar a marca e gerar vantagens competitivas sustentáveis.

Desta forma, observa-se que, embora com abordagens diferenciadas, os principais autores convergem na ideia de que os eventos representam muito mais do que simples momentos de comunicação: constituem experiências estratégicas que fortalecem a identidade das marcas, reforçam o seu valor simbólico e consolidam relações de longo prazo com os diferentes *stakeholders*.

Discutir sobre marcas e organizações sem fins lucrativos implica também discutir o seu posicionamento, ou seja, a formação e perceção da marca na mente dos consumidores, a sua diferenciação em relação às marcas concorrentes e a aderência às expectativas dos consumidores (Karmokar, 2014). Segundo Miranda (2002), a definição do posicionamento de uma organização é o primeiro passo para a construção de uma marca, independentemente do seu tipo. Miranda define o posicionamento como, "o lugar no cérebro que a marca vai ocupar e que tem de ser diferente dos lugares já ocupados pelas outras" (2002, p.102).

O posicionamento contribui para o alinhamento estratégico das organizações, sendo fundamental que toda a comunicação seja uniforme, uma vez que "é o conceito-chave para a gestão" (Kapferer, 2008, p. 178).

Keller (2013) também acredita que o posicionamento, quando é bem definido e administrado, auxilia na elaboração e orientação das estratégias de marketing, esclarecendo o conceito de marca e como ela se diferencia e se assemelha aos concorrentes. Portanto, o posicionamento auxilia as marcas a identificarem a sua função e até que ponto se distinguem das demais (Vinjamuri, 2004).

Sob a perspectiva das marcas, o principal objetivo dos eventos é atrair audiência, atrair um número maior de potenciais consumidores e aumentar a sua notoriedade. Além disso, há uma diversidade de vantagens que a organização de eventos pode proporcionar às outras marcas, como a oportunidade de incrementar vendas, ganhar participação no mercado e fortalecer a reputação da marca (Bowdin et al., 2006).

O percurso desenvolvido neste capítulo permite compreender que os eventos estão longe de serem apenas momentos de celebração ou de encontro social, assumem-se como instrumentos estratégicos de comunicação com elevado potencial de criação de valor. A análise dos conceitos evidencia a complexidade inerente à definição de eventos, resultado da multiplicidade de tipologias, motivações e dimensões que estes podem assumir. Embora autores como Bowdin et al. (2006; 2012), Getz (2007) e Isidoro et al. (2013) sublinhem as dificuldades em concordar com um conceito universal, é possível reconhecer que todos convergem na ideia de que os eventos são fenômenos temporários, planejados e orientados para objetivos concretos, revelando a sua importância no tecido social, económico e cultural.

No que diz respeito à tipologia, destaca-se que, apesar da diversidade de classificações propostas, subsiste uma lacuna relativamente à dimensão da periodicidade, aspeto que apenas alguns autores, como Getz (2005; 2008), Roche (2000) e Bowdin et al. (2011), valorizam. Esta constatação revela que o estudo de natureza temporal dos eventos constitui uma dimensão crítica para a sua compreensão holística, sobretudo porque a recorrência ou singularidade influencia tanto a gestão como o impacto simbólico e estratégico junto dos *stakeholders*.

Quanto à relação entre eventos e marcas, observa-se que os principais autores da área (Aaker, 1996; Keller, 2013; Kapferer, 2012; Holt, 2004; Cornelissen, 2017; Kotler & Keller, 2016) reforçam que, as marcas não podem ser entendidas apenas como

símbolos de diferenciação comercial, mas sim como sistemas de significados, ativos intangíveis e recursos estratégicos. Neste sentido, os eventos assumem-se como plataformas privilegiadas de construção de *brand equity*, que possibilitam experiências memoráveis que intensificam a ligação emocional entre consumidores e marcas.

A crítica mais evidente prende-se, contudo, com a necessidade de olhar para os eventos não apenas como ferramentas de marketing experiencial aplicáveis a contextos comerciais, mas também como veículos de transformação cultural e social. A literatura analisada tende a concentrar-se na perspectiva empresarial e mercadológica, mas é importante alargar a discussão às organizações sem fins lucrativos, cuja comunicação e posicionamento beneficiam igualmente da realização de eventos. Assim, torna-se fundamental reconhecer que os eventos, além de reforçarem o valor simbólico e a notoriedade das marcas, podem também legitimar causas sociais, promover a cidadania e criar capital social.

Em síntese, este capítulo evidencia que a compreensão da natureza, tipologia e potencial estratégico dos eventos é essencial para contextualizar a utilização no âmbito da comunicação estratégica. Mais do que ações isoladas, os eventos constituem instrumentos relacionais e simbólicos que permitem às marcas – sejam elas comerciais ou do terceiro setor – consolidar identidades, diferenciar-se e construir relações duradouras com os públicos. Este enquadramento prepara o caminho para o capítulo seguinte, onde será aprofundada a análise das práticas específicas das organizações sem fins lucrativos e do papel dos eventos no reforço da identidade e reputação.

Capítulo 3 – IPSS e Causas Solidárias

2.1. O conceito de Terceiro Setor

Num contexto atual, o Terceiro Setor tem sido um tema de debate, principalmente no campo da economia e da política social. O conceito de Terceiro Setor não é unânime entre os escritores que já abordaram este assunto. Sem uma definição precisa, o estudo deste setor torna-se complexo, sendo fundamental uma análise criteriosa e que forneça uma visão ampla das suas funções, desafios e impacto social.

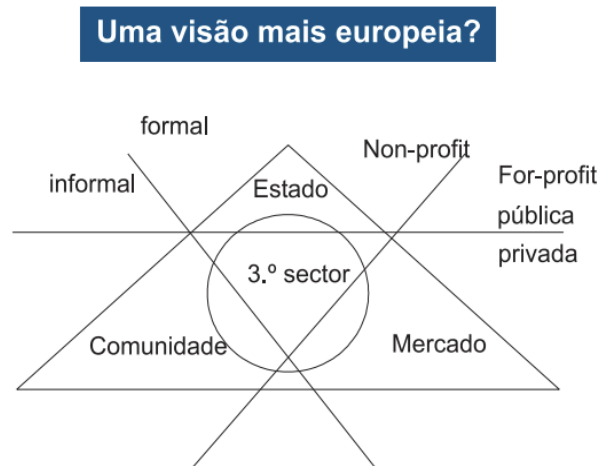
De acordo com Salvatore, o Terceiro Sector “consiste no conjunto de atividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objetivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal.” (Salvatore apud Viltolini, 2004, p. 27).

Já segundo Amado, o Terceiro Sector define-se “em oposição, por um lado, ao sector lucrativo (..) guia-se primordialmente pelo princípio de reciprocidade, ou seja, a ideia de que a cooperação e a entreatajuda são formas válidas de mobilização e organização de recursos monetários ou não monetários para a produção material de bens e serviços.” (Amado, 2007, p. 52).

Etzioni, afirmou, em 1973 na sua obra “The third sector and domestic missions,” que o terceiro setor, constituía um sector alternativo, separado do Estado e do mercado. Ou seja, defendendo que tudo aquilo que não é regido nem pela lógica do mercado nem por uma cadeia de burocracia, deve fazer parte do terceiro setor.

As organizações do terceiro setor podem atuar tanto no âmbito local, como nacional ou internacional. Contudo, a sua estrutura organizacional tende a ser semelhante à de uma empresa comercial no que se refere à administração, já que, sem uma gestão eficaz, é improvável que atinjam os seus objetivos (Balonas, 2012). Para despertar o interesse das empresas a manterem-se competitivas num mercado altamente disputado, essas entidades precisam implementar práticas de gestão eficazes, bem como, de se habituarem à responsabilidade e à prestação de contas (Balonas, 2012).

Figura 2: O terceiro setor segundo Pestoff



Fonte: Evers, A., & Laville, J.-L. (2004, p.17). *The third sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

O terceiro setor ocorre quando as separações do Estado, do mercado e da comunidade foram estabelecidas, oferecendo uma rearticulação das partes. É devido a estas divisões, que existem de formas e graus diferenciados, que é possível fazer a caracterização do terceiro setor como ocupando o espaço central de um triângulo, cujos vértices são composto pelo Estado, mercado e comunidade. No centro deste triângulo concentram-se associações privadas, formais e sem fins lucrativos, cercadas por outras Organizações Não Governamentais onde as fronteiras entre formal e informal, público e privado, lucrativo e não lucrativo são mais débeis (Pestoff, 1998).

2.1.1. A evolução do Terceiro Setor em Portugal

A progressão do Terceiro Setor em Portugal está intrinsecamente ligada a elementos significativos da história nacional. Segundo Franco et al. (2005), a evolução do conceito no país articula-se com a influência da Igreja Católica, com a tradição de mutualidade e autoajuda, com o peso do controlo político ao longo dos séculos e, mais recentemente, com o desenvolvimento de um Estado de bem-estar que delega funções em organizações da sociedade civil.

No contexto português, as primeiras respostas organizadas surgem no século XV com a criação das Santas Casas da Misericórdia, fundadas para mitigar problemas sociais

como a pobreza, o abandono infantil, a doença e a exclusão. Estas instituições representaram, durante séculos, a face mais visível da intervenção social, numa época em que a responsabilidade para amparar os mais vulneráveis recaía essencialmente sobre as ordens religiosas (Franco et al., 2005).

Com a proclamação da República em 1910 e, posteriormente, durante o Estado Novo (1933–1974), as associações civis foram alvo de forte controlo e limitação. Apesar disso, algumas entidades sobreviveram e mantiveram funções sociais essenciais, ainda que enquadradas num sistema político autoritário (Carneiro, 2011). O 25 de Abril de 1974 e a Constituição de 1976 abriram espaço à liberdade de associação e expressão, o que permitiu uma verdadeira “explosão” do associativismo, do voluntariado e do surgimento de organizações não lucrativas em áreas como a saúde, a educação, a cultura e os direitos sociais (Franco et al., 2005; Salamon & Anheier, 1998).

Internacionalmente, o Terceiro Setor é entendido como um conjunto de organizações privadas, autónomas, voluntárias e sem fins lucrativos, cuja principal missão é a prossecução do bem comum (Salamon & Anheier, 1992; Anheier, 2014). Este setor inclui associações, cooperativas, fundações, ONGs, instituições religiosas, entidades filantrópicas e organizações híbridas. A sua importância é tal que, em vários países, emprega mais pessoas do que setores tradicionais como a construção ou a agricultura (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2017).

Em Portugal, o setor representa aproximadamente 4,2% da população economicamente ativa, um número ainda abaixo da média dos países da OCDE (7,4%) mas em crescimento constante (Franco et al., 2019). Este crescimento deve-se, em parte, ao alargamento das áreas de intervenção social, mas também à entrada de novos atores. Muitas empresas, através das suas políticas de responsabilidade social corporativa (RSC), passaram a criar fundações ou programas de investimento social. De acordo com Porter e Kramer (2011), esta lógica de “criação de valor partilhado” redefine a relação entre setor lucrativo e sociedade, gerando impacto social ao mesmo tempo que contribui para a sustentabilidade da empresa.

Outro fenómeno relevante é a diversificação das fontes de financiamento. Embora doações e contributos individuais continuem a ser essenciais, o Terceiro Setor recorre cada vez mais a parcerias empresariais, prestação de serviços e mecanismos de inovação social, como o investimento de impacto ou as parcerias público-privadas (Nicholls, 2010; Evers & Laville, 2004). Em Portugal, este movimento reflete-se na proliferação de fundações empresariais (por exemplo, Fundação EDP, Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação Millennium Bcp), que aliam filantropia tradicional à lógica de eficiência empresarial.

O desenvolvimento do Terceiro Setor, portanto, é marcado por um processo dinâmico e multifacetado: nasce de raízes históricas ligadas à Igreja, passa por fases de controlo estatal, expande-se com a democracia e, nas últimas décadas, ganha um novo protagonismo através da ligação a empresas, organismos internacionais e redes globais da sociedade civil.

2.2. Comunicação estratégica das organizações do terceiro setor

As Organizações Sem Fins Lucrativos possuem, obrigatoriamente, uma missão. Esta é a essência de uma entidade desde cariz. Portanto, todos os seus funcionários e partes interessadas que interagem com uma organização específica precisam cumprir e entender a sua missão, respetivamente. A missão atua “como um guia orientador das estratégias e ações a levar a cabo” (Azevedo et al., 2010, p. 177), exercendo uma função inspiradora para todos os seus funcionários, sejam eles remunerados ou voluntários.

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) precisam considerar todos os *stakeholders* envolvidos nas suas operações diárias, incluindo os usuários ou beneficiados dos serviços oferecidos pela organização ou o público-alvo de uma campanha solidária específica. Além disso, as doações ou financiamentos (de indivíduos, famílias, empresas ou do governo) e os voluntários que, ao oferecerem o seu tempo e habilidades à organização, demonstram ser um recurso crucial para a organização do Terceiro Setor. Nesta perspetiva, a comunicação tem um papel

fundamental para compreender, explorar e procurar satisfazer as necessidades destes públicos-chave que fazem parte do ambiente da organização.

Da mesma forma que as empresas de carácter comercial e com fins lucrativos, as Organizações Sem Fins Lucrativos procuram atrair públicos e audiências, despertar a atenção da opinião pública e passar uma imagem de confiabilidade, fidelidade e lealdade para com seus clientes/cidadãos.

Portanto, é crucial uma administração integrada e meticulosa da marca, tendo em conta o *Branding*, a identidade da empresa, a comunicação em si e as estratégias associadas a ela. Com um plano de *Branding* bem delineado, uma empresa é capaz de estabelecer uma relação de confiança com os seus públicos, definindo uma barreira contra concorrentes e pressões externas do Terceiro Setor, valorizar a imagem da organização e, ainda, evitar esforços de comunicação adicionais futuros (Ritchie et al, 1999).

Segundo Patterson e Radtke (2009, p.8), as Organizações Sem Fins Lucrativos desempenham um papel importante na satisfação das necessidades da comunidade. Os autores apoiam esta teoria argumentando que a participação ativa da comunidade, aliada às Organizações Sem Fins Lucrativos que partilham dos mesmos valores e princípios, possibilitará que a atenção dessas entidades seja direccionada às necessidades da comunidade. Estes autores fornecem uma definição precisa de comunicação estratégica, corroborando que esta representa a combinação de estratégias, práticas e instrumentos pelos quais uma entidade sem fins lucrativos expande as informações relevantes sobre a sua missão, valores e resultados (Patterson et al. 2009, p.7).

De acordo com Correia, nas instituições sem fins lucrativos, a comunicação “deve estar voltada para a participação dos atores sociais, bem como para o estabelecimento dos fatores de identificação da entidade e a difusão de informações qualificadas de carácter pedagógico acerca da causa defendida, das atividades empreendidas e dos projetos propostos” (Correia, 2011, p.28).

Em várias entidades não governamentais, nota-se que a capacidade financeira de investimento é de pequena escala, levando a alguns constrangimentos, no que diz respeito à prática de estratégias de comunicação. Todavia, existem bastantes instrumentos de comunicação que não necessitam de investimentos financeiros elevados que podem ser utilizados pelas organizações, nomeadamente a comunicação institucional, as relações-públicas, as redes sociais o digital ou os próprios media.

As Organizações Sem Fins lucrativos podem ser preparadas, com acesso às metodologias e sistemas de comunicação mais eficientes, para obter vantagem sobre os demais parceiros. Para tal, parece ser imprescindível definir o valor estratégico e a parte estratégica de gestão, a fim de compreender o diferencial de potencial e eficácia proposto pelos modelos teóricos. De forma a compreender melhor o componente estratégico de comunicação, Argenti enaltece que “cada comunicação cumpre objetivos específicos, é dirigida a um público-alvo que é crítico para que esses objetivos sejam alcançados, e é divulgada através dos canais mais apropriados e efetivos para esses segmentos. Para ter um impacto estratégico completo, todos os atos comunicativos para todos os segmentos e canais devem ser adaptados a determinado objetivo, consistente entre os mesmos e em simultâneo com a estratégia corporativa” (Argenti, 2005, p 83).

A reputação é importante durante os processos de comunicação de uma Organização Sem Fins Lucrativos com seus públicos. Este princípio está ligado à progressiva acumulação de opiniões sobre as ações de comunicação e administração de uma organização por parte dos seus *stakeholders*. Por outras palavras, a reputação é um fenómeno mais sólido e duradouro, decorrente dos processos de avaliação de comunicação e marketing, mas também do próprio comportamento da Organização e das suas ações económicas, financeiras ou sociais. De mencionar, que a reputação de uma organização esta intrinsecamente alinhada com os conceitos de imagem e identidade e esta é construída pelos seus diversos públicos, sendo que a imagem representa a perceção dos *stakeholders* externos e a identidade a perceção dos *stakeholders* internos (Davies et al. In Severiano, 2011, p. 17).

Apesar do marketing de uma organização não governamental empregar estratégias parecidas com as das empresas tradicionais (Drucker, 1992), essas entidades

apresentam especificidades, ao proporcionar serviços que devem gerar valor para o cliente (Kotler, 1994).

Cada vez mais, as Organizações Sem Fins Lucrativos estão a dar a oportunidade para profissionais de comunicação e marketing assumirem as funções de promoção (Bissel, 2003), reduzindo, assim, os efeitos negativos que alguns gestores sofrem ao promover causas sociais (Melo Neto; Froes, 2001). No entanto, de acordo com Nutt (2000), a intenção da comunicação é determinada pelo tamanho do alvo a ser alcançado, e o custo deste processo será determinado pelo nível de penetração e intensidade dessa comunicação (Nutt, 2000).

2.3. Uma IPSS: enquadramento institucional

Uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) é uma entidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que atua no campo da ação social em Portugal, prestando serviços de apoio à população que se encontra em situações de maior vulnerabilidade social. As IPSS desempenham um papel crucial na implementação de políticas públicas de bem-estar social, colaborando com o Estado e outras organizações da sociedade civil para garantir a coesão social e promover a inclusão social de diversos grupos, como idosos, pessoas com deficiência, crianças, famílias em riscos, entre outras situações. Estas organizações sem fins lucrativos apenas começaram a fazer parte do fenómeno social pela Sociedade Civil em 1979, ano em que o estatuto de IPSS foi aprovado. A revisão destes estatutos ocorreu em 1983, quando “a ação das IPSS foi alargada para incluir saúde, educação, formação profissional, e habitação.” (Franco et al, 2005, p. 27).

Em termos jurídicos e regulamentares, as IPSSs em Portugal são principalmente definidas no início dos anos oitenta, pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que define o estatuto jurídico das Instituições de Solidariedade Social e as condições para a sua fundação, organização, operação e financiamento. Essas entidades precisam atender a uma série de requisitos impostos pela lei para assegurar que seus objetivos sociais sejam atingidos de maneira eficaz e ética.

O Estatuto Jurídico das IPSS estabelece que essas entidades devem seguir os princípios de autonomia (são autónomas na sua administração), de não lucratividade (os lucros não são repartidos entre os membros, mas reinvestidos na missão social) e de complementaridade (atuam em campos complementares à atuação do Estado).

Segundo o artigo 1º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social:

“são Instituições Particulares de Solidariedade Social, (...) as constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado nem por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: a) Apoio a crianças e jovens b) Apoio à família c) Apoio à integração social e comunitária d) Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho e) Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação f) Educação e formação profissional dos cidadãos g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.”

Tabela 5: Objetivos das IPSS em Portugal

Respostas sociais	Atividades
Apoio a crianças e jovens	• Creche e creche familiar • Centro de atividades de tempos livres • Centro de apoio familiar e aconselhamento parental • Intervenção precoce • Equipa de rua de apoio a crianças e jovens • Lar de apoio • Centro de acolhimento temporário • Lar de infância e juventude • Apartamento de autonomização • Casa de acolhimento temporário
Apoio à família	Centro de atendimento/acompanhamento psicossocial • Casa de abrigo • Serviço de apoio domiciliário • Centro de férias e lazer
Apoio à integração social e comunitária	• Acompanhamento social • Centro comunitário • Refeitório/cantina social • Comunidade de inserção Centro de alojamento temporário e comunidade de reinserção • Ajuda alimentar • Equipa de rua para pessoas sem abrigo • Equipa de intervenção direta • Apartamento de reinserção social.

Fonte: Direção Geral da Segurança Social (2010, p. 27)

As IPSS podem ser tanto de natureza associativa como de natureza fundacional. Primeiramente as de natureza associativa consistem em associações de solidariedade social; associações de voluntários de ação social; associações de socorros mútuos ou associações mutualistas e irmandades da Misericórdia. Já as de natureza fundacional referem-se a fundações de solidariedade social; a centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas, sujeitos ao regime das fundações de solidariedade social (art.º 40.º de IPSS).

O financiamento das IPSSs é um dos aspetos fundamentais na discussão sobre a sua viabilidade e eficiência. Através de vários programas e subsídios, o governo português financia parcialmente estas instituições. No entanto, muitas delas também procuram colaborações com o setor privado, realizam angariação de fundos e contam com a contribuição voluntária.

2.4. As Causas Solidárias

Além das atividades filantrópicas e voluntárias, uma característica distinta das Organizações Sem Fins Lucrativos é a sua causa social. Segundo Melo Neto e Froes (2001), a causa social é o objetivo principal de uma organização, direcionando e estabelecendo o foco das suas ações e iniciativas. Por outras palavras, a missão de uma Organização Sem Fins Lucrativos (Melo Neto e Froes, 2001) é de defender uma causa social. Segundo a McKinsey & Company (2001), as Organizações Sem Fins Lucrativos distinguem-se pela falta de objetivos lucrativos. Esta particularidade indica que a entidade não tem como objetivo principal obter lucros, evitando, assim, despesas extras, tem como meta principal fomentar o bem-estar da vida e da comunidade (McKinsey & Company, 2001).

Conforme Renz (2001), a defesa de uma causa social também é a missão das organizações não governamentais, que baseiam as suas convicções e valores partilhados com os seus membros (Renz, 2001). Contudo, o autor destaca que vários elementos podem contribuir para o êxito de uma Organização Não Governamental, tais como a clareza e a viabilidade da sua missão, uma equipa robusta e dedicada,

uma perspetiva estratégica de futuro e estratégias apropriadas para atingir as metas definidas.

Segundo Castells (2020), frequentemente, as causas sociais surgem como resposta a processos de exclusão e desigualdade, desempenhando um papel crucial no fortalecimento da sociedade civil. O mesmo autor ressalta ainda que, no cenário atual, estas causas têm ganho destaque e apoio graças à força das redes sociais, que possibilitam uma mobilização ágil e uma divulgação rápida de ideias e iniciativas. O autor propõe que, ao contrário de períodos anteriores, quando as entidades sociais dependiam de canais de comunicação convencionais para comunicar as suas reivindicações, as redes sociais romperam esses obstáculos, expandindo o alcance e a participação do público.

Contudo, Bria e Morozov (2020) contestam este impacto positivo das plataformas digitais na dinâmica destas organizações, e sustentam mesmo que, ainda que as questões sociais tenham-se tornando mais evidentes, estas também podem ser utilizadas de forma superficial ou exploradas por interesses de empresas ou do governo, resultando num “ativismo de teclado”. Bria e Morozov (2020) alertam que, frequentemente, o envolvimento digital pode não resultar em alterações tangíveis na realidade social, se não for acompanhado por medidas concretas no local.

Por fim, a literatura sobre o Terceiro Setor e as IPSS em Portugal mostram um campo em expansão, mas ainda pouco sistematizado. Estudos internacionais (Salamon & Anheier, 1992; Anheier, 2014) enquadram o setor como um espaço autónomo e essencial para a coesão social. Em Portugal, autores como Franco et al. (2005) evidenciam a forte ligação histórica à Igreja Católica e ao Estado. Contudo, a investigação nacional tende a ser descritiva e normativa, deixando em abertas análises mais críticas sobre a forma como estas organizações gerem a comunicação, constroem legitimidade e equilibram tensões entre a sua sustentabilidade financeira e a sua missão social.

Assim, a revisão da literatura permite concluir que os eventos, enquanto instrumentos de comunicação estratégica, não só reforçam a identidade das marcas comerciais, mas também podem desempenhar um papel fundamental na legitimação das organizações

sem fins lucrativos e na promoção de causas sociais. São assim uma forma de experiência imersiva de inclusão de apoiantes da causa, longe do “voyeurismo passivo” das redes sociais. Este ponto abre caminho para o capítulo seguinte, onde será aprofundada a análise do papel dos eventos no contexto das IPSS portuguesas, destacando como estes contribuem para a construção de reputação, diferenciação e reforço da missão no Terceiro Setor.

Parte II – Estudo de Caso: A *Make-A-Wish* Portugal

Capítulo 4 – Caracterização Institucional da *Make-A-Wish*

4.1. Origem da *Make-A-Wish* e a sua razão de Ser

A organização nasceu com a história do Chris Greicius, uma criança de 7 anos diagnosticada com leucemia, cujo seu maior sonho era tornar-se polícia. Em Phoenix, no Arizona (EUA), a comunidade local, em colaboração com o Departamento de Polícia, uniu-se para realizar esse desejo e no dia 29 de abril de 1980, Chris teve a oportunidade de ser "Polícia por um Dia" (*Make-A-Wish* Portugal, n.d.). Na ocasião, recebeu um uniforme feito à sua medida, um capacete e um distintivo, além de ter vivenciado uma emocionante viagem de helicóptero. Este evento inspirador marcou o início da *Make-A-Wish* Internacional e foi o primeiro capítulo da sua história (*Make-A-Wish* Portugal, n.d.).

Desde então, o dia 29 de abril é celebrado como o Dia Internacional da *Make-A-Wish*, sendo comemorado em todos os países onde a fundação está presente. Diversas atividades são realizadas, envolvendo não apenas crianças, voluntários e parceiros, mas também as comunidades que apoiam a causa (*Make-A-Wish* Portugal, n.d.).

Reconhecida oficialmente pela Organização das Nações Unidas (ONU) como a maior instituição do mundo dedicada à realização de desejos, a Fundação *Make-A-Wish* Internacional tem como principal missão concretizar desejos de crianças que enfrentam doenças graves, progressivas e/ou degenerativas, que ameaçam a sua vida (*Make-A-Wish* Portugal, n.d.).

Atualmente, a organização está ativa em mais de 50 países distribuídos pelos 5 continentes e conta com o apoio de milhares de voluntários que, diariamente, contribuem para a realização da sua missão, ajudando a transformar desejos em realidade (*Make-A-Wish* Portugal, n.d.).

A cada 17 minutos, em algum canto do mundo, a *Make-A-Wish* realiza o desejo de uma criança, expandindo a sua missão e impactando um número crescente de crianças e jovens. Desde a sua fundação, a organização já concretizou aproximadamente 450.000 desejos, proporcionando experiências transformadoras para crianças e

jovens que enfrentam doenças graves. Em 2017, foram realizados mais de 30.000 desejos globalmente, graças ao envolvimento de mais de 40.000 voluntários que dedicam o seu tempo e esforço para apoiar esta causa (*Make-A-Wish* Portugal, n.d.).

4.2. Fundação *Make-A-Wish* Portugal: evolução e contexto

A Fundação Realizar Desejos chegou a Portugal, em 2007, a *Make-A-Wish* Portugal tem vindo a desempenhar um papel crucial na realização de Desejos de crianças e jovens adolescentes com doenças graves. A organização, que já concretizou mais de 2000 Desejos no país, tem atualmente cerca de 200 crianças em lista de espera a aguardar a realização do seu maior Desejo.

A história da instituição teve início com a constituição formal da Fundação Realizar Um Desejo, a 17 de abril de 2007, reconhecida pouco tempo depois, pela *Make-A-Wish* Internacional, como a representante oficial em Portugal. E a sua atuação acabou por consolidar-se dois anos depois, em 2009, quando foi oficialmente reconhecida como Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), de acordo com o despacho do Secretário de Estado da Segurança Social, de 16 de fevereiro de 2009.

Com sede em Lisboa, a Fundação Realizar Um Desejo, conhecida como *Make-A-Wish* Portugal, estende a sua ação a todo o território nacional, contando com o apoio de uma rede de cerca de 300 voluntários. Estes voluntários desempenham um papel essencial na implementação da missão da organização, a qual visa proporcionar momentos de alegria e esperança a crianças e jovens gravemente doentes. A sua atuação cobre todo o país, de norte a sul, incluindo as regiões autónomas, reforçando assim o caráter nacional da instituição e o seu impacto local.

Enquanto parte da rede *Make-A-Wish* Internacional, a *Make-A-Wish* Portugal beneficia do apoio global da organização, o que permite a realização de desejos que ultrapassam as fronteiras do país. A Fundação assegura que o desejo de uma criança portuguesa é planeado, organizado e financiado com o suporte de parceiros e doadores. Simultaneamente, também contribui para a realização de desejos de crianças de outras partes do mundo que venham a concretizar os seus desejos em

território nacional, reforçando assim o seu papel colaborativo dentro da rede internacional.

Desde a sua criação, esta Fundação em Portugal tem promovido uma melhoria significativa na qualidade de vida das crianças e jovens que apoia, proporcionando-lhes momentos de felicidade e contribuindo para a sua recuperação emocional. Através da realização dos desejos, a organização restitui a estas crianças e jovens experiências que proporcionam esperança e motivação, com efeitos duradouros nas suas vidas e nas das suas famílias.

A sinalização das crianças e jovens elegíveis para a realização de desejos pela Fundação é efetuada através de um processo de referenciação que envolve diferentes atores sociais. Na maioria dos casos, são os hospitais e as equipas médicas que identificam as potenciais crianças, dado que tem um contacto direto com diagnósticos clínicos de doenças graves. Paralelamente, as famílias podem contactar diretamente a instituição, bem como assistentes sociais ou outras entidades ligadas à saúde e apoio social. De acordo com a Make-A-Wish Foundation International (2023), os critérios de elegibilidade abrangem crianças e adolescentes entre os três e os dezassete anos de idade, diagnosticadas com doenças graves, progressivas, degenerativas ou malignas, sendo a validação médica uma condição fundamental para garantir a compatibilidade da realização do Desejo com o estado clínico do jovem. Este processo de seleção é essencial para assegurar que os recursos da fundação são direcionados ao público-alvo adequado, garantindo a transparência e a legitimidade da missão (*Wish Impact Study*, 2022).

Após a identificação, inicia-se um processo estruturado de acompanhamento que envolve diferentes fases. Numa primeira etapa, é estabelecido um contacto inicial com a família da criança e a equipa médica que a acompanha, de modo a dar a conhecer os objetivos da fundação e obter a devida autorização. Segue-se a chamada *wish journey*, conduzida por voluntários devidamente formados que procuram compreender, através de uma conversa informal e descontraída, qual é o maior desejo da criança ou jovem. Posteriormente, é delineado o planeamento logístico, envolvendo parceiros institucionais, recursos financeiros e redes de voluntariado, até à concretização do desejo, que é desenhado de forma personalizada para cada *Wish*

Kid. Importa ainda referir que a intervenção não termina após a realização do desejo, já que existe um acompanhamento posterior, que reforça a ligação com a criança e a família. Estudos internacionais evidenciam que este processo tem impacto significativo na resiliência psicológica das crianças, diminuindo os níveis de ansiedade e potenciando o bem-estar emocional (Greco, La Marca, & Simeoni, 2020).

Neste contexto, os eventos assumem um papel estratégico e multifuncional dentro da atividade da Fundação. Em primeiro lugar, representam um instrumento central de angariação de fundos, através de iniciativas como torneios de padel e futebol, corridas solidárias, galas ou programas corporativos como os *Wish Challenge*, que mobilizam empresas em torno da causa (Make-A-Wish Portugal, 2023). Em segundo lugar, os eventos têm uma função de sensibilização do público, ao contribuírem para aumentar a notoriedade da fundação, captar novos voluntários e fortalecer a rede de parceiros. Exemplos disso são as campanhas de Natal, as ações em centros comerciais ou o programa com escolas, que acabam por levar a sensibilização e divulgação da missão. Por fim, os eventos assumem igualmente uma dimensão experiencial, ao integrarem a realização de desejos em momentos de forte envolvimento emocional, como encontros com figuras públicas, artistas ou atletas, ou ainda viagens apoiadas por empresas parceiras. Esta dimensão experiencial, conforme defende Getz (2012), constitui uma poderosa ferramenta de comunicação, ao transformar os eventos em experiências simbólicas que reforçam a identidade da organização e geram valor emocional tanto para as crianças/ jovens como para a comunidade envolvida. Assim, a realização de eventos não só assegura a sustentabilidade da fundação, como contribui para a consolidação da Make-A-Wish Portugal enquanto marca emocional, fortemente associada a valores de esperança, solidariedade e impacto social (Isidoro, Almeida, & Costa, 2013).

4.3. Missão, Visão e Valores da organização

A Make-A-Wish tem como missão conceder desejos de crianças e jovens que estão gravemente doentes. A fundação evidencia o poder que um desejo pode proporcionar a uma criança doente, transmitindo esperança, força e alegria. A organização trabalha

incansavelmente para tornar realidade os desejos das crianças e jovens proporcionando-lhes momentos únicos.

Com a colaboração e apoio de diversos voluntários, doadores e profissionais de saúde, são criadas experiências únicas e personalizadas. A missão da fundação vai para além da realização de desejos, trata-se de proporcionar experiências que podem transmitir esperança, trazer alegria e, por vezes, até ajudar na recuperação das crianças visadas.

Tabela 6: Valores da Make-A-Wish Portugal

Valores fundamentais	Definição
Foco na criança	A criança está no centro de todas as decisões e ações
Integridade	Transparência, responsabilidade e ética em todas as atividades
Impacto	Cada desejo é pensado para proporcionar um efeito positivo e duradouro na vida das crianças e das suas famílias
Inovação	Criatividade e soluções inovadoras para a realização de desejos inesquecíveis
Comunidade	Envolvimento ativo de voluntários, parceiros e sociedade civil

Fonte: Elaboração própria

4.4. Atividades de Angariação de Fundos

A Make-A-Wish Portugal desenvolve uma panóplia de atividades de angariação de fundos com o propósito de financiar a realização de desejos de crianças e jovens com doenças graves, contribuindo para o seu bem-estar emocional e para a criação de momentos de força, alegria e esperança. Estas atividades são fundamentais para a sustentabilidade da missão da organização, uma vez que a Make-A-Wish Portugal não recebe apoios estatais regulares, baseando-se essencialmente em donativos de particulares, empresas e ações solidárias (Make-A-Wish Portugal, 2023).

Entre as principais estratégias de angariação de fundos destacam-se os eventos solidários, como jantares de gala, torneios desportivos e concertos, que não só geram receita, como também contribuem para a notoriedade da marca. Um exemplo relevante é o evento “Play for Wish”, que alia desporto futebol e padel à realização

de desejos, reunindo patrocinadores e parceiros numa experiência diferenciadora com forte componente emocional e de responsabilidade social.

Outra vertente importante é o envolvimento com escolas através do programa Make-A-Wish Vai À Escola, que permite sensibilizar os mais jovens para a solidariedade e responsabilidade social, incentivando campanhas internas de angariação de fundos dinamizadas por alunos e professores. Esta iniciativa tem crescido significativamente, não só em número de escolas aderentes, como também no valor angariado anualmente, tendo a mesmo impacto significativo em toda a comunidade escolar.

No contexto empresarial, a Fundação estabelece parcerias com marcas e empresas, promovendo campanhas de responsabilidade social corporativa. A título de exemplo, várias marcas lançam produtos solidários cujas receitas revertem parcial ou totalmente para a Make-A-Wish Portugal, como é o caso das campanhas com a Parfois, Worten, ou Pingo Doce em épocas como o Natal. Estas ações não só contribuem para a recolha de fundos, como permitem à Fundação beneficiar da visibilidade proporcionada pelos canais de comunicação das marcas (Make-A-Wish Portugal, 2023).

Adicionalmente, a Fundação tem desenvolvido campanhas digitais e apelos diretos ao donativo através das redes sociais e do seu *website* oficial, incentivando doações únicas ou recorrentes. O programa de doadores regulares, por exemplo, permite estabelecer uma base de financiamento mais previsível, essencial para o planeamento a médio e longo prazo da realização de desejos.

Por fim, a participação em iniciativas comunitárias e eventos externos, como maratonas, feiras ou mercados solidários, é também uma forma eficaz de envolver diferentes públicos e promover a angariação de fundos através do contacto direto com a comunidade.

Em termos financeiros, o Relatório de Contas de 2023 da Fundação revela que a maior fatia das receitas provém de parcerias com empresas (51%), seguida dos eventos solidários (28%) e de doadores individuais (15%) (Make-A-Wish Portugal,

2023). Estes números evidenciam a importância da diversidade nas fontes de financiamento, reforçando a necessidade de uma estratégia integrada de angariação de fundos. Reforçam também a evidência de que os Eventos são uma fonte considerável de receita para obtenção de fundos que financiam a atividade da instituição, bem como lhe proporcionam destaque e visibilidade junto daqueles que para ela contribuem.

O departamento de angariação de fundos da Make-A-Wish Portugal encontra-se dividido em três grandes áreas de ação: as empresas, as escolas e os doadores individuais.

Tabela 7: Principais áreas e iniciativas de angariação de fundos da Make-A-Wish Portugal

Área de Angariação de Fundos	Projeto/ Campanha	Descrição	Público-Alvo
Doações Diretas	Donativo Online (pontual ou mensal)	Apoio financeiro através do site oficial da fundação	Público geral
Consignação Fiscal	IRS Solidário	Doação de 0,5% do imposto ao indicar o NIF 509196853	Contribuintes em Portugal
Parcerias Corporativas	Projetos com empresas	Ações como Wish Challenges, Make-A-Wish At Work que são teambuildings para as empresas.	Empresas e marcas
Campanhas Temáticas	Campanha de Natal	Venda de estrelas físicas ou digitais no Natal	Público geral e empresas
Programas Escolares	“Make-A-Wish Vai À Escola”	Atividades escolares de sensibilização e angariação	Comunidade educativa

Fonte: Elaboração Própria

No contexto da angariação de fundos da Make-A-Wish Portugal, os eventos assumem um papel de particular relevância, não só enquanto mecanismos que geram receitas, mas também como plataformas estratégicas de comunicação e de relacionamento institucional. De acordo com o Relatório de Contas de 2023, os eventos solidários representam 28% das receitas totais da Fundação, posicionando-se como a segunda maior fonte de financiamento, logo após as parcerias corporativas. Esta evidência demonstra que os eventos constituem um eixo estruturante para a sustentabilidade da missão da organização.

Os jantares de gala, torneios desportivos, concertos ou iniciativas híbridas, como o “*Play for Wish*”, permitem à Fundação mobilizar recursos financeiros significativos,

enquanto reforçam a visibilidade da marca e o envolvimento dos seus diferentes públicos. Para além do retorno económico imediato, os eventos distinguem-se pela sua capacidade de criar experiências memoráveis, que potenciam a ligação emocional dos participantes à causa e fortalecem a reputação da organização. Nesse sentido, fomentam a notoriedade e credibilidade, o que gera impacto social e mediático que transcende a dimensão financeira.

Neste enquadramento, os eventos solidários podem ser entendidos como uma área autónoma de angariação de fundos, a par das doações diretas, da consignação fiscal, das parcerias corporativas, das campanhas temáticas e dos programas escolares. Apesar de, em muitos casos, estarem associados a marcas parceiras ou a campanhas específicas, a relevância quantitativa e qualitativa dos mesmos justifica o seu reconhecimento como um vetor estratégico próprio. Assim, para além do contributo direto para o financiamento da realização de desejos, os eventos representam também um canal privilegiado de comunicação estratégica, que reforçam a missão, a reputação e a legitimidade da Make-A-Wish Portugal junto dos seus *stakeholders*.

Capítulo 5 – Procedimentos Metodológicos

5.1. Questão de partida e problematização

A presente investigação parte da seguinte questão de partida: De que forma a Make-A-Wish utiliza os eventos solidários para reforçar a sua identidade de marca? Esta problemática surge da constatação, amplamente discutida na literatura, de que os eventos, sobretudo no contexto do terceiro setor, assumem um papel estratégico na criação de visibilidade, envolvimento comunitário e diferenciação institucional.

Getz (2007) defende que, os eventos representam plataformas privilegiadas para a construção de relações significativas entre organizações e públicos, promovendo experiências memoráveis que contribuem para o fortalecimento da identidade organizacional. De forma semelhante, Bowdin et al. (2011) salientam que, os eventos não são apenas instrumentos de angariação de fundos, mas também veículos de comunicação que permitem consolidar a reputação, criar valor simbólico e reforçar a ligação emocional com os stakeholders.

No âmbito específico das organizações sem fins lucrativos, autores como Sargeant e Jay (2014) realçam que a criação de eventos solidários gera oportunidades de interação direta com a comunidade, incrementando a confiança e a legitimidade pública da instituição. Além disso, Kotler e Lee (2005) sublinham que, ao integrar eventos na sua estratégia de marketing social, as instituições conseguem simultaneamente mobilizar recursos e fortalecer a sua missão social, traduzindo-se num impacto mais sustentável e visível. Assim, compreender como uma IPSS, como a Make-A-Wish, integra eventos na sua estratégia de comunicação revela-se essencial para aferir o seu valor na construção da reputação e na consolidação da missão social da organização.

5.2. Objeto de estudo e delimitação da investigação

O objeto de estudo desta dissertação são os eventos solidários organizados pela Fundação Make-A-Wish Portugal, enquanto ferramentas de comunicação estratégica e construção da marca. A investigação delimita-se à realidade portuguesa da

Fundação, analisando práticas, objetivos e percepções associadas a eventos realizados nos últimos três anos. Este recorte temporal permite obter uma perspectiva atualizada do papel dos eventos no contexto da missão da instituição, sem perder a consistência das práticas ao longo do tempo (Yin, 2018).

5.3. Objetivos da investigação

A investigação visa alcançar os seguintes objetivos:

1. Perceber de que forma os eventos contribuem para a imagem, divulgação e reputação da Fundação Make-A-Wish.
2. Analisar o papel dos eventos no contexto da comunicação estratégica de uma IPSS.
3. Analisar se os eventos contribuem para uma distinção clara dos propósitos desta organização e identificar os formatos de eventos mais eficazes neste tipo de causa.

5.4. Metodologia adotada: abordagem qualitativa

A abordagem metodológica adotada é qualitativa, dado que esta permite explorar em profundidade significados, percepções e estratégias, em vez de medir variáveis em termos quantitativos (Denzin & Lincoln, 2018). Segundo Creswell (2014), a investigação qualitativa é apropriada para estudos exploratórios em contextos específicos e onde o investigador pretende compreender as experiências de indivíduos em relação a determinado fenómeno. Primeiramente, por este método ser o que melhor se adequa ao estudo de um processo de cariz social e humano. Paralelamente, por se estar perante um número reduzido de envolvidos para a complexidade do estudo.

Um bom investigador sabe que a escolha do método não deve ser predeterminada. Inversamente, deve ser escolhido um método que seja apropriado ao que se pretende descobrir.” (Silverman, 2018, p. 44). Neste caso, procurou-se analisar a experiência dos responsáveis da Fundação e voluntários no planeamento, execução e impacto dos eventos que realizam, tentando perceber como internamente a instituição concebe e

vê a sua pertinência e utilidade, em função dos objetivos que pretende alcançar e como avalia a sua eficácia. Motivou-nos perceber se existe uma satisfação perante o que atualmente existe, os formatos dos eventos realizados, ou se internamente se considera que poderia existir maior eficácia com meios alternativos de abordagem de comunicação organizacional.

5.5. Técnicas de recolha de dados: entrevistas estruturadas

Optou-se pela realização de entrevistas estruturadas, com base num guião previamente definido, garantindo a comparabilidade das respostas (Quivy & Campenhoudt, 2013) considerando-se que, esta técnica permite recolher dados detalhados, sistematizados e orientados para os objetivos definidos, ricos em informação e em diversidade de detalhes sobre a realidade que se quer apreender, úteis num estudo de caso desta natureza. As entrevistas incidiram sobre aspetos como: os objetivos estratégicos dos eventos, o seu contributo para a notoriedade da marca, os públicos envolvidos e os resultados percebidos.

Para os dados primários, foi utilizada uma metodologia qualitativa, através de entrevistas estruturadas a colaboradores da Make-A-Wish Portugal, nomeadamente à CEO Margarida Galvão e à Responsável de Comunicação e Marketing, Mafalda Amaral. Com o mesmo intuito, realizámos entrevistas a uma voluntária de eventos da Make-A-Wish, que já participou como voluntária em vários eventos da fundação. Deste modo, foi possível obter uma perspetiva abrangente.

Na visão de Rosa e Arnoldi (2008), as entrevistas são vistas como um recurso ideal para a investigação social. Em comparação com outras técnicas empregues, como o questionário e a observação participante, as entrevistas oferecem benefícios adicionais, como a capacidade de recolher informações de grande valor informativo (Rosa & Arnoldi, 2008). Esta técnica permitiu também identificar e retirar do discurso de cada entrevistado as melhores relações para dar resposta a cada um dos objetivos desta investigação. Com base na perspetiva de Quivy (2003), o autor defende que as entrevistas exploratórias são essenciais para formular a problemática de pesquisa, sendo o principal objetivo: “revelar certos aspetos dos fenómenos

estudados nos quais o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, complementar as pistas de trabalho” (Quivy, 2003: 69).

O guião das entrevistas (Anexo I) foi elaborado de forma a assegurar uma articulação clara entre os objetivos da investigação e as questões colocadas a cada um dos participantes, funcionando como um instrumento metodológico essencial na recolha de dados. A construção do mesmo teve em consideração a necessidade de alinhar cada objetivo da pesquisa com perguntas específicas, sustentadas pela literatura e adaptadas ao nível do envolvimento de cada entrevistado na organização.

Assim, o guião organizou-se em três grandes áreas temáticas que responderam aos três objetivos da investigação. A primeira parte centrou-se no papel dos eventos na imagem, notoriedade e reputação da Fundação Make-A-Wish Portugal, procurando compreender de que forma estas iniciativas contribuem para a visibilidade institucional, para a consolidação da confiança junto dos diferentes públicos e para a divulgação da missão da organização. Este conjunto de perguntas, incidiram sobre o impacto simbólico e comunicacional dos eventos, tendo como referência autores que analisam a relação entre reputação, identidade e imagem organizacional (Argenti, 2005; Davies et al., 2011; Isidoro, Correia & Pimpão, 2013).

A segunda área aborda foram as estratégias de comunicação utilizadas pela Fundação, com foco no planeamento, implementação e avaliação das práticas comunicacionais associadas aos eventos. Pretendeu-se compreender em que medida a comunicação estratégica, enquanto processo intencional e integrado, se encontra alinhado com a missão e valores da instituição, bem como identificar eventuais constrangimentos e desafios enfrentados por uma IPSS neste domínio. As questões formuladas neste segmento sustentaram-se nos modelos teóricos de comunicação estratégica integrada e bidirecional simétrica (Grunig & Hunt, 1984; Kunsch, 2003; Patterson & Radtke, 2009), permitindo avaliar se a Fundação adota práticas coerentes com os princípios da comunicação, transparência e envolvimento dos *stakeholders*.

Por fim, na terceira parte as perguntas procuraram perceber de que forma os eventos contribuem para a diferenciação da Fundação e para a consolidação da identidade da marca. Neste âmbito, foram colocadas perguntas sobre o formato dos eventos que

eram mais eficazes, o impacto emocional gerado junto dos doadores individuais, parceiros e voluntários, bem como a capacidade destas iniciativas de transmitirem os valores fundamentais da organização. Este conjunto de perguntas assentou em contributos teóricos que relacionam os eventos e a construção da identidade, destacando a função experiencial e simbólica (Berridge, 2007; Getz, 2007; Keller, 2013; Kapferer, 2012; Pérez, 2008; Massoni, 2008).

Para além destas dimensões centrais, o guião incluiu uma breve introdução explicativa sobre os objetivos do estudo, garantindo o consentimento informado dos participantes e assegura a confidencialidade dos dados recolhidos, reforçando que o uso dos mesmo é único e exclusivo para o desenvolvimento desta Dissertação. Foram ainda contempladas questões de caracterização dos entrevistados, relativas ao cargo, as funções, ao tempo de colaboração com a organização e ao grau de envolvimento em eventos, o que permitiu contextualizar as respostas dadas. Por fim, as entrevistas foram encerradas com um momento de agradecimento pela disponibilidade e contributo prestado.

Desta forma, o guião das entrevistas assumiu-se como uma ferramenta estruturada e coerente com a problemática da investigação, o que possibilitou a obtenção de dados diversificados que refletem as perspetivas estratégicas, operacionais e experienciais da Make-A-Wish Portugal.

5.6. Critérios de seleção dos participantes

A seleção dos participantes guiou-se por critérios de relevância e de envolvimento direto com os eventos realizados pela Make-A-Wish. Tendo em consideração a experiência profissional da investigadora na instituição, foram identificados agentes-chave que tem um papel fundamental na estratégia organizacional, designadamente elementos da direção, da equipa de comunicação e marketing, bem como, voluntários com participação contínua na dinamização de iniciativas. No caso dos voluntários, a escolha recaiu sobre uma colaboradora com três anos de experiência na Fundação, cuja permanência prolongada proporcionou uma visão aprofundada e sustentada

sobre os processos internos. Assim, esta amostra intencional (Patton, 2002) revelou-se adequada para captar diferentes perspectivas, enriquecendo a análise através dos contributos de indivíduos diretamente envolvidos na tomada de decisões e na execução das atividades da organização. Optou-se por integrar a opinião de apenas um voluntário, porque procurou-se um olhar em cada um dos níveis de intervenção organizacional, porque a organização privilegia a profundidade da análise em detrimento da quantidade de participantes, assegurando, deste modo, uma visão equilibrada entre a dimensão estratégica, a operacional e a experiência no terreno. Também se optou por não integrar no objeto de análise a perspectiva das empresas ou dos públicos abrangidos pela causa, por que tal implicaria um alargamento do campo de estudo que ultrapassaria os objetivos definidos para esta investigação, centrados na compreensão interna da dinâmica organizacional e na forma como a própria instituição realiza, planeia e executa os eventos solidários.

5.7. Procedimentos de análise de dados

De entre as diversas abordagens que uma pesquisa qualitativa pode adotar, a opção recai sobre o Estudo de Caso, visto ser o mais apropriado para analisar fenómenos complexos e contemporâneos no seu contexto real. No presente estudo, os eventos solidários da Fundação Make-A-Wish Portugal são a unidade de análise, considerando-os ferramentas de comunicação estratégica e construção da marca. O objetivo é investigar, entender e caracterizar o fenómeno em diversos níveis de análise, explicando de maneira holística como práticas, influências e processos se interconectam na organização e no ecossistema de partes interessadas, restringindo a observação ao contexto português e aos últimos três anos de eventos da Fundação (Gonçalves, Sá & Caldeira, 2004; Kothari, 2004; Daymon & Holloway, 2011).

O Estudo de Caso é caracterizado pela necessidade de uma pesquisa detalhada e aprofundada sobre uma unidade social claramente estabelecida, seja ela um indivíduo, uma família, uma instituição, grupo social ou comunidade, é sempre analisada levando em consideração o seu contexto real, com limites temporais e espaciais. Tudo isso requer um esforço específico do investigador, que precisa analisar cuidadosamente cada um dos componentes significativos que formam o caso,

encarregado principal da coleta e avaliação dos dados. Contudo, dado que se trata de um estudo especialmente limitado, também traz um benefício, proporciona ao investigador uma abrangência analítica profunda, o que possibilita uma explicação descritiva e minuciosa do caso (Gonçalves, Sá & Caldeira, 2004; Kothari, 2004; Daymon & Holloway, 2011).

5.8. Discussão de Resultados

5.8.1. Dados de caracterização da amostra

A análise dos dados recolhidos através de entrevistas exploratórias permitiu compreender de forma aprofundada como a Fundação Make-A-Wish Portugal utiliza os eventos solidários como ferramenta de comunicação estratégica e reforço da sua identidade de marca. Os resultados estão organizados segundo os três objetivos específicos da investigação, e refletem também o grau de envolvimento e responsabilidade institucional de cada entrevistado, destacando-se o papel central da CEO como voz máxima na definição estratégica da organização.

Tabela 8: Caracterização dos Participantes na Investigação

Nome	Género	Cargo	Anos no Cargo	Responsabilidade	Contributo para a análise	Nível de decisão
Margarida Galvão	Feminino	CEO – Diretora Executiva	10 meses	Estratégia, direção, representação institucional	Máxima autoridade e visão holística da organização	Elevado
Mafalda Amaral	Feminino	Responsável de Marketing e Comunicação	2 anos	Coordenação de comunicação, campanhas, eventos e KPIs	Implementação da estratégia, ligação com os stakeholders	Médio
Carmo Azenhas	Feminino	Voluntária de eventos	3 anos	Apoio em eventos, presença no terreno, contacto com o público	Validação do impacto emocional e perceção direta da missão	Operacional

Fonte: Elaboração Própria

A caracterização dos participantes na investigação permite compreender a diversidade de funções, responsabilidades e níveis de decisão representados no estudo. A CEO da Make-A-Wish Portugal, Margarida Galvão, assegura uma perspetiva estratégica e institucional, uma vez que, apesar do curto tempo no cargo

(dez meses), detém a máxima autoridade organizacional e uma visão holística sobre a direção da Fundação. Já a responsável de Marketing e Comunicação, Mafalda Amaral, com dois anos de experiência na função, representa um nível intermédio de decisão, tendo como principal contributo a implementação da estratégia de comunicação e a ligação direta com os diferentes *stakeholders*, desempenha assim um papel central na operacionalização das campanhas e eventos. Por fim, a voluntária de eventos, Carmo Azenhas, com três anos de colaboração contínua, acrescenta à análise uma visão de proximidade com o terreno, acaba assim por validar o impacto emocional das iniciativas junto do público e permite aceder a uma perspetiva genuína da missão da organização. Esta composição revela-se pertinente, pois conjuga a visão estratégica da direção, a dimensão tática da comunicação e a experiência prática da ação da voluntária, permiti uma análise mais rica e multifacetada dos fenómenos em estudo.

5.8.2. Análise documental

De modo a compreender a organização em estudo, Make-A-Wish Portugal, para que se identifiquem os aspetos fundamentais para a presente investigação, como valores, identidade, propósito, visão e missão, foram consultadas fontes de informação institucionais como o site da organização e as suas atividades de angariação de fundos bem como o mais recente Relatório de Atividades 2023 publicado até à data da realização desta dissertação, através do qual foi possível absorver e reter informações relevantes para o estudo. De entre esta informação destaca-se aquela a que só tive acesso por pertencer à organização e, por isso, existir confiança por parte da mesma na cedência de informação interna detalhada sobre a matéria em causa.

5.8.3. Análise dos dados em estudo

Posteriormente à interpretação dos dados de caracterização, que nos permitiram identificar o perfil da amostra dos entrevistados para a presente investigação, realizou-se uma análise do conteúdo das entrevistas.

As entrevistas foram integralmente realizadas presencialmente e pela investigadora, e decorreram de 19 de maio de 2025 a 23 de junho de 2025. Tiveram uma duração aproximada de 40 minutos e foram conduzidas na forma de conversa, nas instalações da instituição e em horário de trabalho. Aconteceram em clima de conversa e foram gravadas, com autorização, transcritas e analisadas posteriormente também pela investigadora, tendo por base o alinhamento de questões iniciais que norteiam o trabalho. Os dados foram analisados manualmente, não tendo sido utilizado nenhum sistema informático para o efeito, por se tratar apenas de três entrevistas. Foram produzidas grelhas de análise em função daquilo que se entendeu relevante analisar e responder e estes dados foram analisados durante os meses de julho e agosto. Reconhecemos a limitação da análise do discurso de apenas três pessoas, mas no caso em estudo entendeu-se ser suficiente por serem as pessoas chave, relevantes sobre esta matéria, na instituição.

As perguntas para obter os dados do estudo seguiram uma ordem de acordo com o Modelo de Relações Públicas de Grunig, o Modelo Bidirecional Simétrico e o Modelo de Comunicação Estratégica Integrada utilizados na investigação e com os objetivos em causa, como mostram as tabelas abaixo, detalhadamente:

Tabela 9: Relação entre Objetivos de Investigação, Método, Técnica de Recolha de Dados e Questões de Investigação

OBJETIVOS	MÉTODO	TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS
Perceber de que forma os eventos contribuem para a imagem, divulgação e reputação da Fundação Make-A-Wish	Qualitativo	Entrevista Exploratória
Analisar o papel dos eventos no contexto da comunicação estratégica de uma IPSS.	Qualitativo	Entrevista Exploratória
Perceber se os eventos contribuem para uma distinção dos propósitos desta organização, perceber o tipo de eventos que mais serve este tipo de causas	Qualitativo	Entrevista Exploratória

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 10: Relação entre Perguntas de Investigação, Variáveis e Fundamentação Teórica

Autores	Variáveis	Perguntas
	Contributo dos Eventos para a Imagem e Reputação	
Isidoro et al. (2013); Gunawardane (2020)	Perceção da Imagem Institucional após Eventos	P1; P2; P2.1; P4; P5;
Argenti (2005); Davies et al. (2011)	Impacto dos Eventos na Reputação Organizacional	P1.1; P1.2; P1.3; P3; P6;
	Comunicação Estratégica em IPSS	
Kunsch (2003); Grunig & Grunig (2008)	Práticas de Comunicação Estratégica	P7; P8; P10;
Patterson & Radtke (2009); Correia (2011)	Alinhamento da Comunicação com a Missão	P9; P9.1; P9.2; P9.3; P11;
	Tipos de Eventos e Impacto nos Propósitos da Organização	
Berridge (2007); Getz (2007)	Adequação dos Tipos de Evento à Causa	P12;
Keller (2013); Kapferer (2008)	Contributo dos Eventos para a Diferenciação da Organização	P14;
	Interação e Envolvimento com Stakeholders	
Pérez (2008); Massoni (2008)	Envolvimento do Público com a Fundação através dos Eventos	P15; P16; P17;
	Impacto Geral dos Eventos na Comunicação e Identidade	
Kunsch (2020); Ruão & Kunsch (2014)	Como os eventos influenciam a comunicação institucional e o branding	P18;

Fonte: Elaboração Própria

O guião das entrevistas seguiu uma estrutura que garantiu que cada conjunto de perguntas estivesse diretamente orientada para responder a um objetivo específico do estudo. As perguntas P1 a P6, que se encontram associadas às variáveis de perceção da imagem institucional e reputação organizacional, foram construídas para dar resposta ao Objetivo 1, isto é, perceber de que forma os eventos contribuem para a imagem, divulgação e reputação da Fundação Make-A-Wish Portugal. Nesta parte, procurou-se analisar o impacto simbólico e reputação das iniciativas, tendo sido sustentado pelo contributo de autores como Argenti (2005), Davies et al. (2011) e Isidoro et al. (2013).

Já as perguntas P7 a P11, encontram-se centradas nas práticas da comunicação estratégica, respondem ao Objetivo 2, que visa analisar o papel dos eventos no contexto da comunicação estratégica de uma IPSS. Estas questões exploraram a intenção, a coerência e os desafios da comunicação, tendo como base os modelos de

comunicação estratégica integrada e bidirecional simétrica (Grunig & Grunig, 2008; Kunsch, 2003).

Por sua vez, as perguntas P12 a P18 correspondem ao Objetivo 3, que orienta para precessão de que os eventos contribuem para distinguir os propósitos da organização e identificar quais os formatos mais eficazes para este tipo de causa. Neste âmbito, as variáveis incluíram a adequação e diferenciação dos eventos, bem como o envolvimento e impacto junto dos *stakeholders*. Autores como Berridge (2007), Getz (2007), Keller (2013) e Kapferer (2008) foram referências teóricas fundamentais, o que permitiu compreender os eventos como experiências simbólicas que reforçam a identidade, a diferenciação e laços emocionais com os públicos.

Assim, cada grupo de perguntas refletiu os objetivos definidos mas também assegurou um enquadramento teórico consistente que possibilitou a análise integrada da relação entre eventos, comunicação estratégica e identidade institucional da Make-A-Wish Portugal.

A CEO, Margarida Galvão (Entrevistada 1), tem o papel máximo e a palavra final em todas as decisões tomadas dentro da organização, a mesma reforça o papel dos eventos como uma das principais ferramentas de aproximação emocional entre a Fundação e os *stakeholders*. Confirma que os eventos são integrados na estratégia de comunicação institucional e que são eficazes para reforçar a notoriedade, envolvimento e credibilidade da marca. A reflexão sobre o custo-benefício dos eventos na Make-A-Wish Portugal não se apresenta apenas em termos financeiros, mas sobretudo na avaliação de retorno simbólico, emocional e reputacional que cada iniciativa proporciona. Tal como enfatizado pela CEO, a análise estratégica centra-se na capacidade dos eventos em gerar proximidade emocional, visibilidade e credibilidade, sendo este impacto considerado tão ou mais relevante do que a receita imediata angariada.

No que diz respeito às características dos eventos mais eficazes, os dados revelam que aqueles que combinam forte envolvimento emocional com capacidade de mobilização de recursos assumem especial relevância. Entre eles, destacam-se os eventos corporativos (galas, torneios de padel ou futebol), que permitem angariação

de fundos e reforço institucional; os programas escolares, como o Programa Make-A-Wish Vai À Escola sensibilizam e envolvem toda a comunidade escolar; e os eventos mediáticos com figuras públicas, ampliam a notoriedade e credibilidade da causa. Em todos os casos, a eficácia mede-se não só pelo impacto económico, mas pela forma como traduzem os valores centrais da organização.

A decisão sobre que eventos realizar resulta de um processo colaborativo, mas hierarquicamente definido. A Direção Executiva, assume a responsabilidade máxima na definição da estratégia, em articulação com os departamentos de Comunicação e *Fundraising*. É a este nível que se estabelecem prioridades, alinhadas com o plano estratégico anual, sendo depois operacionalizadas pela equipa de marketing e comunicação. A análise dos indicadores quantitativos (como número de participantes, receitas geradas ou alcance mediático) e qualitativos (feedback de parceiros, voluntários e comunidade) permite determinar os eventos mais eficazes e orientar futuras decisões.

O histórico deste processo demonstra uma evolução que acompanha o crescimento da própria Fundação em Portugal. Desde a sua fundação, em 2007, a Make-A-Wish Portugal tem vindo a consolidar práticas de planeamento anuais de eventos, com uma diversidade de formatos e públicos-alvo. A CEO, que anteriormente desempenhou funções de *fundraising*, destacou a importância dos eventos estruturantes como o *Play for Wishes*, as *Wish Talks* e os Encontros Nacionais de Voluntários, que marcaram a identidade da organização e que se tornaram marcos recorrentes no calendário anual da organização. Paralelamente, novas parcerias e ativações têm sido integradas de forma flexível, respondendo às oportunidades do contexto social e corporativo.

Assim, o processo de decisão sobre eventos na Make-A-Wish Portugal revela-se simultaneamente estratégico e adaptativo, ou seja, não existe um calendário obrigatório previamente definido, este vai sendo alimentado e construído com base nos eventos que vão surgindo. Este processo combina a visão institucional da Direção com a capacidade criativa e operacional da equipa, sempre com foco na missão e na sustentabilidade da organização. “Os eventos são momentos de contacto direto com

a comunidade e uma oportunidade única de dar a conhecer o impacto da Make-A-Wish.” (Entrevistado 1)

Mafalda Amaral, responsável de marketing e comunicação (Entrevista 2), detalha os canais utilizados (redes sociais, campanhas, parcerias mediáticas, etc.) e explica que os eventos funcionam como plataformas de *storytelling* experiencial, permitindo partilhar histórias reais com forte impacto emocional. *“Os eventos são uma ferramenta viva de storytelling que reforça a nossa credibilidade e ligação emocional com os públicos.” (Entrevistado 2)*

A voluntária Carmo Azenhas (Entrevista 3) valida a perceção de que os eventos aumentam a confiança do público na Fundação, sendo uma oportunidade única para reforçar a presença física e criar proximidade com a comunidade. *“É através dos eventos que as pessoas realmente percebem o nosso trabalho. A presença física reforça a ligação emocional com a missão” (Entrevistado 3)*

Estas perspetivas, de níveis hierárquicos distintos, revelam uma coerência na perceção da importância dos eventos como incentivadores de confiança, notoriedade e envolvimento. O contributo dos eventos para a reputação da Fundação está em linha com autores como Argenti (2005) e Davies et al. (2011), que apontam os eventos como instrumentos estratégicos na construção da imagem institucional.

Tendo como base o segundo objetivo delineado para esta investigação, a CEO assume a definição da estratégia de comunicação como parte da sua responsabilidade executiva, em articulação com os objetivos globais da organização. Confirma a existência de um plano estratégico anual, articulado entre a Direção e os departamentos de *Fundraising* e Comunicação. *“A comunicação é transversal e colaborativa. Planeamos em conjunto, com foco na missão e na sustentabilidade.” (Entrevistado 1).*

Mafalda Amaral, detalha o plano de comunicação, os KPI's utilizados e os desafios enfrentados (ex. recursos limitados, excesso de causas no espaço mediático). Reforça o papel de consistência da mensagem e da humanização da causa como pilares

centrais. “*O principal desafio é fazer mais com menos. A autenticidade e criatividade são as nossas maiores armas.*” (Entrevistado 2).

A voluntária não intervém diretamente no plano estratégico de comunicação, mas reconhece o impacto do alinhamento e clareza da missão durante os eventos que está envolvida. A sua atuação é focada na operacionalização da mensagem e interação direta com o público.

A comunicação estratégica é assumida como um eixo estruturante da atuação da Fundação, refletindo os modelos de Grunig & Grunig (2008) e Kunsch (2003). A líder assegura o alinhamento estratégico, enquanto a comunicação operacionaliza e desenvolve a missão com coerência e eficiência, nos vários meios pretendidos. A voluntária confirma a eficácia da comunicação na prática, com foco na interação face a face.

As entrevistas revelam que os eventos assumem também uma função de diferenciação da Make-A-Wish no universo das IPSS e ONGs, em Portugal. Para a CEO, a realização de eventos possibilita transformar a missão da Fundação em experiências tangíveis e memoráveis, permitindo uma comunicação emocional que distingue a Make-A-Wish das restantes organizações.

Mafalda Amaral, responsável de comunicação, acrescenta na sua entrevista que os eventos reforçam os valores centrais da marca – esperança, alegria, força e superação – funcionando estes como expressões vivas da identidade da organização. Ao mesmo tempo, identifica diferentes tipologias de eventos eficazes: eventos corporativos, com impacto em *Fundraising* e parcerias; programas escolares, que envolvem crianças e toda a comunidade escolar fomentando para a importância de uma educação para a cidadania e para a inclusão; e eventos mediáticos com figuras públicas, que ampliam o alcance da missão e dá a conhecer a diferentes públicos a Make-A-Wish.

A voluntária, por sua vez, enfatiza o poder diferenciador de elementos simbólicos como a mascote da Make-A-Wish e os produtos da montra solidária. Estes elementos visuais e emocionais atraem o público, sobretudo as crianças, e reforçam a

notoriedade e a identificação como marca, sendo estes elementos uma mais-valia para a organização porque espelham a imagem da Make-A-Wish pelo público.

No que diz respeito à fidelização de doadores e voluntários, todos os entrevistados concordam que os eventos têm um impacto significativo, criando laços emocionais e experiências que prolongam o envolvimento com a Fundação ao longo do tempo.

Esta análise confirma a literatura de Berridge (2007) e Getz (2007), que sublinha o papel dos eventos na criação de experiências emocionais e no reforço da identidade das organizações, bem como as propostas de Keller (2013) e Kapferer (2008), que destacam os eventos enquanto veículos de diferenciadores e de fortalecimento da marca.

5.9. Síntese da Análise de entrevistas e discussão de resultados

A análise qualitativa das entrevistas realizadas a interlocutores privilegiados no caso em estudo, confirma que os eventos desempenham um papel fundamental e estrutural na estratégia de comunicação da Make-A-Wish Portugal, funcionando como ponto de contacto privilegiado entre a marca, a missão e a comunidade. A coerência entre os três perfis entrevistados reforça a validade da metodologia adotada e permite afirmar que:

- Os eventos são ferramentas eficazes na construção de imagem e reputação da IPSS;
- São emocionalmente envolventes e mobilizadores de recursos e relações;
- Reforçam o posicionamento único da marca no terceiro setor;
- Atuam como estratégias de fidelização e diferenciação institucional.

No que diz respeito à reputação da Make-A-Wish esta traduz-se no impacto direto na confiança e credibilidade junto da comunidade, como foi enaltecido pelos entrevistados. A reputação da Make-A-Wish emerge como um ativo construído através de momentos de partilha simbólica e envolvimento emocional, nos quais os doadores, os voluntários e os parceiros reconhecem a missão da organização de forma clara e distintiva. Esta constatação confirma a literatura de Argenti (2005) e Davies et al. (2011), que destacam que os eventos

são como instrumentos estratégicos de comunicação capazes de consolidar a imagem institucional e sustentar a reputação.

Deste modo, os resultados demonstram que os eventos contribuem para a diferenciação da Make-A-Wish no Terceiro Setor, o que leva a mesma a posicionar-se como uma IPSS de referência. A marca não é apenas reconhecida pela sua causa, mas também pela consistência e autenticidade com que a transmite através de experiências marcantes, que potenciam a fidelização de doadores e voluntários garantindo a continuidade da reputação positiva da instituição.

Com base nesta discussão, a Make-A-Wish Portugal emerge como um caso exemplar de comunicação estratégica com recurso a eventos, sendo possível recomendar este modelo para outras IPSSs que desejem reforçar a sua presença pública, ligação emocional e sustentabilidade.

5.10. Limitações do estudo

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente o número reduzido de entrevistados, condicionado pelo tempo e disponibilidade dos mesmos. A escolha de uma única organização como estudo de caso limita também a generalização dos resultados para outras IPSS. No entanto, tal como defende Stake (1995), a investigação de casos permite gerar conhecimento aprofundado e transferível, especialmente relevante quando se estuda um fenómeno em contexto específico.

Uma das limitações identificadas nesta investigação prende-se com a inexistência de dados públicos sistematizados relativos ao número de eventos de angariação de fundos promovidos pela Make-A-Wish Portugal, quer em termos anuais, quer de forma acumulada desde a fundação da organização em Portugal. Embora a organização disponibilize informação detalhada sobre a missão, os valores, os desejos realizados e as campanhas específicas em parceria com empresas ou instituições de ensino, não existe registo público consistente que permita quantificar a totalidade de eventos realizados. A consulta dos Relatórios de Atividades evidencia a descrição de algumas iniciativas, mas não fornece dados uniformizados sobre o volume global de

eventos organizados anualmente. Esta lacuna documental condiciona a possibilidade de estabelecer comparações temporais e de avaliar com rigor a evolução da estratégia de eventos da instituição ao longo do tempo. Assim, a análise apresentada neste estudo baseia-se essencialmente nas informações acessíveis publicamente e nos contributos fornecidos pelos entrevistados, mesmo sendo a investigadora parte da equipa da Make-A-Wish Portugal não permitiu que a mesma encontrasse dados sobre a periodicidade de eventos da organização uma vez que não existem dados internos organizados sobre o número de eventos que a Make-A-Wish organiza tanto anualmente como ao longo dos anos.

O olhar sobre o significado destes eventos em função dos interlocutores envolvidos, quer na perspectiva das empresas angariadas, quer das crianças ou famílias visadas, também não foram objeto neste estudo, mas poderão vir a ser objeto em estudos futuros.

Temos consciência que o estudo realizado não permite a extrapolação de conclusões, apenas a verificação de que no caso desta organização do terceiro sector, os eventos desempenham um papel vital que vai muito para além da visibilidade, identificando-se de forma clara com a causa, que faz acontecer desejos de crianças e que, por isso, torna os eventos tão centrais na sua atuação.

Conclusão

A presente dissertação permitiu compreender de forma aprofundada o papel dos eventos solidários na comunicação estratégica da Fundação Make-A-Wish Portugal, evidenciando a sua relevância para o reforço da identidade de marca, a mobilização de recursos e a criação de laços duradouros com os seus *stakeholders*.

Os resultados obtidos demonstram que os eventos constituem instrumentos centrais na estratégia da Fundação, contribuindo não apenas para a angariação de fundos, mas também para a consolidação da reputação institucional e para o fortalecimento da sua missão social. Constatou-se que os eventos têm um forte impacto emocional, funcionando como momentos de partilha e proximidade que reforçam a ligação com doadores, voluntários, parceiros e comunidade em geral. Verificou-se ainda que a participação em eventos promove a fidelização e estimula o envolvimento continuado destes públicos.

Do ponto de vista académico, esta investigação acrescenta conhecimento sobre a intersecção entre comunicação estratégica e eventos no contexto das IPSS, um campo ainda pouco explorado em Portugal. Do ponto de vista prático, o estudo contribui para a compreensão de como os eventos podem ser usados como ferramenta de diferenciação e consolidação da identidade de marca de organizações do Terceiro Setor. A análise realizada reforça a ideia de que os eventos vão além de uma função instrumental de angariação de fundos: são, sobretudo, veículos de comunicação que materializam os valores da organização e a sua missão.

Os resultados sugerem que as IPSS devem investir em estratégias de comunicação integradas, onde os eventos assumam um papel estruturante na criação de narrativas que envolvam emocionalmente os seus públicos. A experiência da Make-A-Wish Portugal mostra que os eventos permitem criar proximidade, gerar confiança e fortalecer a reputação institucional. Assim, recomenda-se que outras IPSS considerem os eventos não apenas como momentos pontuais, mas como parte integrante de uma estratégia de comunicação contínua, que una voluntários, doadores, parceiros e beneficiários numa causa comum.

Apesar das conclusões obtidas, reconhece-se que este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente o número reduzido de entrevistas e o foco exclusivo na realidade da Make-A-Wish Portugal. Investigações futuras poderão ampliar a amostra, incluindo outras IPSS e comparando diferentes práticas de comunicação estratégica no setor. Seria igualmente relevante aprofundar o impacto digital dos eventos, nomeadamente a forma como estes são potenciados pelas redes sociais, bem como explorar o papel da inovação tecnológica (ex.: eventos híbridos ou virtuais) no reforço da identidade de marca das organizações do Terceiro Setor.

Em suma, a dissertação confirma que os eventos solidários desempenham um papel crucial no fortalecimento da identidade e reputação da Make-A-Wish Portugal, representando um exemplo inspirador de como a comunicação estratégica pode ser colocada ao serviço de uma causa social, com impacto positivo e duradouro para a organização e para a comunidade que a envolve.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press. 10.1016/S0737-6782(96)80021-X
- Almeida, R. (2020). *Educar para a solidariedade: O papel das IPSS em contexto escolar*. Revista Educação & Valores, 12(3), 55–69.
- Amado, M. (2007). Qualificar o Terceiro Sector: uma perspectiva de formação. *Vez e Voz - Inovação e Qualidade no Terceiro Sector, n.º 1*, Série II, Ano XV, Dezembro, pp. 51-56.
- American Marketing Association. (2017). *Definition of marketing terms*. <https://www.ama.org>.
- Andrade, A. M. & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação. https://spi.pt/documents/books/economia_conhecimento/docs/Manual_VIII.pdf.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315851044>
- Argenti, P., Howell, R., & Beck, K. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83–89. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/>
- Azevedo, C., Franco, R. C., & Meneses, J. W. (2010). *Gestão de organizações sem fins lucrativos – o desafio da inovação social*. Porto: Vida Económica.
- Balonas, S. (2012). *O fator comunicação na profissionalização do terceiro setor* (Dissertação de mestrado). Universidade do Minho, Braga. <https://hdl.handle.net/1822/27641>
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and

corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 730–741. <https://doi.org/10.1108/03090560610669964>.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Berridge, G. (2007). *Events: Design and experience* (1st ed.). Butterworth-Heinemann.

Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Prentice-Hall

Borba, C. P., Perin, M. G., Sampaio, C. H., Pasqualotto, C., & Ugalde, M. M. (2012). *Ferramentas de comunicação em organizações não-governamentais*. Pretexto, 13(3), 44-71. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v13i3.1259>

Bowdin, G. A. J., O'Toole, W., Allen, J., Harris, R., & McDonnell, I. (2006). *Events management* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann. Oxford <https://doi.org/10.4324/9780080457154>

Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2012). *Events management*. 3rd ed. New York: Routledge.

Bria, F., & Morozov, E. (2020). *A cidade inteligente: Tecnologias urbanas e democracia*. Ubu Editora.

Bruhn, M. (2005). *Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800657643>

Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.

Campos, M. T. da M. (2013). *O terceiro setor em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso* (Dissertação de mestrado). Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Carey, J.W. (1989). *Communication as culture. Essays on media and society*. Unwin-Hyman.

Carrillo, M. V. (2014). Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80. 10.17231/comsoc.26(2014).2025

Carvalho, A. (2010). *Marketing social e comunicação nas organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Escolar Editora.

Carneiro, R. (2011). *As Misericórdias Portuguesas: História e atualidade*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Cases. (s.d.). *Conta Satélite da Economia Social em 2019-20*. CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. <https://cases.pt/contasatelitedaes/>

Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press.

Castells, M. (2020). Space of flows, space of places: Materials for a theory of urbanism in the information age. In *The City Reader* (7th ed., p. 12). Routledge

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cicca, I. (2014). *Captação de recursos: fontes distintas exigem estratégias diferentes*. Guiame. Recuperado de <https://guiame.com.br/gospel/missoes-acao-social/captacao-de-recursos-fontes-distintas-exigem-estrategias-diferentes.htm>

Cornelissen, J. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications.

Correia, M J (2011). *O Empreendedorismo Social e as Estratégias de Comunicação do Terceiro Sector - Estudo de Caso APPACDM Coimbra*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra.

Corry, O. (2010). Defining and theorizing the third sector. In Taylor, R. (coord.). *Third Sector Research* (pp. 11-21). New York: Springer New York.

Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Routledge

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Dias, A. & Duarte Melo, A. (2019). As marcas sem fins lucrativos como instrumentos impulsionadores das organizações não governamentais. In T. A. de Barros, S. Ferreira, P. Lobo, S. Morais, P. Rodrigues, F. Sobral & L. Sousa (Eds.), *Ciências da Comunicação - Vinte Anos de Investigação em Portugal* (pp. 321-335). Viseu: SOPCOM/Instituto Politécnico de Viseu.

Direção Geral da Segurança Social. (2010). *IPSS*. <https://www.seg-social.pt/storage1/files/DGSS-GUIA-PRATICO-IPSS-REGISTO-H2FntsnwATcfoJ1k9bVTww.pdf>

Drucker, P.F. (1992). *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas.*, 1. ed., São Paulo: Pioneiro.

Eiró-Gomes, M. (2017). *Comunicação e Organizações da Sociedade Civil: Conhecimento e Reconhecimento*. Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD e ESCS-IPL. <https://www.plataformaongd.pt/uploads/subcanais2/livro-comunicacao-osc-conhecimentoereconhecimento.pdf>

Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro. (1983). Aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. *Diário da República*, n.º 46/1983, Série I, pp. 643-656.

Etzioni, A. (1973). The third sector and domestic missions. *Public Administration Review*, 33(4), 314–323.

Evers, A., & Laville, J. L. (2004). *The third sector in Europe*. Edward Elgar.

Fernandes de Spínola, S. M. de C. C. (2017). *Modelo de relaciones públicas estratégicas: el papel social mediante la construcción de una agenda organizacional* [Tese de doutoramento, Universidad CEU Cardenal Herrera]. Universidad CEU

Cardenal Herrera, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad.

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). *O Sector não Lucrativo Português numa Perspetiva Comparada*. Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa & Johns Hopkins University

https://www.researchgate.net/publication/350689033_the_portuguese_nonprofit_sector_in_comparative_perspective

Franco, R. C., Ramos, V., & Santos, A. C. (2019). *Satellite account of non-profit institutions 2010–2016*. Instituto Nacional de Estatística.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). “Strategic communication”. In C. R. Scott & L. K. Lewis (Eds.), *The international encyclopedia of organizational communication*, pp. 2250-2258. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.

Garrido, A. (2019). A Economia Social em Portugal – um balanço teórico em perspectiva histórica. In ACEESA (Ed). *A Economia Social e a Economia Solidária e os seus Diálogos com a História Económica e Social*, pp. 92-119. https://www.montepio.org/wp-content/uploads/2018/03/RES13-miolo_low.pdf

Getz, D. (2012). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Routledge.

Greco, A., La Marca, L., & Simeoni, S. (2020). Wish fulfillment and psychological well-being in children with chronic and life-threatening conditions. *Journal of Pediatric Psychology*, 45(5), 530–540. <https://doi.org/10.1093/jpepsy/jsaa018>

Gonçalves, E., Sá, L., & Caldeira, M. (2004/2005). *Estudo de Caso. Docplayer*. Consultado a 12 de junho de 2023 em <https://docplayer.com.br/214610-Estudo-de-caso-edite-goncalves-lurdes-samaria-caldeira-mestrado-em-educacao-supervisao-e-orientacao-pedagogica.html>

Gonçalves, G. & Oliveira, E. (2022.). *The Routledge Handbook of Nonprofit Communication*, Routledge.

Grunig, J. E. (2008). Quantitative methods in public relations. In B. van Ruler, A. Tkalac Verčič, & D. Verčič (Eds.), *Public relations metrics: Research and evaluation* (pp. 91-119). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203877234>

Gunawardane, W. A. D. N. R. (2020), Role of Event Marketing in Developing Brand Trust and Brand Loyalty: With Special Reference to the Mobile Telecommunication Industry in Sri Lanka. *SSRN Electronic Journal*, pp. 557–580. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3862947>

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication* (1:1), pp. 3-35.

Halloran, R. (2007). Strategic communication. *The US Army War College Quarterly: Parameters*, 37(3), 4–14. <https://doi.org/10.55540/0031-1723.2378>

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. Jossey-Bass

Heide, M., Platen, S., Simonsson, C. & Falkheimer, J. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12:4, 452-468, 10.1080/1553118X.2018.1456434

Holt, D. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business School Press.

Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (2014). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. Routledge.

Isidoro, A. M., Caetano, J., Saldanha, S. D., & Simões, M. M. (2013), *Manual de Organização e Gestão de Eventos* (1st ed.). Lisboa: Edições Silabo.

Isidoro, E., Almeida, N., & Costa, J. (2013). Eventos como instrumento estratégico de comunicação. *Revista Comunicação e Sociedade*, 24(2), 171–185.

Kapferer, J. N. (2008). *The strategic brand management, creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page. [eBook].
http://www.sabairib.com/dl/files/Strategic_Brand_Management.pdf

Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.

Karmokar, P. (2014). All about brands and brand building. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 3, 54-61.
<http://www.ijisr.issrjournals.org/abstract.php?article=IJISR-14-124-02>

Keller, K., L. (2013). *Strategic brand management, building, measuring and managing brand equity*. London: Pearson Education Limited. [eBook].
http://www.kvimis.co.in/sites/kvimis.co.in/files/ebook_attachments/Keller%20Strategic%20Brand%20Management.pdf

Kluge, J., Stein, W., & Licht, T. (2001). *Knowledge unplugged: The McKinsey global survey of knowledge management*. McKinsey & Company.

Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology - Methods and Techniques*. New Age International.

Kotler, P. (1994). *Marketing para Organizações. Que Não Visam Lucro*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: Wiley.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). London: Pearson.

Kunsch, M. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18 (33), 13-24. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1

Kunsch, M. M. K. (2020). Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In *Comunicação estratégica e integrada: a visão de 23 renomados autores em 5 países*. Brasília: Rede Integrada.

Lengler, F. R., Cruz, R. de L. C., & Jacobsen, A. de L. (2017). Captação de recursos pelo terceiro setor: a importância de um intermediário como canal de comunicação entre doador e tomador. *Revista Vianna Sapiens*, 1(1), 21

Lopes, C., & Ferreira, M. (2021). *Responsabilidade Social Empresarial em Portugal: Práticas e desafios*. Lisboa: Edições Sílabo.

M. Neto, F. P. M., & Froes, C. (2001). *Gestão da responsabilidade social corporativa: O caso brasileiro* (2. ed.). Qualitymark.

Make-A-Wish Portugal. (n.d.). *Make-A-Wish Internacional*. <https://makeawish.pt/make-a-wish-internacional/>. Acedido a 29 de setembro 2024

Make-A-Wish Portugal. (n.d.). *História*. <https://makeawish.pt/quem-somos/historia/>.

Make-A-Wish Portugal. (2023). *Make-A-Wish – Vai à Escola*. <https://makeawishvaiaescola.pt/>.

Make-A-Wish Portugal. (2023). *Relatório de Atividades e Contas 2023*. Fundação Realizar um Desejo.

Make-A-Wish Portugal. (2023). *Campanha Estrelas*. Recuperado de <https://estrelas.makeawish.pt>.

Make-A-Wish Foundation International. (2023). *Eligibility and referral process*. <https://wish.org>.

Make-A-Wish Portugal. (2023). *Relatório & Contas 2023*. Lisboa: Fundação Realizar um Desejo.

Make-A-Wish Portugal. (2024). *Como ajudar*. Recuperado de <https://makeawish.pt>

Marchiori, M. (2018). *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. Brasil: Difusão Editora.

Massoni, S. (2008). Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. In Thornton, R. D., Cimadevilla, G., *Grisas de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo*. Buenos Aires: Ediciones INTA.

McKinsey & Company. (2001). *Empreendimentos sociais sustentáveis: Como elaborar um plano de negócios para organizações sociais*. Fundação Peirópolis.

Mead, G.H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago, IL: University of Chicago Press

Melo Neto, F. P., & Froes, C. (2001). *Gestão da responsabilidade social corporativa: O caso brasileiro*. Qualitymark.

Mendonça, I. (2023). A filantropia digital e os novos formatos de doação. *Revista Economia Social*, 9(2), 33–47.

Miranda, R. (2002). *A voz das empresas*. Porto: Porto Editora.

Nicholls, A. (Ed.). (2010). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford University Press.

Nutt, P.C. Decision-making Success in Public, Private and Third Sector Organizations: Finding Sector Dependent Best Practice. *Journal of Management Studies*, v. 37, n.1, p. 77, Jan. 2000.

Patterson. Sally. J. & Radtke, Janel.M. (2009). *Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven steps to creating a successful plan*. Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Pestoff, V. (1998). *Beyond the market and state: Social enterprise and civil democracy in a welfare society*. Aldershot, Hants, England / Brookfield, VT, EUA: Ashgate.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

Plowman, K. D., & Wilson, C. (2018). Strategy and tactics in strategic communication: Examining their intersection with social media use. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 125-144

Pérez, R. (2012). *Pensar La estratégia* (1ª ed.). Buenos Aires: La Crujia.

Pérez, R. A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia: El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Renz, J., & Nebel, B. (2001). Efficient methods for qualitative spatial reasoning. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 15, 289–318. <https://doi.org/10.1613/jair.933>

Robinson, J. A. (2011). A brief history of strategic communication. In *Communicating Airpower: Strategic Communication and the United States Air Force since 9/11* (pp. 2–8). Air University Press.

Rosa, M. & Arnoldi, M. (2008). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica Editora.

Ruão, T. & Kunsch, M. (2014). A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória, *Comunicação e Sociedade* (vol. 26), 2014, pp. 7 – 13.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). *In search of the nonprofit sector I: The question of definitions*. Johns Hopkins University.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3), 213–248.

Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Haddock, M. A. (2017). *Explaining civil society development: A social origins approach*. Johns Hopkins University Press.

Salvatore, V. (2004): A Racionalidade do 3º setor. In Voltolini, R., *Terceiro Setor, Planejamento e Gestão* (pp. 17-34). São Paulo: Senac.

Sargeant, A., & Jay, E. (2014). *Fundraising management: Analysis, planning and practice* (3rd ed.). Routledge.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Serrano, L. (2022). *Fiscalidade solidária: A consignação de IRS em Portugal*. Revista Jurídica do Terceiro Setor, 7(1), 14–26.

Silverman, D. (2018). *Doing Qualitative Research*. SAGE Publications

Szyszk, P. & Duerig, U. (2008). *Strategische Kommunikationsplanung*. UVK Verlagsgesellschaft

Tachizawa, T. (2002). *Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. São Paulo: Atlas.

Thayer, L. O. (1968). *Communication and communication systems in organization, management, and interpersonal relations*. Homewood, IL: R. D. Irwin.

Thomas, G. F., & Stephens, K. J. (2015). An introduction to strategic communication. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 3-11.

Vinjamuri, D. (2004). What's in a name? Branding comes to the nonprofit world. *Journal for Nonprofit Management*, 2-12. Disponível em: http://www.ala.org/offices/sites/ala.org.offices/files/content/dv_journal.pdf.

Voltolini, R. (Org.) (2004). *Terceiro Setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Senac.

Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. Norton.

Werder, K. P., Nothhaft, H., Vercic, D., Zerfass, A. (2018) "Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm", *International Journal of Strategic Communication*, 12:4, 333-351.

Wiener, N. (1948). *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*. Wiley & Sons.

Wish Impact Study. (2022). *The impact of Make-A-Wish experiences on hope, strength, and quality of life*. Make-A-Wish America.

Tachizawa, T. (2002). *Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. São Paulo: Atlas.

Thayer, L.O. (1968). Communication and communication systems in organization, management, and interpersonal relations, *Homewood, Ill.*, R.D. Irwin.

Thomas, G. F., & Stephens, K. J. (2015). An introduction to strategic communication. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 3-11.

Vinjamuri, D. (2004). What's in a name? Branding comes to the nonprofit world. *Journal for Nonprofit Management*, 2-12. Disponível em: http://www.ala.org/offices/sites/ala.org.offices/files/content/dv_journal.pdf.

Voltolini, R. (2004). *Terceiro Setor: Planejamento e gestão*. Editora SENAC.

Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. Norton.

Werder, K. P., Nothhaft, H., Vercic, D., Zerfass, A. (2018) “Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm”, *International Journal of Strategic Communication*, 12:4, 333-351.

Wiener, N. (1948). *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*. Wiley & Sons.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Anexos

Anexo I. Guião das Entrevistas

Olá, o meu nome é Madalena Morais André e estou a fazer a minha dissertação de mestrado na Universidade Católica Portuguesa, em Comunicação Estratégica e Liderança. Quero desde já agradecer por aceitar participar nesta entrevista. Esta conversa insere-se numa pesquisa para a minha dissertação de mestrado, que tem como objetivo compreender de que forma os eventos contribuem para a imagem, divulgação e reputação da Fundação Make-A-Wish, bem como entender as estratégias de comunicação utilizadas pela organização e o impacto que estas ações têm na ligação com os seus públicos. A entrevista será dividida em três grandes áreas:

- O papel dos eventos na imagem e reputação da Fundação;
- As estratégias de comunicação utilizadas pela Make-A-Wish;
- A importância dos eventos na diferenciação da Fundação e na relação com os seus públicos.

As suas respostas serão tratadas com confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins académicos. Antes de começarmos, gostaria de colocar algumas perguntas de caracterização do seu perfil.

Perguntas sobre o perfil do entrevistado

Qual é o seu nome e cargo atual na Fundação Make-A-Wish?

Quais são as suas principais responsabilidades?

Há quanto tempo colabora com a Fundação?

Qual é o seu envolvimento específico na organização ou apoio aos eventos?

Já participou em quantos eventos, aproximadamente?

Objetivo 1 - Perceber de que forma os eventos contribuem para a imagem, divulgação e reputação da Fundação Make-A-Wish

P1: Quais são as formas de comunicação que utiliza para trabalho de imagem junto dos seus públicos?

P1.1. De entre as formas de comunicação onde se encontram os eventos?

P 1.2. Com que objetivos costumam organizar eventos?

P.1.3 Em que tipo de objetivos os considera mais eficazes?

P2. De que forma os eventos organizados pela Fundação Make-A-Wish impactam a sua imagem junto do público?

P2.1. Conhece os seus públicos? Para que públicos trabalha? Para que públicos organiza eventos?

P3. Como é que os eventos contribuem para a divulgação da missão e valores da Fundação?

P4. Os eventos da Fundação resultam num aumento da confiança e reconhecimento da marca por parte da comunidade? De que forma? E porquê?

P5. Que tipo de eventos a Make-A-Wish realiza?

P6. Com que regularidade a Make-A-Wish realiza eventos por ano?

Objetivo 2 - Entender a comunicação estratégica de uma IPSS

P7. Que estratégias de comunicação são utilizadas pela Fundação Make-A-Wish para promover a sua missão e atividades de angariação de fundos?

P8. Como é que a comunicação estratégica é integrada nas diferentes áreas da Make-A-Wish (Fundraising, Comunicação e Marketing, Voluntários)

P9. Quem realiza o plano de comunicação anual da Make-A-Wish?

P9.1 Com que frequência é avaliado e analisado? E como?

P9.2 Quem estabelece os objetivos de comunicação da fundação?

P9.3. Como medem os objetivos de comunicação?

P10. Que desafios enfrenta a Fundação na implementação de uma comunicação estratégica eficaz, considerando os seus recursos e contexto do Terceiro Setor?

P11. Que desafios enfrenta na gestão da comunicação de uma IPSS com recursos limitados?

Objetivo 3 - Perceber se os eventos contribuem para uma distinção dos propósitos desta organização, perceber o tipo de eventos que mais serve este tipo de causas

P12. Em que medida os eventos ajudam a distinguir a causa da Fundação Make-A-Wish de outras IPSSs ou ONGs?

P13. Que tipo de eventos são mais eficazes na promoção dos objetivos da Fundação?

P14. Como é que os diferentes tipos de eventos reforçam a identidade da marca e os valores defendidos pela Make-A-Wish?

P15. A participação em eventos, tem impacto na fidelização de doadores e voluntários?

P16. Como descreve o ambiente e o impacto emocional que os eventos têm no público e nos voluntários?

P17. Acha que os eventos conseguem transmitir eficazmente a missão da Fundação? Porquê?

P18. Em que medida sente que os eventos reforçam a ligação das pessoas à causa?

ANEXO II.

Tabela 11: Relação entre Objetivos de Investigação, Questões e Contributos dos Entrevistados

Objetivo	CEO – Entrevistado 1	Comunicação – Entrevistado 2	Voluntário – Entrevistado 3
Objetivo 1 – Perceber de que forma os eventos contribuem para a imagem, divulgação e reputação da Fundação Make-A-Wish	P1, P1.1, P1.2, P1.3, P2, P2.1, P3, P4, P5, P6	P1, P1.1, P1.2, P1.3, P2, P2.1, P3, P4, P5, P6	P4, P5, P6
Objetivo 2 – Analisar o papel dos eventos no contexto da comunicação estratégica de uma IPSS.	P7, P8, P9, P9.1, P9.2, P9.3, P10, P11	P7, P8, P9, P9.1, P9.2, P9.3, P10, P11	<i>(não aplicável)</i>
Objetivo 3 – Perceber se os eventos contribuem para uma distinção dos propósitos desta organização, perceber o tipo de eventos que mais serve este tipo de causas	P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18	P12, P13, P14, P15	P12, P13, P16, P17, P18

Fonte: Elaboração Própria

Anexo III. Transcrição de entrevistas

Entrevista 1 – Margarida Galvão (CEO Make-A-Wish Portugal)

Qual é o seu nome e cargo atual na Fundação Make-A-Wish?

O meu nome é Margarida Galvão e atualmente sou a Diretora Executiva da Make-A-Wish Portugal

Quais são as suas principais responsabilidades?

Enquanto CEO da Make-A-Wish Portugal, as minhas principais responsabilidades passam por assegurar a visão estratégica da organização, garantir a sua sustentabilidade e, acima de tudo, manter o foco no impacto transformador que queremos ter na vida das crianças e das suas famílias.

De forma mais concreta, destacaria cinco grandes áreas de responsabilidade:

- **Definição e execução da estratégia:** Lidero o processo de definição do plano estratégico da organização, assegurando que estamos a crescer de forma alinhada com a nossa missão e com os desafios sociais e operacionais que enfrentamos.
- **Reforço da sustentabilidade financeira:** Trabalho para garantir a diversificação de fontes de financiamento, através de campanhas, parcerias com empresas, eventos e doações individuais, para que possamos continuar a realizar desejos com qualidade e sem interrupções.
- **Gestão de equipa e cultura organizacional:** Coordeno uma equipa multidisciplinar, promovendo uma cultura de missão, colaboração e responsabilidade, e criando condições para que cada pessoa possa contribuir com o seu melhor.
- **Representação e parcerias estratégicas:** Represento a organização junto de entidades públicas, empresas, meios de comunicação e outras organizações do setor social, procurando criar alianças que ampliem o nosso impacto.
- **Garantia de impacto e qualidade dos desejos realizados:** Asseguro que cada desejo é pensado e executado com o máximo de cuidado, respeitando os

valores da Make-A-Wish e garantindo a confiança das famílias, voluntários e doadores.

No fundo, o meu papel é garantir que cada decisão — operacional ou estratégica — aproxima a organização da sua missão: transformar vidas, um desejo de cada vez.

Há quanto tempo colabora com a Fundação?

Estive durante 4 anos como responsável do departamento de Fundraising da Make-A-Wish Portugal e à quase um ano estou como Diretora Executiva

Qual é o seu envolvimento específico na organização ou apoio aos eventos

O meu envolvimento nos eventos da Make-A-Wish tem sido sempre muito direto e ativo, tanto numa perspetiva estratégica como operacional. Antes de assumir funções como CEO, estive durante três anos responsável pela área de parcerias e angariação de fundos, o que me deu uma grande proximidade à conceção, planeamento e execução dos nossos eventos.

Durante esse período, destaquei-me na organização de iniciativas como:

Três edições do torneio solidário Play for Wishes, que se tornou um dos nossos eventos emblemáticos de angariação de fundos e de envolvimento corporativo;

O evento nacional de celebração dos 45 anos da Make-A-Wish a nível internacional, que reuniu parceiros, voluntários e famílias num momento simbólico de reconhecimento e reforço da missão;

Várias Wish Talks – momentos de partilha e inspiração com foco no impacto dos desejos realizados;

Presença em eventos de parceiros corporativos, como no caso da L'Oréal, garantindo a representação da organização e o reforço das relações institucionais;

Os Encontros Nacionais de Voluntários, momentos essenciais para alinhamento, formação e motivação da nossa rede de voluntariado. Hoje, enquanto CEO, mantenho um papel muito próximo no apoio aos eventos — tanto na definição estratégica (objetivos, públicos, posicionamento) como na presença ativa e representação institucional. Acredito que os eventos são uma ferramenta poderosa não só para angariar fundos, mas para reforçar a nossa rede, inspirar a comunidade e dar visibilidade ao impacto real da nossa missão.

Já participou em quantos eventos, aproximadamente?

Objetivo 1 - Perceber de que forma os eventos contribuem para a imagem, divulgação e reputação da Fundação Make-A-Wish

P1: Quais são as formas de comunicação que utiliza para trabalho de imagem junto dos seus públicos?

Utilizamos uma abordagem multicanal para comunicar com os nossos diferentes públicos. Apostamos fortemente nas redes sociais, website, relações-públicas, comunicação institucional, campanhas de sensibilização, parcerias com meios de comunicação, embaixadores e, claro, nos eventos — que são um dos instrumentos mais fortes de aproximação emocional à nossa missão.

P1.1. De entre as formas de comunicação estão os eventos?

Sim, sem dúvida. Os eventos são uma parte essencial da nossa estratégia de comunicação. São momentos de contacto direto com a comunidade e uma oportunidade única de dar a conhecer o impacto da Make-A-Wish.

P 1.2. Com que objetivos costumam organizar eventos?

Os nossos eventos têm objetivos diversos: angariação de fundos, sensibilização para a missão, envolvimento da comunidade, fidelização de voluntários e doadores, e até reforço da motivação interna da equipa. Em muitos casos, os eventos cumprem mais do que um objetivo ao mesmo tempo.

P.1.3 Em que tipo de objetivos os considera mais eficazes?

São particularmente eficazes na sensibilização e envolvimento emocional com a causa. Quando alguém participa num evento Make-A-Wish e ouve diretamente uma história de desejo realizado, é difícil não criar uma ligação duradoura à missão.

P2. De que forma os eventos organizados pela Fundação Make-A-Wish impactam a sua imagem junto do público?

Os eventos reforçam a imagem da Make-A-Wish como uma organização credível, positiva, empática e centrada nas crianças. Criam uma perceção de proximidade e de transparência, especialmente quando mostramos diretamente os resultados do nosso trabalho.

P2.1. Conhece os seus públicos? Para que públicos trabalha? Para que públicos organiza eventos?

Sim, temos uma segmentação clara dos nossos públicos: doadores individuais, empresas, escolas, voluntários, famílias beneficiárias, meios de comunicação e o público em geral. Os eventos são pensados de acordo com os públicos-alvo — por exemplo, temos ações específicas para escolas (como o Dia Azul), eventos corporativos, e momentos mais amplos e familiares.

P3. Como é que os eventos contribuem para a divulgação da missão e valores da Fundação?

Através dos eventos, conseguimos transmitir de forma viva e experiencial os valores da esperança, força e alegria. As histórias reais que partilhamos nesses momentos — com envolvimento de voluntários, crianças e famílias — tornam a missão tangível.

P4. Os eventos da Fundação resultam num aumento da confiança e reconhecimento da marca por parte da comunidade? De que forma? E porquê?

Sim. Os eventos permitem mostrar impacto real, criar uma relação de confiança com quem participa e reforçar o reconhecimento da marca Make-A-Wish como uma organização transformadora. A presença física, o tom emocional, e a coerência da comunicação são fatores-chave nesse processo.

P5. Que tipo de eventos a Make-A-Wish realiza?

Realizamos eventos muito variados, como:

- **Corporativos:** torneios solidários, jantares, eventos de team building (como o Wish Challenge)
- **Escolares:** campanhas de sensibilização e angariação com alunos
- **Institucionais:** celebrações de aniversários, momentos de partilha com parceiros
- **Públicos:** eventos abertos à comunidade, desafios digitais ou campanhas sazonais (como o Dia Mundial dos Desejos)

P6. Com que regularidade a Make-A-Wish realiza eventos por ano?

Em média, organizamos cerca de 15 a 20 eventos próprios por ano, mas também estamos presentes em dezenas de iniciativas de parceiros. A intensidade varia ao longo do ano, com maior concentração nos meses de primavera e final de ano.

Objetivo 2 - Entender a comunicação estratégica de uma IPSS

P7. Que estratégias de comunicação são utilizadas pela Fundação Make-A-Wish para promover a sua missão e atividades de angariação de fundos?

Utilizamos uma combinação de storytelling, marketing de conteúdo, presença digital, relações-públicas, parcerias com media e empresas, e envolvimento de embaixadores. A emoção é sempre central na forma como comunicamos.

P8. Como é que a comunicação estratégica é integrada nas diferentes áreas da Make-A-Wish (Fundraising, Comunicação e Marketing, Voluntários)

A comunicação é transversal: colabora com o departamento de fundraising para campanhas, com voluntários para partilha de testemunhos e com a equipa de desejos para dar voz às histórias das crianças. Temos momentos de alinhamento e planeamento conjunto para garantir coerência.

P9. Quem realiza o plano de comunicação anual da Make-A-Wish?

É desenvolvido internamente pela equipa de comunicação e fundraising, em articulação com a Direção Executiva.

P9.1 Com que frequência é avaliado e analisado? E como?

É avaliado trimestralmente com base em indicadores como visibilidade da marca, engagement, resultados de campanhas e feedback dos públicos.

P9.2 Quem estabelece os objetivos de comunicação da fundação?

Os objetivos são definidos pela Direção Executiva em conjunto com a equipa de comunicação, alinhados com o plano estratégico da organização.

P9.3. Como medem os objetivos de comunicação?

Através de indicadores quantitativos (KPIs de campanhas, crescimento de redes sociais, visitas ao site, captação de leads) e qualitativos (notoriedade, perceção da marca, feedback dos stakeholders).

P10. Que desafios enfrenta a Fundação na implementação de uma comunicação estratégica eficaz, considerando os seus recursos e contexto do Terceiro Setor?

Os principais desafios são a limitação de recursos humanos e financeiros, a necessidade de constante inovação para manter a atenção do público, e a gestão equilibrada entre a comunicação emocional e institucional

P11. Que desafios enfrenta na gestão da comunicação de uma IPSS com recursos limitados?

Gerir prioridades, garantir consistência e qualidade em todos os canais com uma equipa reduzida, e responder com agilidade a oportunidades externas, mantendo o foco na missão

Objetivo 3 - Perceber se os eventos contribuem para uma distinção dos propósitos desta organização, perceber o tipo de eventos que mais serve este tipo de causas

P12. Em que medida os eventos ajudam a distinguir a causa da Fundação Make-A-Wish de outras IPSSs ou ONGs?

Os eventos evidenciam a natureza única da nossa missão — realizar desejos. Ao mostrar o impacto concreto e emocional dos desejos realizados, destacamo-nos como uma organização que transforma vidas com esperança.

P13. Que tipo de eventos são mais eficazes na promoção dos objetivos da Fundação?

Eventos que permitem contar histórias reais — como jantares, encontros com parceiros e ações em escolas — são especialmente eficazes. O envolvimento emocional é o que mais fideliza.

P14. Como é que os diferentes tipos de eventos reforçam a identidade da marca e os valores defendidos pela Make-A-Wish?

Cada tipo de evento reforça diferentes dimensões da marca: os eventos com escolas reforçam a solidariedade e empatia; os corporativos reforçam a confiança e colaboração; os eventos de sensibilização pública reforçam a esperança e a missão.

P15. A participação em eventos, tem impacto na fidelização de doadores e voluntários?

Sim, de forma muito significativa. A experiência vivida nos eventos cria uma ligação emocional que muitas vezes resulta em envolvimento duradouro com a Fundação.

P16. Como descreve o ambiente e o impacto emocional que os eventos têm no público e nos voluntários?

O ambiente é geralmente leve, esperançoso e muito inspirador. Há uma forte carga emocional positiva, e é comum vermos lágrimas, sorrisos e um sentimento genuíno de querer fazer parte da mudança.

P17. Acha que os eventos conseguem transmitir eficazmente a missão da Fundação? Porquê?

Sim, porque tornam a missão visível e emocionalmente palpável. Ouvir o testemunho de uma criança ou voluntário é mais eficaz do que qualquer texto institucional.

P18. Em que medida sente que os eventos reforçam a ligação das pessoas à causa?

São um catalisador de envolvimento. Criam empatia, sensibilizam, inspiram a ação e, sobretudo, fazem com que cada pessoa se sinta parte de algo maior: a realização de desejos que transformam vidas.

Entrevista 2 – Mafalda Amaral (Responsável de Marketing e Comunicação da Make-A-Wish Portugal)

Qual é o seu nome e cargo atual na Fundação Make-A-Wish?

O meu nome é Mafalda Amaral e sou a responsável pelo departamento de comunicação e MKT da Make-A-Wish Portugal

Quais são as suas principais responsabilidades?

Sou responsável pelo departamento de comunicação e marketing da Make-A-Wish Portugal, onde a minha principal função é gerir e coordenar a equipa e desenvolver as campanhas que a Make-A-Wish tem ao longo do ano

Há quanto tempo colabora com a Fundação?

Vim para a Make-A-Wish à cerca de 2 anos

Qual é o seu envolvimento específico na organização ou apoio aos eventos?

Sou responsável no que toca a eventos de agilizar contactos estar presente para networking.

Já participou em quantos eventos, aproximadamente?

Ao longo destes dois anos já participei em mais de 15 eventos tanto organizados pela Make-A-Wish como eventos organizados por terceiros onde parte do valor revertia para a Make-A-Wish

Objetivo 1 - Perceber de que forma os eventos contribuem para a imagem, divulgação e reputação da Fundação Make-A-Wish

P1: Quais são as formas de comunicação que utiliza para trabalho de imagem junto dos seus públicos?

P1.1. De entre as formas de comunicação onde se encontram os eventos?

A forma como olhamos para os públicos dividimos assim em algumas categorias, por exemplo temos a comunidade geral e aí estamos a falar dos doadores, dos voluntários, das famílias, dos embaixadores da Make-a-Wish, das escolas e depois temos outro tipo de público mais específico como as empresas ou parceiros onde temos iniciativas e formas de comunicar mais específicas e depois também os profissionais de saúde que são também fundamentais para conseguirmos a nossa parceria com os vários hospitais para termos mais candidaturas de crianças elegíveis e portanto isso é um público muito específico também. Eu diria que resumidamente podemos encontrar estes públicos, a forma como comunicamos com eles para trabalhar notoriedade e reputação é de diferentes formas e varia muito eu diria que de uma forma resumida são as redes sociais sobretudo para a comunidade em geral para as empresas muito mais o LinkedIn são as newsletters onde temos a nossa base de dados organizada consoante o tipo de público que estamos a falar, os cartazes que usamos sobretudo para as escolas e também na altura das nossas campanhas IRS, de campanha de Natal que podemos ter cartazes impressos, os flyers institucionais normalmente comunicam a missão da Make-a-Wish e as formas para realizar uma candidatura, quais são as formas que podem ajudar e esses flyers são normalmente distribuídos em eventos. Depois algumas campanhas fazemos algum investimento em televisão, imprensa, rádio, digital/paid media. Além disso no caso da Make-a-Wish uma vez que somos uma ONG e que tentamos que o nosso público continue muito ligado a nós, imagine pode começar com um professor de uma escola que depois o mesmo professor também se pode tornar doador e depois até voluntário, portanto tentamos sempre que

o nosso publico esteja envolvido de varias formas na nossa missão eu diria que o word-of-mouth também é muito importante no caso dos voluntários que passam a palavra uns ao outros de como podem ajudar a realizar desejos, falam com os seus próprios contactos e tentam que mais pessoas se possam tornar voluntários e doadores também. Por tanto nos tentamos sempre que os nossos públicos se conheçam bem e sejam bem envolvidos na missão da Make-a-Wish para que falem também sobre nos e que nos ajudem a levar a nossa missão mais longe.

P 1.2. Com que objetivos costumam organizar eventos?

Na Make-A-Wish Portugal, organizamos eventos com objetivos estratégicos muito claros. Em primeiro lugar, visamos angariar fundos para concretizar desejos de crianças e jovens gravemente doentes, sendo este o motor principal da nossa atuação. Em segundo lugar, pretendemos aumentar a notoriedade da marca, reforçando a ligação emocional do público com a nossa causa. Os eventos também são momentos para envolver a comunidade, parceiros, voluntários e doadores, criando uma experiência de proximidade com a missão da Fundação. Por fim, têm um forte papel de educação e sensibilização, pois ajudam a explicar, de forma experiencial, o impacto positivo que um desejo realizado pode ter na vida de uma criança.

P.1.3 Em que tipo de objetivos os considera mais eficazes?

Os eventos revelam-se especialmente eficazes na criação de uma ligação emocional com a marca e na mobilização de recursos e pessoas. São, sem dúvida, uma das ferramentas mais fortes que temos para contar histórias inspiradoras de desejos realizados, o que reforça a confiança e fidelidade dos nossos públicos. Adicionalmente, são eficazes para ativar parcerias estratégicas com marcas e empresas, uma vez que estas veem nos eventos uma oportunidade para comunicar responsabilidade social de forma autêntica

P2. De que forma os eventos organizados pela/ com presença da Fundação Make-A-Wish impactam a sua imagem junto do público?

Os eventos têm um impacto profundamente positivo na imagem da Make-A-Wish Portugal. Permitem-nos dar um rosto à causa, partilhando testemunhos reais de

crianças e famílias que beneficiaram da nossa missão. Esta humanização da nossa comunicação fortalece a perceção de transparência, proximidade e impacto real, valores que são fundamentais para manter a reputação da Fundação elevada. Além disso, os eventos permitem-nos sair do universo digital e criar momentos tangíveis de esperança e inspiração, algo que é altamente valorizado pelo nosso público.

P2.1. Conhece os seus públicos? Para que públicos trabalha? Para que públicos organiza eventos?

Sim, conhecemos profundamente os nossos públicos. Trabalhamos com diferentes segmentos:

- Crianças e jovens com doenças graves, que são o nosso público central e razão de ser.
- Famílias, que são envolvidas no processo de realização dos desejos.
- Doadores individuais e institucionais, que contribuem financeiramente.
- Empresas parceiras e marcas, com as quais desenvolvemos eventos e campanhas conjuntas.
- Voluntários, cuja entrega é essencial em muitos eventos.
- Comunidade em geral, que procuramos inspirar e envolver através de ações públicas.

Cada evento é desenhado com um ou mais destes públicos em mente, sendo os eventos corporativos mais dirigidos a empresas e os eventos públicos pensados para o grande público e comunidade local.

P3. Como é que os eventos contribuem para a divulgação da missão e valores da Fundação?

Os eventos são uma ferramenta viva de storytelling. Cada ativação, jantar solidário, torneio desportivo ou concerto com causa permite-nos partilhar histórias reais, reforçar o nosso compromisso com os valores da esperança, da força e da alegria. Estes momentos de contacto direto permitem que as pessoas vivam a missão da Make-A-Wish em primeira mão, criando uma ligação emocional e memorável.

Através dos eventos, conseguimos também captar a atenção dos media, aumentar a cobertura mediática e assim amplificar a divulgação da nossa missão.

P4. Os eventos da Fundação resultam num aumento da confiança e reconhecimento da marca por parte da comunidade? De que forma? E porquê?

Sim, claramente. O envolvimento em eventos permite às pessoas verem o impacto real da sua contribuição. Quando alguém assiste a um desejo realizado, ouve o testemunho de uma família, ou participa num evento solidário, cria-se uma relação de confiança emocional e reputacional. A transparência da comunicação e o ambiente positivo dos eventos geram uma perceção de credibilidade. Além disso, o facto de conseguirmos mostrar resultados concretos (número de desejos realizados, crianças apoiadas, apoios angariados) reforça a legitimidade da marca junto da comunidade.

P5. Que tipo de eventos a Make-A-Wish realiza?

A Make-A-Wish realiza uma grande diversidade de eventos, adaptados a diferentes públicos e objetivos. Eventos solidários corporativos como torneios de padel e futebol para empresas, corridas solidárias e eventos com empresas. Eventos com influenciadores e figuras públicas, campanhas com escolas como é o caso do programa Make-A-Wish Vai À Escola, parcerias com marcas e ativações comerciais, bem como um evento anual para voluntários.

P6. Com que regularidade a Make-A-Wish realiza eventos por ano?

Em média, a Make-A-Wish Portugal realiza entre 15 a 25 eventos por ano, dependendo do contexto social e económico. Há eventos que são anuais e estruturantes (como o Play For Wishes e o Encontro Nacional de Voluntários) e outros que surgem de parcerias pontuais com marcas, escolas ou instituições. A calendarização é pensada para garantir um equilíbrio entre visibilidade, impacto e sustentabilidade operacional, pois os nossos recursos humanos e logísticos são otimizados de forma rigorosa.

Objetivo 2 - Entender a comunicação estratégica de uma IPSS

P7. Que estratégias de comunicação são utilizadas pela Fundação Make-A-Wish para promover a sua missão e atividades de angariação de fundos?

Utilizamos uma abordagem de comunicação integrada e multicanal, orientada por uma narrativa emocional e de impacto social. As principais estratégias incluem:

- Storytelling de desejos realizados (vídeo, fotografia, testemunhos)
- Campanhas digitais com forte presença nas redes sociais, site e newsletters
- Parcerias com meios de comunicação e figuras públicas para amplificar a visibilidade
- Eventos e ativações com marcas que servem também como palco de comunicação
- Campanhas específicas de angariação de fundos, como o *Wish Challenge* ou *Estrelas de Natal*
- Marketing de causa com marcas que revertem parte das suas vendas para a Fundação
- Comunicação interna e de voluntariado, garantindo alinhamento e mobilização de todos os stakeholders

A consistência da mensagem, a humanização da causa e a clareza sobre o impacto de cada doação são pilares da nossa estratégia.

P8. Como é que a comunicação estratégica é integrada nas diferentes áreas da Make-A-Wish (Fundraising, Comunicação e Marketing, Voluntários)

A comunicação estratégica na Make-A-Wish é transversal a todas as áreas. Trabalhamos em colaboração com o Departamento de Fundraising para garantir que todas as campanhas e eventos têm mensagens alinhadas, visibilidade adequada e posicionamento emocional forte.

No caso dos voluntários, a comunicação é orientada para a motivação, formação e envolvimento contínuo, sendo fundamental para manter o espírito Make-A-Wish vivo e coerente.

A nível institucional, asseguramos que há uma unidade de discurso, o que reforça a confiança externa e a coesão interna. A comunicação estratégica é um instrumento de planeamento, diferenciação e sustentabilidade da missão.

P9. Quem realiza o plano de comunicação anual da Make-A-Wish?

O plano de comunicação anual é desenvolvido pelo Departamento de Comunicação e Marketing, em articulação com a Direção Executiva e o Departamento de Fundraising. É um processo colaborativo, que parte de uma análise do ano anterior e das prioridades estratégicas para o novo ano.

P9.1 Com que frequência é avaliado e analisado? E como?

O plano é monitorizado trimestralmente e avaliado em detalhe no final de cada semestre. Utilizamos ferramentas como:

- Análise de KPI's digitais (alcance, engagement, taxa de conversão)
- Resultados de campanhas e angariação
- Feedback interno e externo
- Cobertura mediática alcançada
- Relatórios de voluntariado e parcerias

Esta avaliação permite-nos ajustar estratégias e tomar decisões mais informadas.

P9.2 Quem estabelece os objetivos de comunicação da fundação?

Os objetivos de comunicação são definidos pelo Departamento de Comunicação, mas sempre em consonância com os objetivos estratégicos da Fundação, validados pela Direção. Existe um alinhamento com os objetivos de fundraising, notoriedade, parcerias e envolvimento comunitário.

P9.3. Como medem os objetivos de comunicação?

Utilizamos uma combinação de métricas quantitativas e qualitativas:

- KPI's digitais (seguidores, alcance, cliques, visualizações, tempo de visualização)

- Número de menções na imprensa
- Engagement das campanhas
- Participação em eventos
- Feedback de stakeholders e parceiros
- Crescimento da base de doadores ou voluntários pós-campanha

Para além disso, medimos o nível de mobilização e envolvimento emocional, através de interações diretas com o público, formulários de feedback e testemunhos.

P10. Que desafios enfrenta a Fundação na implementação de uma comunicação estratégica eficaz, considerando os seus recursos e contexto do Terceiro Setor?

O principal desafio é fazer mais com menos. Sendo uma IPSS, não temos os mesmos recursos que empresas privadas. Isso exige uma comunicação muito criativa, autêntica e eficiente, com grande capacidade de adaptação.

Outro desafio é o excesso de causas no espaço mediático, o que nos obriga a trabalhar com mensagens diferenciadoras, mantendo sempre a dignidade das crianças e famílias, sem nunca recorrer à vitimização.

Também enfrentamos a necessidade constante de sensibilização, pois há ainda um grande desconhecimento sobre a dimensão e impacto do trabalho da Make-A-Wish.

P11. Que desafios enfrenta na gestão da comunicação de uma IPSS com recursos limitados?

- Limitação de orçamento para campanhas de larga escala
- Dependência de trabalho pro bono ou voluntário em áreas especializadas
- Necessidade de gerir canais com pouca equipa (por vezes 1 a 2 pessoas para tudo)
- Dificuldade em competir com grandes marcas por atenção mediática
- Falta de acesso a ferramentas de marketing avançadas (automação, CRM robusto, etc.)
- Risco de sobrecarga e burnout da equipa pela multiplicidade de tarefas

Contornamos estes desafios com parcerias estratégicas, comunicação emocional de elevada qualidade, formação contínua da equipa e uma grande aposta em autenticidade e consistência

Objetivo 3 - Perceber se os eventos contribuem para uma distinção dos propósitos desta organização, perceber o tipo de eventos que mais serve este tipo de causas

P12. Em que medida os eventos ajudam a distinguir a causa da Fundação Make-A-Wish de outras IPSSs ou ONGs?

A Fundação Make-A-Wish Portugal distingue-se no terceiro setor não apenas pela sua missão única – a realização de desejos de crianças com doenças graves – mas também pela forma como comunica essa missão. Os eventos são uma peça central nesse processo de diferenciação. Ao contrário de outras IPSSs cuja atuação pode ser mais técnica ou assistencialista, os eventos da Make-A-Wish são desenhados para proporcionar experiências emocionais memoráveis, centradas na ideia de esperança, força e alegria.

Estes momentos tornam a missão tangível e única, permitindo à Fundação posicionar-se como uma entidade que não apenas responde a necessidades imediatas, mas que transforma o imaginário das crianças em realidade. Esta abordagem emocional, criativa e simbólica é difícil de replicar, criando um forte reconhecimento da marca e uma clara distinção face a outras organizações do setor solidário

P13. Que tipo de eventos são mais eficazes na promoção dos objetivos da Fundação?

A eficácia dos eventos está intrinsecamente ligada à sua capacidade de mobilizar recursos, gerar visibilidade e criar envolvimento emocional. Os eventos mais eficazes na promoção dos objetivos da Make-A-Wish são:

- Eventos solidários com parceiros corporativos (ex: torneios de padel e futebol, galas solidárias): geram receitas significativas, envolvem marcas e reforçam o posicionamento institucional.

- Campanhas escolares e educativas (ex: Programa Make-A-Wish Vai À Escola): promovem educação para a cidadania e ajudam a formar futuros doadores e voluntários.
- Ações de rua e ativações com marcas: geram notoriedade e aproximam a missão da comunidade em ambientes do quotidiano.
- Eventos mediáticos com figuras públicas: aumentam o alcance das mensagens e reforçam a credibilidade da causa.

Cada tipo de evento é eficaz à sua maneira, mas em comum têm a capacidade de conectar o público à missão através de histórias reais e momentos vividos.

P14. Como é que os diferentes tipos de eventos reforçam a identidade da marca e os valores defendidos pela Make-A-Wish?

A identidade da marca Make-A-Wish assenta nos valores da esperança, força, alegria, superação e transformação positiva da vida das crianças. Os diferentes eventos são cuidadosamente pensados para refletir e amplificar esses valores:

- Eventos festivos e simbólicos reforçam o valor da alegria e da celebração da vida.
- Ações em ambientes educativos ou familiares fortalecem a proximidade e o sentido de comunidade.
- Atividades desportivas destacam os valores da superação, energia e compromisso coletivo.
- Galas e eventos institucionais traduzem o profissionalismo, impacto e transparência da Fundação.

Cada evento é uma expressão viva da marca, promovendo uma comunicação coerente entre o que se diz e o que se faz. Esta consistência fortalece a reputação da Make-A-Wish enquanto entidade de referência no setor solidário.

P15. A participação em eventos, tem impacto na fidelização de doadores e voluntários?

Sim, de forma clara e comprovada. A participação em eventos cria uma experiência imersiva e emocional que vai para além do mero ato de doar ou voluntariar-se. Ao envolverem-se num evento, os participantes sentem-se parte integrante da missão, o que gera uma sensação de pertença e realização pessoal.

Para os doadores, é uma oportunidade de ver o impacto direto da sua contribuição, através de testemunhos, vídeos ou encontros com beneficiários. Para os voluntários, é uma forma de viver os valores da Fundação em ação, fortalecendo a motivação e o compromisso.

Além disso, os eventos permitem o reforço de relações pessoais com a equipa da Fundação, algo essencial para a criação de laços duradouros. Desta forma, os eventos contribuem significativamente para a fidelização de públicos estratégicos, promovendo o apoio contínuo à causa ao longo do tempo.

Entrevista 3 – Carmo Azenhas (Voluntária de eventos da Make-A-Wish Portugal)

Qual é o seu nome e cargo atual na Fundação Make-A-Wish?

O meu nome é Carmo Azenhas e sou voluntária de realização de desejos e em eventos

Quais são as suas principais responsabilidades?

Nos eventos Make-A-Wish já participei em ações de angariação de fundos em empresas, escolas, eventos como torneios sempre à base de angariação de fundos

Há quanto tempo colabora com a Fundação?

À cerca de dois anos e meio quase três

Qual é o seu envolvimento específico na organização ou apoio aos eventos?

Normalmente em eventos como mercados, estamos a vender os produtos Make-a-Wish, não podemos dizer vender, mas sim dar a conhecer os produtos da nossa mostra solidária a quem passa e perguntar se conhecem a missão da Make-a-wish e

se querem contribuir com um donativo para a causa, cada produto tem um donativo mínimo associado, contudo as pessoas podem sempre contribuir com mais do que esse valor. Em mercados em empresas, temos sempre a parte de networking onde damos a conhecer todas as ações que temos com empresas, acabamos por algumas vezes incentivar a contribuir para a realização de desejos, no fundo a maioria dos nos eventos são para angariação de fundos.

Já participou em quantos eventos, aproximadamente?

Já participei à volta de 10 eventos da Make-A-Wish ao longo destes 2 anos e meio quase 3

P4. Os eventos da Fundação resultam num aumento da confiança e reconhecimento da marca por parte da comunidade? De que forma? E porquê?

Considero que resultam num aumento da confiança sim, porque é através dos eventos que as pessoas conseguem estar realmente com a Make-a-wish e ligado à causa, porque sendo a Make-a-WISH uma fundação que realiza desejos, acaba por ser um trabalho muito individual com cada desejo, porque por exemplo aquelas instituições que tem uma casa, torna-se mais fácil o contacto com as pessoas e com a sua missão, por isso considero que desta forma a Make-a-wISH consegue marcar presença e mostrar o seu trabalho e a sua missão, para explicar realmente qual é o nosso trabalho e mostrar muito o que fazemos, porque acaba por ser muito digital a forma como as pessoas chegam a Make-A-Wish e através destes eventos, e desta presença mais física, é uma forma de as pessoas se ligarem mais à nossa missão e perceberem melhor o nosso trabalho e o nosso dia a dia

P5. Que tipo de eventos a Make-A-Wish realiza?

Muitos dos eventos são de angariação de fundos, quer sejam torneios desportivos, mercados, eventos para voluntários, porque é uma forma de as pessoas se sentirem mais ligadas e de verem toda a estrutura ao vivo, que acaba por fazer muita diferença, e não ser só esta ligação mais afastada.

P6. Com que regularidade a Make-A-Wish realiza eventos por ano?

Eventos organizados pela Make-A-Wish são normalmente três, o encontro nacional de voluntários, o Play for Wish, torneio de futebol e padel, e o World Wish Day, são eventos que envolvem muito a comunidade da Make-A-Wish, que estão mais por dentro da missão. Contudo a Make-a-wish também está muito presente em eventos de empresas que reverterem para a Make-a-wish, tendo uma presença física para dar a conhecer a marca e reforçar a identidade da mesma. Mostrando também alguma transparência de que as marcas estão a apoiar mesmo a make a wish, por isso esta presença torna se fundamental.

P12. Em que medida os eventos ajudam a distinguir a causa da Fundação Make-A-Wish de outras IPSSs ou ONGs?

O facto de os eventos serem presenciais e permitirem levarmos a nossa mascote, que por um lado já é uma figura bastante reconhecida e que faz com que as pessoas reconheçam a Make-a-Wish e identifiquem melhor a nossa banca por exemplo quando os eventos têm uma banca. Com a mascote, faz com que as pessoas tenham interesse em tirar fotografias o que acaba por gerar um aumento da comunicação porque as pessoas depois colocam as fotografias nas redes sociais, fazendo com que as pessoas vejam e se lembrem a missão da Make-a-wish. A mascote por outro lado atrai muitas crianças, e pronto as crianças são o nosso público, alias os nossos beneficiários e é para elas que trabalhamos. Através da mascote as pessoas acabam por se sentir mais ligadas à causa, porque as crianças gostam sempre de ir dar abraços à mascote. Esta é um dos elementos que mais distingue a Make-A-Wish uma vez que não existe, se é que existe alguma organização que tem esta presença também. Por outro lado, os produtos da make a wish já são muito reconhecidos ao longo dos anos, por exemplo, as estrelas são um símbolo da Make-a-Wish à vários anos, temos também as nossas lembranças solidárias da nossa montra solidária que estão em casamentos e que as pessoas podem reconhecer, acabando por atrair mais pessoas. Mesmo que não conheçam a fundo a missão da Make-A-Wish já tiveram em algum evento onde existiu algum tipo de presença da Make-A-Wish.

P13. Que tipo de eventos são mais eficazes na promoção dos objetivos da Fundação?

Destaco aqui dois tipos de eventos, primeiramente os eventos que vamos em escolas, que muitas vezes são de angariação de fundos como disse anterior o nosso foco são as crianças que se encontram nas escolas. Temos o Programa Make-A-Wish Vai À Escola onde são desenvolvidas várias atividades para envolver toda a comunidade escolar na missão da Make-A-Wish, tendo estas atividades também um cariz de angariação de fundos para ajudar na realização de desejos. Muitas vezes a Make-A-Wish também vai marcar presença em atividades nas escolas, falando para os pais o que acaba por os sensibilizar mais e envolver, com a presença muitas vezes da mascote que torna todo o nosso objetivo com a presença na escola mais eficaz. Outro evento também bastante eficaz é o nosso encontro de voluntários que acontece uma vez por ano, faz com que se sintam ligados com esta presença física, estes eventos relembram porque são voluntários Make-A-Wish e porque continuam a apoiar a causa.

P16. Como descreve o ambiente e o impacto emocional que os eventos têm no público e nos voluntários?

O ambiente dos eventos, quando são a Make-A-Wish a organizar é um ambiente descontraído em que os voluntários estão envolvidos com a equipa Make-A-Wish e com os Stakeholders da Make-A-Wish, muitas vezes também temos Wish kid nos nossos eventos que ajuda muito a ligar todos na missão, porque o testemunho deles é sempre importante para criar impacto e transmitir o verdadeiro poder transformador de um desejo e de unir toda a família Make-A-Wish, fazendo com que todos os que passam no evento que ainda não se sintam super ligados à causa ficam mais envolvidos. Quando vamos a eventos organizados por terceiros de apoio à Make-A-Wish é sempre importante conseguirmos passar o nosso testemunho enquanto voluntários e dar a conhecer toda a missão da Make-A-Wish.

P17. Acha que os eventos conseguem transmitir eficazmente a missão da Fundação? Porquê?

Sim, os eventos conseguem transmitir a missão da MAW uma vez que este tem sempre um ambiente alegre, divertido e descontraído, e uma vez que estamos mais próximos das pessoas conseguimos transmitir mais eficazmente a missão da MAW e

ligarmos nos mais com os nossos stakeholders e envolver los mais em tudo o que a MAW faz

P18. Em que medida sente que os eventos reforçam a ligação das pessoas à causa?

Os eventos permitem estarmos fisicamente com os nossos parceiros e permiti nos reforçar a relação com eles que muitas vezes é apenas digital, e desta forma relembramos porque são parceiros e acima de tudo agradecemos todo o apoio e envolvimento. Por outro lado, para pessoas que não conhecem bem a missão da MAW, permite que a conseguíamos passar e explicar que tudo o que pretendemos é levar alegria e esperança a estas crianças, e nestes ambientes descontraídos e divertidos que são os eventos é a melhor forma que temos que transmitir a nossa missão