



# **Plano de Comunicação para a Associação Portuguesa de Fertilidade**

Mestrado em Marketing Relacional

Sandra Cristina Mira Monteiro Brás

Leiria, setembro de 2025



# **Plano de Comunicação para a Associação Portuguesa de Fertilidade**

Mestrado em Marketing Relacional

Sandra Cristina Mira Monteiro Brás

Trabalho de Projeto realizado sob a orientação da Professora Doutora Jacinta  
Raquel Miguel Moreira

Leiria, setembro de 2025

# **Originalidade e Direitos de Autor**

O presente relatório de projeto é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Marketing Relacional, no ano letivo 2024/2025, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visou a avaliação deste trabalho.

# **Dedicatória**

À minha família.

# Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à minha família pela motivação e apoio ao longo de todo o percurso.

À minha orientadora, Doutora Jacinta Moreira, agradeço pelo acompanhamento e pela preciosa ajuda. A sua orientação, dedicação e sugestões foram fundamentais para a concretização deste trabalho. Ao longo de uma caminhada tão exigente, esteve sempre presente, com disponibilidade e rigor, o que contribuiu para a conclusão deste projeto.

À equipa da Associação Portuguesa de Fertilidade, agradeço a partilha de conhecimentos e experiências, que me permitiram compreender melhor a dinâmica do seu trabalho.

Por fim, a todos os que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu sincero obrigado.

## Resumo

Este projeto de mestrado em Marketing Relacional foca na criação de um plano de comunicação para a Associação Portuguesa de Fertilidade (APFertilidade), visando aumentar a sua notoriedade. A APFertilidade é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada a apoiar pessoas que enfrentam desafios de fertilidade. Em Portugal e globalmente, 1 em cada 6 casais em idade fértil lida com dificuldades para engravidar, um tema que ainda carrega barreiras de comunicação e estigma social. Esta realidade afeta profundamente a saúde física, emocional e mental dos envolvidos. Nesse cenário, a APFertilidade desempenha um papel crucial ao reduzir preconceitos e oferecer uma rede de suporte. Contudo, a Associação enfrenta desafios de visibilidade, o que limita a sua capacidade de alcançar um público mais vasto. O plano de comunicação proposto é uma resposta estratégica para reforçar a presença da APFertilidade junto dos seus públicos-alvo e da sociedade em geral. A implementação de uma estratégia estruturada permitirá ampliar a mensagem da Associação, atingir novas audiências e consolidá-la como uma entidade de referência em questões de fertilidade em Portugal. O desenvolvimento do plano basear-se-á numa análise das iniciativas existentes da Associação, com a identificação de mensagens-chave. As estratégias centrar-se-ão no fortalecimento da presença em canais digitais, na realização de eventos de sensibilização e em campanhas direcionadas a diferentes públicos. Para a sua elaboração, será utilizada a metodologia DMAIC. A eficácia do plano será avaliada através de indicadores como o aumento do número de seguidores nas redes sociais, de novos associados, de visualizações do website e de interações nas plataformas digitais da associação. O objetivo final é consolidar a imagem da APFertilidade como uma entidade de destaque na área da fertilidade em Portugal, de forma a alcançar um público mais vasto e diversificado. O sucesso dependerá de uma presença digital robusta, que será monitorizada e ajustada continuamente para garantir os resultados pretendidos.

Palavras-chave: Plano de Comunicação, Marketing Digital, Associação Portuguesa de Fertilidade, DMAIC.

# Abstract

This Master's project in Relationship Marketing focuses on creating a communication plan for the Portuguese Fertility Association (APFertilidade), aiming to boost its visibility. APFertilidade is a non-profit organisation dedicated to supporting individuals facing fertility challenges. In Portugal and globally, 1 in 6 couples of reproductive age struggle to conceive, a topic still burdened by communication barriers and social stigma. This reality profoundly impacts the physical, emotional, and mental health of those involved. In this context, APFertilidade plays a crucial role in reducing prejudice and offering a support network. However, the Association faces visibility challenges, which limit its ability to reach a wider audience. The proposed communication plan is a strategic response to strengthen APFertilidade's presence among its target audiences and the general public. Implementing a structured strategy will allow the Association to amplify its message, reach new audiences, and consolidate its position as a leading authority on fertility matters in Portugal. The plan's development will be based on an analysis of the Association's existing initiatives, identifying key messages. Strategies will focus on strengthening its presence across digital channels, organising awareness events, and running targeted campaigns for different audiences. The DMAIC methodology will be used for its development. The plan's effectiveness will be assessed using indicators such as increased social media followers, new members, website views, and digital platform interactions. The ultimate goal is to cement APFertilidade's image as a prominent fertility organisation in Portugal, reaching a broader and more diverse public. Success hinges on a robust digital presence, which will be continuously monitored and adjusted to ensure desired outcomes.

**Keywords:** Communication Plan, Digital Marketing, Portuguese Fertility Association, DMAIC.

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor .....</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatória .....</b>	<b>iv</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>v</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Tabelas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Siglas e Acrónimos.....</b>	<b>xiii</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Enquadramento do Tema .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Objeto de Estudo – Associação Portuguesa de Fertilidade.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Objetivos do Projeto .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Estrutura do Projeto.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Revisão da Literatura .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. O Conceito de Terceiro Setor .....</b>	<b>6</b>
2.1.1. O Papel da Comunicação Digital para o Terceiro Setor.....	7
<b>2.2. Planos de Comunicação em Instituições sem Fins Lucrativos.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3. A Comunicação nas Associações de Doentes.....</b>	<b>9</b>
2.3.1. Guia de Comunicação em Saúde – Boas Práticas .....	10
<b>2.4. Ferramentas de Comunicação Digital .....</b>	<b>12</b>
<b>2.5. Síntese .....</b>	<b>17</b>

<b>3. Metodologia.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Justificação do Projeto .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2. Metodologia .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3. Síntese .....</b>	<b>21</b>
<b>4. Aplicação da Metodologia DMAIC .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1. Definir .....</b>	<b>23</b>
4.1.1. Novo Website e <i>Rebranding</i> .....	24
<b>4.2. Medir.....</b>	<b>33</b>
4.2.1. Parceria com a Agência de Comunicação.....	33
<b>4.3. Analisar.....</b>	<b>41</b>
<b>4.4. Melhorar .....</b>	<b>43</b>
<b>4.5. Controlar .....</b>	<b>46</b>
<b>4.6. Síntese .....</b>	<b>49</b>
<b>5. Plano de Comunicação para a Associação Portuguesa de Fertilidade</b>	<b>50</b>
<b>5.1. Diagnóstico da Situação Atual.....</b>	<b>51</b>
<b>5.2. Objetivos de Comunicação.....</b>	<b>51</b>
<b>5.3. Identificação e Segmentação dos Públicos-alvo .....</b>	<b>52</b>
<b>5.4. Formulação das Mensagens-chave.....</b>	<b>55</b>
<b>5.5. Seleção dos Canais de Comunicação; .....</b>	<b>55</b>
<b>5.6. Plano de Ações.....</b>	<b>57</b>
<b>5.7. Síntese .....</b>	<b>63</b>
<b>6. Conclusões.....</b>	<b>64</b>

<b>6.1. Conclusão e Reflexão Crítica .....</b>	<b>64</b>
<b>6.2. Limitações.....</b>	<b>65</b>
<b>6.3. Recomendações para trabalhos futuros.....</b>	<b>65</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>67</b>

# Lista de Figuras

Figura 1 - Processo utilizado na fase Define do DMAIC.....	23
Figura 2 - Logotipo da APFertilidade antes do rebranding.....	24
Figura 3 - Logotipo da APFertilidade depois do rebranding rebranding .....	24
Figura 4 - Aplicação da ferramenta SIPOC ao processo de comunicação da APFertilidade .....	25
Figura 5 - Ferramenta "Voz do colaborador" (VOC).....	29
Figura 6 - Ferramenta Critical to Quality Trre (CTQ) .....	30
Figura 7 - Página inicial do website da APFertilidade.....	35
Figura 8 - Evolução mensal do Facebook da Associação em 2024.....	37
Figura 9 - Publicação no Facebook da APFertilidade .....	37
Figura 10 - Evolução mensal do Instagram da Associação .....	38
Figura 11 - – Publicação no Instagram da APFertilidade.....	39
Figura 12 - Diagrama de Causa-Efeito para o problema da APFertilidade.....	42

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Ferramenta "Voz do Cliente" (VOC) .....	28
Tabela 2 - Project Charter para implementação de futuras melhorias no processo.....	31
Tabela 3 - Evolução do número de visualizações, utilizadores e tempo de interação.....	35
Tabela 4 - Plano de Controlo da Comunicação da APFertilidade .....	47
Tabela 5 - Plano de ações e orçamento para a APFertilidade .....	59

# Lista de Siglas e Acrónimos

APFertilidade	Associação Portuguesa de Fertilidade
CNPMA	Conselho Nacional de Procriação Medicamente Assistida
CPA	Cost Per Action
CPC	Cost Per Click
CPF	Cost Per Follow
CPM	Cost Per Mille (Thousand Impressions)
CPV	Cost Per View
CTA	Call To Action
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control
FIV	Fertilização in Vitro
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
NPS	Net Promoter Score
OSFL	Organizações Sem Fins Lucrativos
PMA	Procriação Medicamente Assistida
PPC	Pagamento por Clique
SEO	Search Engine Optimization
SERP	Search Engine Results Page
SIPOC	Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers
SPMR	Sociedade Portuguesa de Medicina de Reprodução
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VOC	Voice of the Customer
VOE	Voice of the Employee

# 1. Introdução

O presente projeto de mestrado inicia-se com um capítulo introdutório que visa estabelecer as bases conceituais e práticas do trabalho. Nele, será contextualizado o tema, apresentado o objeto de estudo e os objetivos, além de se descrever a estrutura global do trabalho. O foco desta investigação reside no desenvolvimento de um plano de comunicação estratégico e robusto para a Associação Portuguesa de Fertilidade (APFertilidade). Através da aplicação da metodologia DMAIC, pretende-se reforçar a presença digital da Associação e, conseqüentemente, elevar a sua notoriedade junto dos seus públicos-alvo.

## 1.1. Enquadramento do Tema

O presente relatório de projeto propõe a elaboração de um plano de comunicação para a APFertilidade, uma organização sem fins lucrativos, fundada em 2006, com a missão de representar as pessoas afetadas por doenças relacionadas com a infertilidade. A Associação providencia assistência psicológica através da criação de uma rede nacional de aconselhamento e apoio psicológico, fomenta o debate público e científico sobre o tema, estabelece parcerias com entidades relevantes para a sua missão e disponibiliza informações fidedignas e imparciais sobre a infertilidade.

As organizações sem fins lucrativos, como a APFertilidade, desempenham um papel crucial na resposta a necessidades sociais específicas. No entanto, enfrentam frequentemente limitações de recursos e desafios na construção de uma presença consistente junto dos seus públicos-alvo. O presente plano de comunicação pretende responder a estas lacunas e demonstrar como estratégias de comunicação bem delineadas podem beneficiar o terceiro setor.

A infertilidade é reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (2024) como uma doença do sistema reprodutivo masculino ou feminino, caracterizada pela falha em alcançar uma gravidez após 12 meses de relações sexuais regulares e desprotegidas. Em Portugal, a Sociedade Portuguesa de Medicina de Reprodução (SPMR), define a infertilidade conjugal como a incapacidade de um casal conceber ou levar a bom termo uma gravidez, depois de

pelo menos um ano de relacionamento sexual regular sem qualquer proteção. Trata-se de uma situação mais frequente do que se pensa, que afeta cerca de um em cada dez casais.

De acordo com um relatório recente da Organização Mundial de Saúde (2023), uma em cada seis pessoas sofre de problemas de fertilidade, o equivalente a 17,5% da população adulta mundial. Em Portugal, de acordo com o único estudo disponível, a prevalência da infertilidade ao longo da vida situa-se entre os 9 e os 10%, sem diferenças regionais significativas. Estima-se que entre 266 088 e 292 996 mulheres sofram de infertilidade ao longo da vida, sendo que entre 116 630 e 121 059 se encontram em idade reprodutora (Carvalho & Santos, 2010). Além dos impactos físicos, a infertilidade afeta a saúde emocional e mental das pessoas envolvidas, muitas vezes gera ansiedade, stress e conduz ao isolamento social. Além disso, os custos elevados dos tratamentos de fertilidade representam desafios económicos consideráveis. Neste contexto, é essencial que organizações como a APFertilidade desenvolvam estratégias de comunicação eficazes para alcançar os públicos afetados, promovam o acesso a recursos e contribuam para uma maior literacia em saúde reprodutiva.

## **1.2. Objeto de Estudo – Associação Portuguesa de Fertilidade**

A APFertilidade tem desenvolvido diversas iniciativas que a posicionam como uma entidade de referência no apoio à fertilidade em Portugal. Entre as suas principais ações estão campanhas de sensibilização dirigidas ao público e a profissionais de saúde, a disponibilização de informação acessível através de plataformas digitais, o apoio psicológico gratuito, bem como parcerias com instituições e organismos de saúde (HealthNews, 2023).

Entre as principais conquistas destacam-se: o aumento da comparticipação de medicamentos para a Procriação Medicamente Assistida (PMA), a abertura do banco público de gâmetas e o reconhecimento institucional como representante de pessoas com problemas de fertilidade junto de organizações oficiais.

Entre os serviços prestados destacam-se três áreas principais:

### **1. Informação e Educação**

Produção e disseminação de conteúdos através do website, redes sociais, publicações educativas, *videocasts*, *podcasts*, *webinars* e *workshops*, em parceria com entidades como a Direção-Geral da Saúde e a *Fertility Europe*.

## 2. Apoio Emocional e Psicológico

Consultas gratuitas *online* para associados, formação para psicólogos e iniciativas de bem-estar emocional, como *workshops* de *mindfulness*.

## 3. Campanhas de Sensibilização e *Advocacy*

Campanhas como *Vidas Congeladas* e *Juntos pela Fertilidade*, bem como a criação de aplicações como a *My Journey* e *My Facts*, desenvolvidas em parceria com a Universidade de Cardiff, que oferecem apoio psicológico organizado.

### **1.3. Objetivos do Projeto**

O principal objetivo deste plano de comunicação é ampliar a notoriedade da APFertilidade. Pretende-se aumentar a eficácia da sua comunicação digital, fomentar o envolvimento com os diversos públicos, criar uma comunidade digital ativa e contribuir para a sustentabilidade da Associação através do crescimento do número de associados e parceiros estratégicos.

Os objetivos específicos incluem:

- Otimizar a presença digital da APFertilidade;
- Aumentar o tráfego e a interação nos canais digitais;
- Divulgar o trabalho desenvolvido pela APFertilidade;
- Sensibilizar para a problemática da infertilidade;
- Atrair novos associados e fidelizar os atuais.

A ausência de um departamento de comunicação dificulta a consolidação da presença digital da Associação. Assim, a criação de um plano estratégico é fundamental para garantir uma comunicação estruturada, coerente e adaptada às necessidades dos públicos-alvo.

Com o crescimento exponencial do uso da Internet e das redes sociais, a comunicação digital tornou-se uma ferramenta essencial para o sucesso das organizações. Nesse sentido, o plano de comunicação aqui proposto inclui estratégias específicas para aproveitar o potencial destas ferramentas, nomeadamente o website e as redes sociais, para ampliar o impacto da APFertilidade, permitindo uma comunicação mais personalizada, eficaz e com maior alcance.

Para tal, será aplicada a metodologia DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*), traduzida para português como Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar, que proporciona uma abordagem sistemática de melhoria contínua. Embora habitualmente aplicada em processos industriais, a sua adaptação ao setor social representa uma abordagem inovadora e alinhada com tendências recentes na área da comunicação.

Estudos anteriores, como o de Faro (2020) sobre comunicação estratégica numa clínica de fertilidade, ou o trabalho de Moniz (2018) sobre a produção de conteúdos em Procriação Medicamente Assistida, demonstram a crescente importância da comunicação digital neste setor.

#### **1.4. Estrutura do Projeto**

O relatório divide-se em seis capítulos que estruturam de forma lógica e sequencial o desenvolvimento do plano de comunicação para a APFertilidade, nomeadamente:

- 1. Introdução** – Apresenta o enquadramento do tema, o objeto de estudo, objetivos do projeto e a estrutura do trabalho.
- 2. Revisão da Literatura** – Aborda temas como o conceito de terceiro setor, o papel da comunicação digital para o terceiro setor, planos de comunicação em instituições sem fins lucrativos, a comunicação nas associações de doentes, o *Guia de Comunicação em Saúde – Boas Práticas* e as principais ferramentas de comunicação digital.
- 3. Metodologia** – Descreve a metodologia DMAIC e a sua adaptação ao contexto deste projeto.
- 4. Aplicação da Metodologia DMAIC** – Apresenta o desenvolvimento de um conjunto de estratégias específicas para reforçar a presença digital da APFertilidade.

- 5. Plano de Comunicação para a Associação Portuguesa de Fertilidade** – Detalha o plano de comunicação em conformidade com os objetivos da Associação.
  
- 6. Conclusões, Limitações e Recomendações** – Resume os principais resultados, limitações do estudo e propostas para futuras pesquisas.

## 2. Revisão da Literatura

A presente revisão da literatura tem como objetivo enquadrar teoricamente o plano de comunicação para a APFertilidade. Numa primeira fase, serão abordados os fundamentos do terceiro setor, com a contextualização do papel das organizações sem fins lucrativos na sociedade atual e a importância da comunicação para a sua sustentabilidade. Segue-se a abordagem da comunicação digital nestas organizações, bem como as características dos planos de comunicação no setor não lucrativo. Será também analisada a comunicação nas associações de doentes, com referência às boas práticas previstas no *Guia de Comunicação em Saúde* que foi desenvolvido no âmbito do Plano Nacional de Saúde 2030. Por fim, será feita uma análise das principais ferramentas de comunicação digital, essenciais para a eficácia da comunicação nestas organizações.

### 2.1. O Conceito de Terceiro Setor

O conceito de terceiro setor surgiu para responder a desafios sociais não plenamente atendidos pelo setor público ou privado, desempenhando um papel crucial na sociedade. A sua origem remonta aos anos 70 nos Estados Unidos e expandiu-se para a Europa na década de 80.

A Constituição da República Portuguesa, no art.º 82º, reconhece três meios de produção divididos por setores – o setor público, que inclui o governo e as instituições responsáveis pela criação de políticas e serviços públicos, o setor privado, constituído por empresas privadas com fins lucrativos que produzem bens e serviços, e o setor cooperativo social que corresponde ao denominado terceiro setor. Este último é composto por entidades como associações e fundações reguladas pelo Código Civil, que podem ser reconhecidas como de utilidade pública por atuarem em áreas de interesse social. Um exemplo são as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), cujo estatuto foi aprovado em 1979 e atualizado pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro.

Estas organizações atuam em diversas áreas da sociedade civil com carências significativas, como a educação, saúde, ambiente, investigação e serviços sociais, procurando desenvolver projetos concretos para responder às necessidades da sociedade civil (Balonas, 2012). Apesar do seu crescimento, dependem fortemente de financiamento

externo (público, privado ou de donativos individuais), sendo que muitos dos seus apoiantes, de modo geral, identificam-se com a sua missão.

Nos últimos anos tem-se assistido à crescente profissionalização destas organizações, que adotam modelos de gestão semelhantes aos do setor empresarial, com recursos humanos qualificados, planeamento estratégico e definição de objetivos claros. Esta evolução reflete uma mudança da lógica filantrópica tradicional para uma abordagem mais estruturada e orientada para resultados.

Neste contexto, a comunicação assume um papel fundamental. As organizações do terceiro setor devem adotar boas práticas de gestão e comunicação para captar a atenção de parceiros e garantir a sua sustentabilidade (Balonas, 2012). A comunicação estratégica e integrada surge, assim, como uma ferramenta indispensável para afirmar a identidade institucional, envolver os públicos-alvo e alcançar impacto social.

### **2.1.1. O Papel da Comunicação Digital para o Terceiro Setor**

As organizações do terceiro setor, apesar de possuírem características que as distanciam das restantes organizações com fins lucrativos, também recorrem a estratégias de marketing e à comunicação para captar a atenção dos seus *stakeholders* (Macedo, 2020). A comunicação é determinante para estas organizações, pois é através dela que conseguem dar a conhecer a sua missão, visão, valores e objetivos à sociedade, promovendo a criação e o fortalecimento de relações com os seus públicos-alvo (Macedo, 2020).

Segundo Santos (2018), comunicar a missão das organizações é uma ferramenta eficaz para a angariação de fundos, promoção de parcerias, atração de novos colaboradores e voluntários e é ainda geradora de empatia por parte da sociedade.

Com a evolução da tecnologia, os canais digitais conquistaram um papel cada vez mais relevante. Para além dos meios tradicionais, os canais *online* permitem alcançar um grande número de pessoas de forma simples e sem elevados custos. Henriques (2016) refere que os canais de comunicação digitais não servem apenas para divulgar o trabalho das organizações, pois permitem a participação do público, através de comentários, sugestões, e outras formas de interação.

Segundo Kotler e Keller (2016) é fundamental que todas as atividades de comunicação, tais como, publicidade, relações-públicas, marketing direto e marketing digital, estejam alinhadas e coordenadas. Esta abordagem está na base do conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) que visa alinhar as diversas ferramentas e canais de comunicação para fortalecer a identidade da marca (Lauterborn & Tannenbaum, 1993).

## **2.2. Planos de Comunicação em Instituições sem Fins Lucrativos**

O plano de comunicação desempenha um papel fundamental na implementação eficaz de estratégias de comunicação numa organização sem fins lucrativos. Através dele, é possível assegurar a disseminação de mensagens claras, coerentes e alinhadas com os objetivos institucionais, contribuindo para a consolidação da missão e para o reforço da identidade e o fortalecimento da relação com os seus públicos-alvo.

Ao contrário das empresas com fins lucrativos, cujo foco está em maximizar lucros, as instituições do terceiro setor orientam-se pela concretização de uma missão social, cultural e/ou ambiental. Neste contexto, a comunicação assume um valor estratégico não apenas para promover a causa, mas também para mobilizar recursos, captar apoios e consolidar redes de colaboração (Kotler & Keller, 2024).

Para que um plano de comunicação seja eficaz torna-se essencial que esteja estruturado de forma estratégica, com a integração de diferentes canais e abordagens de comunicação, de forma a alcançar os diversos segmentos definidos. Segundo Andreasen (2006), um plano bem elaborado deve incluir a definição de objetivos comunicacionais, a segmentação do público, a seleção dos canais adequados e a adaptação das mensagens aos diferentes segmentos. A segmentação do público é de facto um elemento crucial no marketing social, pois permite que a comunicação seja mais direcionada e eficaz.

Além disso, a credibilidade da mensagem é indispensável. A utilização de fontes fidedignas, aliada a estratégias de comunicação participativa, favorece o envolvimento dos públicos-alvo e reafirma a confiança na organização. A consistência das mensagens ao longo do tempo é um fator determinante. De acordo com McKenzie-Mohr (2011), a repetição e a integração de mensagens em diferentes pontos de contacto aumentam significativamente a probabilidade de sucesso de uma campanha de marketing social. Essa abordagem não se

foca apenas na memorização, como também na construção de confiança e credibilidade. Quando uma mensagem é consistentemente veiculada através de múltiplos canais relevantes para o público, ganha força e legitimidade, sinalizando a importância e a seriedade da causa. Essa ubiquidade e coerência tornam a comunicação mais persuasiva e eficaz na motivação para a ação.

Para Lisboa (2005) o planeamento da comunicação nas organizações do terceiro setor permite conduzir os esforços para a missão institucional, alinhando-os à visão e aos valores da organização, bem como à gestão eficiente dos recursos disponíveis. A comunicação, enquanto elemento fundamental do planeamento estratégico, contribui tanto para a comunicação internamente, entre equipas e colaboradores, como para a construção de relações externas com associados, apoiantes, entidades públicas e comunidade em geral.

Assim, uma estratégia de comunicação bem estruturada deve promover a missão da instituição, divulgar serviços, projetos e eventos e reforçar a visibilidade da organização nos meios de comunicação social, assegurando o seu reconhecimento público e sustentabilidade futura.

### **2.3. A Comunicação nas Associações de Doentes**

A comunicação é essencial para as associações de doentes e funciona como um instrumento estratégico para disseminar informação, apoiar os associados e sensibilizar a sociedade. Estas organizações, frequentemente sem fins lucrativos, dependem de uma comunicação eficaz para mobilizar recursos, estabelecer redes de apoio e promover as causas que defendem.

No contexto da saúde, a comunicação ultrapassa a mera transmissão de informação, envolve dimensões emocionais e comunitárias que reforçam os laços entre os membros das associações e a sociedade em geral. Santos (2018) afirma que dentro das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), aquelas que atuam na área da saúde apresentam desafios específicos de comunicação, pois estas entidades têm a responsabilidade de planear e gerir a sua identidade institucional de forma positiva, para que a reputação a longo prazo permaneça intacta. Num setor de atividade tão particular e importante, a comunicação em saúde deve ser bastante controlada, integrada e analisada, pois os públicos envolvidos apresentam

diferentes níveis de literacia em saúde, o que pode influenciar a perceção da mensagem e a posterior tomada de decisão (Nutbeam, 2000).

De acordo com Garcia (2011) uma comunicação ineficaz compromete a capacidade de transmitir mensagens relevantes sobre determinados riscos e doenças. A autora defende que é essencial aumentar o conhecimento da população, informando-a para o cuidado da saúde física, mental e social. No entanto, não é suficiente uma simples partilha de informação, a educação para a saúde requer participação ativa, interação e análise crítica, que resulte em alterações comportamentais.

Atualmente, as associações de doentes têm assumido um papel fundamental na esfera social, os utentes reconhecem cada vez mais as vantagens de se associarem e de integrarem organizações que aproximam familiares, pacientes e profissionais de saúde, unindo esforços para fortalecer a sua voz na esfera social, influenciando a opinião pública (Santos, 2020).

### **2.3.1. Guia de Comunicação em Saúde – Boas Práticas<sup>1</sup>**

O *Guia de Comunicação em Saúde* foi desenvolvido no âmbito do Plano Nacional de Saúde 2030 com o objetivo de apoiar a estratégia de comunicação do próprio plano (Melo et al., 2023). As suas orientações e boas práticas são aplicáveis na elaboração de planos de comunicação em qualquer instituição da área da saúde. Este guia inclui um conjunto de boas práticas para a comunicação em saúde e tem como objetivo orientar profissionais, instituições e decisores sobre como comunicar com eficácia com diferentes públicos no contexto da saúde em Portugal. Inclui linhas de enquadramento estratégico e orientações práticas sobre como desenvolver diversas vertentes da comunicação: pensar conceitos de comunicação, criar mensagens-chave, identificar públicos-alvo, desenhar um plano estratégico de comunicação, implementar ações, bem como desenvolver e utilizar diversos materiais de suporte e explorar áreas específicas da comunicação.

O guia destaca a importância de compreender os elementos básicos de um plano estratégico de comunicação, nomeadamente: o diagnóstico, os objetivos comunicacionais, a segmentação dos públicos, as mensagens-chave, os canais de comunicação, o plano de ações,

---

<sup>1</sup> Melo, A. D., Ruão, T., Balonas, S., Alves, M., & Ferreira, M. (2023). *Guia de comunicação em saúde. Boas práticas*. CECS. <https://hdl.handle.net/1822/78904>

a implementação e a avaliação. Um plano de comunicação é entendido como a espinha dorsal de toda a atividade comunicacional e deve funcionar como um verdadeiro mapa orientador. Para isso, é necessário garantir que todos os agentes envolvidos no processo – desde a conceção até à avaliação – partilhem de um conceito estruturado, coerente e orientado por princípios comuns. Este alinhamento é fundamental para assegurar a eficácia da comunicação e o cumprimento dos objetivos definidos.

O diagnóstico inicial permite identificar o principal problema ou oportunidade de comunicação a ser trabalhado. Este passo exige uma análise do ponto de partida (situação atual) e a definição do ponto de chegada (situação desejada), para onde todos os esforços de comunicação devem convergir. Definem-se os objetivos de comunicação de forma clara e coerente com as metas da instituição. A segmentação dos públicos-alvo é fundamental para uma comunicação direcionada e personalizada, enquanto as mensagens-chave devem ser adaptadas às necessidades e características desses públicos, com o foco na informação, envolvimento ou mudança comportamental.

A escolha dos canais de comunicação também merece atenção especial, sendo necessário selecionar os meios mais adequados para fazer chegar as mensagens aos públicos-alvo. A escolha dos canais deve basear-se em experiências anteriores bem-sucedidas e considerar os recursos disponíveis. Os canais digitais e móveis são particularmente relevantes pela sua capacidade de personalização e maior alcance, o que os torna eficazes para as campanhas de comunicação.

O plano de ações traduz-se na concretização das mensagens-chave através de atividades específicas. Devidamente alinhadas com os canais escolhidos.

O guia destaca que a implementação é o momento em que as ações planeadas são colocadas em prática, com base nas mensagens-chave definidas e nos canais de comunicação selecionados. Esta fase requer uma coordenação eficaz entre os diferentes intervenientes e uma gestão cuidadosa dos recursos disponíveis, deve-se assegurar que as mensagens são executadas de forma consistente.

Por fim, a avaliação deve traduzir-se num processo contínuo, suportado por indicadores que permitam monitorizar o impacto das ações implementadas e ajustar a estratégia sempre que necessário, contribuindo para a melhoria das estratégias de comunicação futuras.

## 2.4. Ferramentas de Comunicação Digital

As ferramentas de comunicação digital assumem um papel fundamental para a comunicação das organizações sem fins lucrativos, como é o caso das associações de doentes. A utilização destas ferramentas permite um maior alcance das mensagens, interação com o público, disseminar informações e facilitar a captação de recursos (Moreno-Cabanillas, Castellero-Ostio & Castillo-Esparcia, 2024).

Atualmente, cada vez mais consumidores usam a Internet para procurar informação sobre marcas, produtos e/ou serviços, de forma mais simplificada e ágil. Os websites desempenham um papel fundamental, já que frequentemente são o primeiro contacto do consumidor com a organização.

### *Website*

O website é frequentemente o primeiro ponto de contacto entre a organização e o seu público. Deve estar alinhado com todas as outras ferramentas de comunicação utilizadas pela organização, tanto *online* como *offline* (Chaffey & Smith, 2017). Ou seja, a comunicação presente no website deve ser consistente com a comunicação realizada nas restantes plataformas onde a organização marca presença. Estudos recentes confirmam que grandes ONG utilizam os websites como ponto central da sua presença digital, e complementam-nos com redes sociais como Facebook, Instagram, X e TikTok, para atingir públicos diversos (Moreno-Cabanillas et al., 2024).

Para iniciar o processo de criação de um website corporativo é fundamental definir os objetivos que a organização pretende alcançar com a presença digital, ou seja, definir se o website será utilizado como *e-commerce*, como portfólio, para a construção de relacionamentos com os consumidores, para geração de leads, entre outras finalidades. De seguida, é necessário identificar o público-alvo para o qual o website se destina, de forma a que o conteúdo seja adequado e relevante para a audiência. De acordo com Chaffey e Smith (2017) estas duas etapas - a definição dos objetivos do website e a definição da audiência - são fases determinantes para o desenvolvimento eficaz do website, pois orientam a escolha do tipo de conteúdo requerido, a forma de apresentação, e a própria estrutura.

### ***Otimização para Motores de Pesquisa - SEO***

A otimização para motores de pesquisa (*search engine optimization* ou SEO), refere-se ao processo de aplicar técnicas específicas para melhorar o posicionamento orgânico do website nos resultados das pesquisas. Com a aplicação de técnicas e estratégias adequadas é possível aumentar a visibilidade da organização. Segundo Hanlon (2019), SEO é a prática de melhorar o lugar de uma organização nas páginas de resultados do motor de busca com o uso de métodos orgânicos ou gratuitos, ou seja, trata-se de tornar um website mais apelativo para os motores de pesquisa, com a apresentação do seu código e conteúdo de modo que seja facilmente associado às pesquisas efetuadas pelos utilizadores. Em 2025, observa-se uma crescente integração de inteligência artificial nos algoritmos de pesquisa e na análise de dados, permitindo personalizar ainda mais os resultados e otimizar a visibilidade das organizações (Forbes, 2025).

### ***Blog***

O blog é uma ferramenta valiosa para partilhar conhecimento, permite que a organização mostre a sua experiência sobre temas específicos e gera tráfego para o website (Chaffey & Smith, 2017). Além disso, permitem estabelecer relações com os clientes, uma vez que muitos utilizadores usam os blogs para se informarem e para procurar informação, aprenderem algo novo ou partilhar opiniões.

Os artigos publicados num blog podem ser organizados de diversas formas dentro de um website, o que permite aos visitantes procurarem conteúdos por tema, por etiquetas, por data ou por autor. Esta organização facilita a navegação e permite que os visitantes encontrem facilmente os conteúdos mais relevantes para as suas necessidades (Chaffey & Smith, 2017).

### ***Marketing de Conteúdo***

A criação de conteúdos adequados pode contribuir para aumentar a visibilidade da organização, atrair o tráfego para o website e ajudar a educar e converter clientes (Hanlon, 2019). O marketing de conteúdo surge como uma estratégia para oferecer uma variedade de conteúdos de qualidade que sejam realmente relevantes e valiosos para o público.

De acordo com Kotler et al. (2017) o marketing de conteúdo é considerado como o futuro da publicidade na economia digital, sendo que cada vez mais profissionais de

marketing estão a fazer a mudança da publicidade tradicional para o marketing de conteúdo. Estudos recentes mostram que, em associações ligadas à saúde, a criação de conteúdos de valor em redes sociais e websites têm impacto direto na captação de recursos e no envolvimento dos públicos (Thomas & Duffett, 2024).

A principal diferença reside no facto de que, enquanto os anúncios tradicionais transmitem a mensagem que a marca deseja passar para vender os seus produtos e serviços, o marketing de conteúdo foca-se em fornecer informações que os consumidores procuram para alcançar os seus próprios objetivos. Para manterem o envolvimento com os consumidores de forma consistente, as organizações precisam de criar conteúdos que não só contribuam diretamente para as vendas, mas que sejam úteis e significativos para o público-alvo.

Antes de implementar uma estratégia de marketing de conteúdo é necessário rever os conteúdos existentes e avaliar a sua eficácia. Este processo permite identificar possíveis falhas, melhora a capacidade de resposta às necessidades dos consumidores, e soluciona questões, oferecendo informações pertinentes. Além disso, permite compreender se o conteúdo existente se encontra no formato adequado e nos canais mais apropriados (Chaffey & Smith, 2017).

### ***Redes Sociais***

As redes sociais permitem às organizações divulgarem os seus produtos e/ou serviços e permitem uma interação direta e personalizada com os seus públicos. Plataformas digitais como o Facebook, Instagram, X, TikTok e LinkedIn, são consideradas essenciais para as organizações, uma vez que permitem alcançar um público mais vasto, atrair novos consumidores, fidelizá-los e fortalecer a credibilidade da organização.

A integração do marketing em redes sociais com outras estratégias de comunicação é fundamental, visto que estas plataformas ampliam as mensagens através de partilhas, de comentários, marketing viral e recomendações espontâneas (Chaffey & Smith, 2017). No entanto, um estudo recente revelou que muitas organizações sem fins lucrativos ainda enfrentam barreiras como falta de conhecimento técnico, restrições orçamentais e limitações de tempo para uma gestão eficaz das redes sociais (Thomas & Duffett, 2024).

Para otimizar a presença nas redes sociais é importante analisar o comportamento tanto dos consumidores como dos concorrentes. Relativamente aos concorrentes importa saber como gerem a sua presença online, e no caso dos consumidores, é necessário identificar quem são, que plataformas frequentam, de que forma interagem e que tipo de conteúdos consomem e partilham. Esta análise permite escolher as redes sociais mais adequadas para marcar presença e definir os tipos de conteúdos - vídeos, imagens, publicações escritas - mais adequados. Além disso, é essencial criar uma identidade visual coerente e mensagens claras, garantindo um equilíbrio entre informar, entreter e vender (Chaffey & Smith, 2017).

### ***Publicidade Online***

A publicidade *online* destaca-se como uma ferramenta em crescimento, que permite às organizações alcançarem o seu público-alvo de forma rápida, eficaz e acessível. Esta modalidade de publicidade promove a visibilidade da organização, direciona tráfego para o website e redes sociais. Além disso, possibilita campanhas focadas tanto na construção da marca como na promoção de produtos e serviços, o que estimula ações específicas dos consumidores.

Segundo Hanlon (2019) os principais métodos aplicados à publicidade *online* são: Custo por Mil Impressões (CPM), Custo por Clique (CPC), Custo por Ação (CPA) e Custo por Visualização (CPV). O método CPM representa o custo por mil visualizações de um anúncio, ou seja, é cobrado um determinado valor sempre que o anúncio é mostrado mil vezes. Este método é muitas vezes utilizado para campanhas de *brand awareness*. O Custo por Clique também conhecido como Pagamento por Clique (PPC), é um método onde se cobra apenas quando os utilizadores clicam no anúncio. O método de CPA é utilizado maioritariamente nas redes sociais e a sua abordagem é orientada para os resultados. Neste caso, apenas é cobrado quando os utilizadores efetuam uma ação específica, como por exemplo partilhar, gostar ou seguir, isto não inclui apenas o clique no anúncio. O CPV é destinado a anúncios de vídeo e indica o número de utilizadores que visualizaram um clip de vídeo. Através do método CPF os anúncios são exibidos ao público-alvo e apenas é cobrado quando alguém clica no botão “seguir” ou “gostar”. Em 2024, a publicidade digital em organizações sem fins lucrativos tem evoluído para modelos híbridos que combinam campanhas pagas com estratégias de automação de doadores (*automated donor journeys*), que criam sequências personalizadas de mensagens e aumentam o impacto das campanhas (Opptrends, 2024).

Uma das grandes vantagens da publicidade *online* é a possibilidade de anunciar através de múltiplos canais, recorrendo a texto, imagens e vídeo, tais como motores de pesquisa, redes sociais, websites (*banners* e *pop-ups*), blogs, dispositivos móveis e e-mail.

### ***E-mail Marketing***

De acordo com Olson et al. (2021), o e-mail marketing consiste no envio de e-mails diretamente aos potenciais clientes com informação oportuna e relevante. Este canal permite um contacto direto e personalizado com o público-alvo e pode ser utilizado para promover a marca, fortalecer relações, acompanhar leads, gerar vendas e incentivar o envolvimento dos consumidores.

Apesar de requer consentimento prévio dos destinatários, existe a possibilidade de recorrer a listas de e-mails alugadas, compostas por utilizadores que autorizaram a receção de comunicações de marketing (Chaffey & Smith, 2017). Atualmente, ferramentas de automação permitem integrar campanhas de e-mail com outras plataformas digitais, com a criação de comunicações personalizadas baseadas em dados de comportamento e preferências do utilizador (Patil, 2024).

As campanhas são facilitadas por *softwares* específicos que disponibilizam ferramentas para criar, programar e monitorizar os envios. Estes sistemas permitem analisar métricas como as taxas de entrega, aberturas, cliques, encaminhamentos, cancelamentos de subscrição, entre outros indicadores de desempenho.

Para desenvolver uma campanha de e-mail através destas plataformas é necessário definir um nome para a campanha, identificar os destinatários e o remetente, criar um assunto apelativo, desenvolver o conteúdo da mensagem, e por fim, agendar a data e hora do envio (Hanlon, 2019). Elementos como títulos cativantes, chamada para a ação (*call to action* ou CTA) bem estruturadas e um design visual atrativo são fundamentais para captar a atenção e incentivar a resposta.

No âmbito do e-mail marketing, destacam-se as *newsletters*, comunicações regulares enviadas aos subscritores que consentiram recebê-las, de forma a partilhar conteúdos relevantes de forma periódica (diária, semanal ou mensal), e permite manter o contacto contínuo com o público ao mesmo tempo que incentiva o tráfego para o site. Segundo Charlesworth (2018), as *newsletters* digitais têm a vantagem de incluir *hiperlinks*, imagens,

vídeos e outros elementos interativos que aumentam o alcance da mensagem. Tal como noutros canais digitais, o conteúdo deve ser cuidadosamente planeado e adaptado ao público-alvo.

## **2.5. Síntese**

As ferramentas de comunicação digital representam um elemento fundamental para a estratégia de comunicação das organizações sem fins lucrativos, nomeadamente das associações de doentes. Através do website, da otimização para motores de pesquisa (SEO), do blog, do marketing de conteúdo, das redes sociais, da publicidade online e do e-mail marketing, é possível alcançar um maior envolvimento com os diferentes públicos, consolidar a identidade institucional e garantir a sustentabilidade da organização.

A análise da literatura permitiu compreender a pertinência dos planos de comunicação nas organizações do terceiro setor, em particular nas associações de doentes, como a Associação Portuguesa de Fertilidade. Verificou-se que planear a comunicação contribui para consolidar a identidade institucional, envolver os diferentes públicos e assegurar a continuidade da missão da Associação.

Os canais digitais trouxeram novas oportunidades e desafios, devendo ser utilizados como ferramentas adaptadas a cada público-alvo. Neste sentido, a aplicação de boas práticas, como as propostas no *Guia de Comunicação em Saúde*, contribui para a construção de planos de comunicação mais eficazes e alinhados com a missão das organizações sem fins lucrativos.

## **3. Metodologia**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia adotada para a execução do projeto referente ao Plano de Comunicação para a APFertilidade, com foco no aumento da notoriedade. A seleção da metodologia teve por base a necessidade de uma abordagem estruturada, orientada para resultados mensuráveis e adaptável às especificidades de uma organização sem fins lucrativos. Assim, optou-se pela aplicação da metodologia DMAIC, proveniente do modelo Lean Six Sigma, como instrumento orientador de diagnóstico, planeamento, intervenção e controlo.

A seguir, será apresentada a justificação para a escolha desta metodologia, a descrição das suas fases e as ferramentas utilizadas em cada uma, bem como a forma como foram operacionalizadas no contexto deste projeto.

### **3.1. Justificação do Projeto**

A escolha da APFertilidade para o desenvolvimento deste projeto justifica-se pela sua missão de apoio a pessoas com problemas de fertilidade e pela relevância social da causa que representa. Esta Associação tem como principal objetivo apoiar pessoas e casais com dificuldades de fertilidade, através da divulgação de informação, da sensibilização e apoio emocional.

A Direção da Associação reconhece a importância de um plano de comunicação para reforçar a sua presença digital e alcançar os seus públicos de forma mais eficaz. Até ao momento não foi desenvolvido um plano de comunicação digital estruturado, o que é frequente em associações sem fins lucrativos, que muitas vezes enfrentam limitações de recursos humanos, técnicos e financeiros, o que dificulta o aproveitamento pleno das ferramentas digitais para angariar apoios e envolver a comunidade.

Apesar destes constrangimentos, a APFertilidade demonstrou abertura para melhorar a sua comunicação atual, com o apoio de metodologias que permitam alcançar os seus objetivos. Este projeto surge, assim, como uma oportunidade para apoiar a APFertilidade na definição de um plano de comunicação digital ajustado à sua realidade.

### 3.2. Metodologia

A metodologia DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*), traduzida para português como Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar, desenvolvida no âmbito do Lean Six Sigma, foi adotada neste projeto como estrutura de análise e intervenção. Apesar da sua origem na indústria e na gestão de qualidade, o modelo pode ser generalizado e aplicado a processos organizacionais diversos. Esta abordagem oferece um ciclo de melhoria contínua que se alinha perfeitamente com a necessidade de monitorizar e ajustar as estratégias de comunicação de forma sistemática (Pyzdek e Keller, 2014; Pongboonchai-Empl et al., 2025).

O método surgiu na Motorola, nos anos 80, quando o engenheiro Bill Smith, perante falhas recorrentes nos equipamentos da empresa, desenvolveu um modelo sistemático com o intuito de reduzir defeitos, concentrando-se nas fases iniciais do ciclo de vida dos produtos, onde a maioria dos problemas era detetada Olson (2010).

A aplicação da metodologia DMAIC ao Plano de Comunicação da APFertilidade tem como objetivo aumentar a sua notoriedade. Cada etapa do ciclo DMAIC é acompanhada de ferramentas específicas, utilizadas para diagnóstico, propostas de melhoria e controlo dos resultados. A versão mais recente da metodologia, designada DMAIC 4.0, incorpora tecnologias da Indústria 4.0, que permitem maior integração com dados digitais e processos inteligentes, o que reforça a sua aplicabilidade em contextos de comunicação e marketing digital (Pongboonchai-Empl et al., 2025).

Segundo Shanmuganathan (2010), o ciclo é composto por cinco fases:

- Definir: definição de metas a atingir, com base em inputs dos públicos internos e externos da organização, tendo em vista melhorias concretas;
- Medir: definição de indicadores de desempenho (KPI's) e medição do estado atual da organização.
- Analisar: análise dos dados recolhidos, com identificação das causas dos problemas existentes;
- Melhorar: desenvolvimento de soluções para os problemas e causas identificados;

- **Controlar:** monitorização contínua das ações implementadas, de forma a garantir a sua eficácia ao longo do tempo.

Na fase definir foi identificado o principal problema: a ausência de um plano de comunicação digital estruturado e alinhado com a missão da APFertilidade. Após reuniões com os responsáveis da Associação, foram definidos os objetivos do projeto e delimitado o âmbito de atuação.

Ferramentas utilizadas:

A seleção das ferramentas considerou a sua pertinência para o diagnóstico e melhoria de processos de comunicação da APFertilidade. Estas permitem uma análise capaz de articular perspetivas internas e externas, estrutura os fluxos de informação e transforma necessidades qualitativas em objetivos concretos. Assim, assegura-se que o plano de comunicação é construído sobre bases sólidas, alinha os interesses dos diferentes *stakeholders* com a missão da Associação e assegura a sustentabilidade e a eficácia ao longo do tempo.

**SIPOC:** Mapeamento do processo de comunicação existente, incluindo fornecedores (equipa interna e parceiros), inputs (conteúdos, canais, recursos), processos (publicação, interação), outputs (mensagens comunicadas) e clientes (público-alvo, associados e comunidade).

**Voice of the Customer (VOC):** Recolha de perceções e expectativas de utentes e apoiantes, com base na análise de *feedback* digital e interações nas redes sociais.

**Voice of the Employee (VOE):** Discussão informal com elementos da associação para compreender dificuldades internas na comunicação e lacunas existentes.

**CTQ Tree (Critical to Quality):** Identificação de aspetos críticos para a qualidade da comunicação, com base nas necessidades de públicos internos e externos.

**Project Charter:** Documento síntese do projeto, com objetivos, equipa envolvida, metas e cronograma proposto.

Tal como o conceito de *heijunka*, desenvolvido no âmbito da filosofia Lean, sublinha, a regularidade e consistência na execução das atividades é essencial para garantir

previsibilidade e equilíbrio. Aplicado ao plano de comunicação, este princípio traduz-se na necessidade de manter uma cadência regular de publicações e interações digitais, que promove estabilidade na relação com os públicos (Jiménez-García, 2025).

Conclui-se, assim, que a adoção da metodologia DMAIC é adequada à complexidade do desafio identificado e permite uma abordagem sistemática e orientada para a melhoria contínua da comunicação da APFertilidade. A sua aplicação possibilita a identificação das necessidades dos diferentes públicos, a análise de lacunas existentes e a estruturação de propostas alinhadas com os objetivos da Associação. Esta metodologia assegura não só a eficácia das ações delineadas, como também a sua sustentabilidade ao longo do tempo, servindo de base sólida para o plano de comunicação apresentado nos capítulos seguintes.

### **3.3. Síntese**

Este capítulo apresenta a metodologia adotada para o desenvolvimento do Plano de Comunicação da APFertilidade, com o objetivo de reforçar a notoriedade da Associação. A metodologia DMAIC, proveniente do modelo Lean Six Sigma, foi escolhida pela sua capacidade de estruturar processos de diagnóstico, planeamento, intervenção e controlo, e de assegurar resultados mensuráveis e adaptáveis a uma organização sem fins lucrativos.

A escolha da APFertilidade assenta na relevância social da sua missão e na inexistência de um plano de comunicação digital, sendo este projeto visto pela Direção como uma oportunidade de reforçar a presença digital e aproximar a Associação dos seus públicos.

A aplicação da metodologia DMAIC 4.0 ao plano de comunicação da APFertilidade permitiu estruturar o processo em cinco fases: definir, medir, analisar, melhorar e controlar, apoiado por ferramentas como SIPOC, VOC, VOE, CTQ Tree e Project Charter. Esta abordagem revelou-se adequada para criar um plano de comunicação digital sustentável, o que permite garantir consistência, alinhamento estratégico e eficácia a longo prazo.

## 4. Aplicação da Metodologia DMAIC

Este plano de comunicação para a APFertilidade tem como principal objetivo aumentar a notoriedade da Associação através de uma comunicação mais alinhada com os seus públicos-alvo. Para isso, será adotada a metodologia DMAIC com a intenção de diagnosticar, de forma estruturada, os fatores que condicionam a eficácia da comunicação da Associação e de desenvolver um plano orientado para a melhoria contínua.

Um dos problemas identificados diz respeito à falta de convergência entre os canais digitais da Associação, nomeadamente as redes sociais e o website institucional. Atualmente, as redes sociais geram tráfego limitado para o website, o que compromete a centralização da informação e dificulta o acesso a recursos relevantes para os associados. Esta desconexão deve-se, em parte, às limitações técnicas do website anterior, que esteve em funcionamento até ao final de janeiro de 2025, mas que não estava otimizado para a integração eficaz com plataformas como o Facebook ou Instagram, por exemplo, ausência de chamadas para a ação funcionais, links diretos ou sincronização de eventos.

Em 2024, a Direção da APFertilidade identificou a necessidade de reestruturar e otimizar a comunicação institucional e contratou uma empresa especializada para desenvolver um novo website e conduzir o processo de *rebranding* da Associação. O novo website tem como objetivos dinamizar a presença digital, melhorar a experiência de navegação em desktop e dispositivos móveis, reorganizar visualmente o conteúdo, melhorar a velocidade de navegação, otimizar para motores de pesquisa (SEO), criar um fórum para facilitar a interação entre a comunidade e facilitar o acesso a informação útil à comunidade.

Paralelamente, foi identificada uma baixa interatividade dos associados com os canais digitais da Associação, o que resultava em níveis reduzidos de comentários, partilhas e envolvimento com os conteúdos. Esta situação pode estar relacionada com a ausência de estratégias de conteúdo segmentadas e uma comunicação pouco ajustada às expectativas e necessidades dos diferentes públicos.

A aplicação da metodologia DMAIC neste projeto permitirá identificar os fatores que limitam a eficácia da comunicação da Associação. Os resultados obtidos servirão de base para a definição de propostas concretas no plano de comunicação, com o objetivo de melhorar a notoriedade da APFertilidade e reforçar a relação com os seus públicos.

## 4.1. Definir

A fase Definir da metodologia DMAIC constitui o ponto de partida do processo de melhoria contínua e pretende compreender o processo atual da comunicação da APFertilidade (Figura 1). Esta etapa permite identificar os fatores críticos que influenciam a eficácia da comunicação da Associação. Para efetuar a análise foram usadas ferramentas da abordagem *Lean Six Sigma*, nomeadamente: SIPOC, VOC, VOE, CTQ Tree e Project Charter, reconhecidas pela sua capacidade de apoiar diagnósticos centrados na voz do cliente e na análise de processos.

Figura 1 - Processo utilizado na fase Define do DMAIC



Fonte: Elaboração própria

Antes da aplicação das ferramentas, importa destacar as ações já implementadas pela Direção da APFertilidade, nomeadamente a contratação da empresa VA-Studio para o desenvolvimento de um novo website e o processo de *rebranding*. Estes elementos, embora externos ao projeto, contribuem diretamente para a melhoria da comunicação institucional.

A inclusão desta etapa no plano tem como objetivo enquadrar as ações já em curso que contribuem diretamente para a melhoria da comunicação e que serão articuladas com as propostas resultantes da aplicação das ferramentas da metodologia DMAIC.

De seguida, detalha-se o trabalho já desenvolvido no âmbito do *rebranding* e da renovação do website, elementos relevantes para a fase de diagnóstico e planeamento deste projeto.

#### 4.1.1. Novo Website e *Rebranding*

Em resposta ao diagnóstico feito pela Direção da APFertilidade quanto à necessidade de melhorar a comunicação digital, foi contratada a empresa V-A Studio, que ficou responsável pelo *rebranding* e pelo desenvolvimento de um novo website. A empresa propôs a criação de uma identidade visual coesa e consistente, refletida em materiais estratégicos de comunicação que asseguram uma mensagem clara e harmonizada em todos os canais. Tendo em conta o papel fundamental da comunicação na missão de apoiar, esclarecer e defender quem enfrenta problemas de fertilidade, tornou-se premente rever a forma como a associação se apresenta e interage com o público.

Figura 2 - Logotipo da APFertilidade antes do rebranding



Figura 3 - Logotipo da APFertilidade depois do rebranding



Fonte – Imagens cedidas pela Direção da APFertilidade

Assim, a reformulação do website baseou-se em quatro objetivos principais:

O primeiro objetivo consiste em aperfeiçoar a navegação, o que significa simplificar o menu, destacar a informação mais pesquisada (com base em dados de utilização), reorganizar os conteúdos de forma clara e acessível e estruturar as FAQ (Perguntas frequentes) por tópicos, melhorar a experiência de navegação, tornar o website responsivo em *mobile* e *desktop*, melhorar a velocidade de navegação, otimizar o website para motores de pesquisa (SEO).

O segundo objetivo é modernizar a imagem e a comunicação da Associação, isto é, adotar uma estética visual mais leve e acolhedora, com ilustrações e fotografias que

transmitam empatia, valorizar a humanização dos conteúdos, nomeadamente na apresentação da rede de psicólogos e na divulgação de dados e indicadores relevantes.

O terceiro objetivo é a promoção de uma comunidade e a melhoria do acesso à informação, através da criação de um fórum no website que funcione como ponto de encontro para a comunidade. Pretende-se, também, a integração de um blog com os conteúdos da revista *+Fertilidade*, anteriormente distribuída em formato PDF. Será também melhorada a área reservada aos associados.

O quarto objetivo diz respeito à autonomia dos membros da associação no acesso ao *backoffice* do website, principalmente para a atualização de conteúdos. Além disso, o website deve estar preparado para futuras traduções, nomeadamente para inglês, e para a integração de ferramentas de análise de dados através de plataformas como o Google Analytics.

O novo website foi lançado em fevereiro de 2025. A empresa VA-Studio entregou o *Brand Book* com as normas gráficas e orientações estratégicas para a aplicação da nova identidade visual, bem como materiais de apoio à comunicação da Associação.

### Etapa 1: Análise do Processo de Comunicação – SIPOC

A ferramenta SIPOC (acrónimo de *Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers*), fornece uma visão geral do processo de comunicação da APFertilidade (Figura 2). Através da sua aplicação, é possível identificar os elementos intervenientes e fluxos de informação envolvidos no respetivo processo.

Figura 4 - Aplicação da ferramenta SIPOC ao processo de comunicação da APFertilidade



Fonte: Elaboração própria

A análise através do SIPOC revelou uma visão integrada do processo de comunicação da APFertilidade. Os principais fornecedores de informação incluem os profissionais de saúde especialistas em infertilidade, a Direção da Associação, os parceiros institucionais, a agência de comunicação contratada, as colaboradoras, bem como os associados e ex-associados que, através dos seus testemunhos e *feedback* são uma fonte de informação.

A Direção, enquanto responsável pela gestão orçamental, é um elemento-chave na disponibilização dos recursos financeiros e humanos necessários à execução do plano de comunicação. Com base nos inputs recolhidos, desenvolve-se o processo de comunicação, que inclui a recolha e tratamento da informação, o planeamento estratégico das ações, a produção de conteúdos, a sua publicação e disseminação, assim como, interação contínua com os públicos.

As saídas resultantes deste processo consistem em diversos materiais de comunicação, como conteúdos informativos, eventos, campanhas de sensibilização, *newsletters*, publicações em redes sociais, a revista *+Fertilidade* e relatórios de atividades. Estes produtos de comunicação têm impacto direto nos clientes finais: associados, *stakeholders*, profissionais da área da saúde reprodutiva e o público em geral.

Considerando que o objetivo principal deste plano de comunicação é reforçar a notoriedade da APFertilidade, é necessário perceber quais são as expectativas e as necessidades dos diferentes públicos. Nesse sentido, na próxima etapa, recorre-se à ferramenta VOC para identificar essas necessidades, que contribuirão de base à definição de propostas de melhoria orientadas para os públicos-alvo.

## **Etapa 2: Identificação das Necessidades**

No âmbito da metodologia DMAIC, a segunda etapa foca-se na identificação das necessidades relacionadas com o processo de comunicação da APFertilidade. Esta fase permite compreender as expectativas dos diferentes públicos envolvidos e transformar essas informações em requisitos de comunicação claros e objetivos.

A relevância desta etapa reside no facto de possibilitar a recolha e análise tanto de inputs externos, através da “voz do cliente” (Voice of the Customer – VOC), como de inputs internos, mediante a “voz do colaborador” (Voice of the Employee – VOE). Ao articular

perspetivas internas e externas, esta abordagem permite identificar fragilidades e orientar as propostas de melhoria em consonância com as necessidades reais da organização e dos seus stakeholders.

### **Etapa 2.1: VOC – A voz do cliente**

No âmbito da metodologia DMAIC, a ferramenta VOC é usada na identificação das necessidades e expectativas dos públicos-alvo. Esta abordagem permite recolher a “voz do cliente”, neste caso, associados, ex-associados e *stakeholders* da APFertilidade, e traduzi-la em requisitos específicos para a comunicação institucional. A aplicação do VOC é pertinente em contextos organizacionais orientados para a melhoria contínua, pois assegura que as soluções propostas estão diretamente alinhadas com as expetativas dos destinatários.

A recolha de dados que sustenta esta etapa foi realizada pela própria APFertilidade nos últimos anos, através de diferentes canais: questionários dirigidos a associados e ex-associados, conversas telefónicas, feedback recolhido por e-mail e interações em eventos e reuniões institucionais. No âmbito deste projeto, esses dados foram disponibilizados pela Associação e analisados pela autora do presente projeto, com o objetivo de sistematizar e aplicar no diagnóstico de necessidades de comunicação. A intervenção da autora incidiu no tratamento e interpretação desses dados para a aplicação neste trabalho.

A síntese das necessidades identificadas, os métodos de recolha e os respetivos requisitos de comunicação encontram-se organizados na Tabela 1. que se apresenta:

Tabela 1 - Ferramenta "Voz do Cliente" (VOC)

Identidade	Necessidades e Expectativas	Recolha de Dados	Requisitos de Comunicação	Objetivo
Associados e ex-associados	Informação clara sobre tratamentos e direitos legais, benefícios associados à inscrição Necessidade de pertencer a uma comunidade	Questionários realizados pela Associação, conversas telefônicas, <i>feedback</i> recebido em eventos	Conteúdos informativos acessíveis e inclusivos Comunicação técnica e baseada em evidência científica Divulgação de parcerias e respetivos benefícios Criação de fóruns	Aumentar o conhecimento sobre vantagens de pertencer à Associação Criar comunidades
<i>Stakeholders</i> (parceiros, profissionais de saúde, decisores políticos)	Sensibilização e disseminação de informação relevante Dados sobre o impacto da infertilidade e necessidades legislativas Redução do estigma e maior sensibilização	Parcerias, reuniões estratégicas Relatórios e reuniões institucionais	Campanhas conjuntas de sensibilização Testemunhos reais Atualizações científicas Materiais de apoio técnico e científico	Reforçar a conscientização pública e a influência política da APFertilidade

Fonte: Elaboração própria

Através da aplicação da ferramenta VOC foi possível identificar as necessidades e expectativas dos diferentes públicos-alvo da APFertilidade. Os associados demonstram interesse por informação clara, técnica e útil, bem como por benefícios práticos associados à sua participação na Associação. Destaca-se ainda a necessidade de pertencer a uma comunidade ativa e solidária.

No caso dos *stakeholders*, as expectativas centram-se na partilha de dados relevantes, na participação e promoção de ações de sensibilização pública e no acesso a conteúdos

técnicos e legislativos atualizados, que possam sustentar a causa da infertilidade como tema prioritário de saúde pública.

A recolha destas informações permite transformar essas necessidades em requisitos de comunicação eficazes, assegurando que a Associação comunica de forma segmentada, estratégica e alinhada com os seus objetivos de notoriedade.

### **Etapa 2.2: VOE – A voz do colaborador**

A ferramenta VOE inserida no âmbito da metodologia DMAIC foi utilizada para recolher perceções, identificar as principais necessidades e sugestões dos colaboradores envolvidos nos processos da organização. No contexto da APFertilidade, esta ferramenta permite compreender os desafios enfrentados pela equipa na gestão da comunicação institucional, o que contribui para o alinhamento interno e para a melhoria da eficácia da comunicação (cf. Figura 3).

Figura 5 - Ferramenta "Voz do colaborador" (VOC)



Fonte: Elaboração própria

A recolha de feedback foi realizada através de reuniões internas com a equipa, com recurso a dinâmicas de grupo e brainstorming com base na análise de campanhas anteriores. Esta etapa revelou várias oportunidades de melhoria e resultou em propostas concretas para otimizar os processos de comunicação internos.

A análise demonstrou que as colaboradoras sentem necessidade de desenvolver competências específicas em comunicação dirigida a diferentes públicos, nomeadamente associados, parceiros, meios de comunicação e Direção. Verificou-se ainda a ausência de

ferramentas digitais. Entre as soluções propostas, destacam-se a criação de guias de comunicação segmentada, o reforço da formação interna em boas práticas de comunicação e a implementação de uma ferramenta de *Customer Relationship Management* (CRM) para a gestão de públicos, que permita gerir os contactos, conteúdos e interações.

Estas ações irão contribuir para uma comunicação mais estruturada, coerente e estratégica, asseguram a consistência da mensagem institucional e maior alinhamento entre a equipa e os objetivos definidos no plano de comunicação.

### Etapa 3: Requisitos Críticos para a Qualidade – CTQ Tree

A ferramenta CTQ Tree permite transformar as necessidades identificadas nas etapas anteriores (VOC e VOE) em requisitos críticos que sustentem a qualidade da comunicação da APFertilidade.

Esta ferramenta é particularmente útil para garantir que as ações desenvolvidas estão alinhadas com os aspetos mais valorizados pelos diferentes públicos e com os objetivos estratégicos da organização (cf. Figura 4).

Figura 6 - Ferramenta Critical to Quality Tree (CTQ)



Fonte: Elaboração própria

Com base nos contributos recolhidos de associados, stakeholders e colaboradoras, foram identificadas oportunidades concretas de melhoria que devem ser consideradas no

desenho do plano de comunicação, como a relevância dos conteúdos e a presença ativa nos canais digitais para um maior alcance, apostar em parcerias que resultem em benefícios para os associados, participar em eventos e marcar presença nos meios de comunicação social, de maneira a divulgar as ações desenvolvidas pela Associação, assim como a participação em eventos.

#### Etapa 4: Tabela do Project Charter

Nesta última etapa da fase Definir, foi desenvolvido um *Project Charter* que contém as informações consideradas relevantes para a implementação do processo de melhoria da comunicação da APFertilidade (Tabela 2). Este documento servirá de base para a apresentação das ações estratégicas, definição de metas, atribuição de responsabilidades e organização do cronograma de execução.

Tabela 2 - Project Charter para implementação de futuras melhorias no processo

Nome do projeto	Plano de Comunicação para aumentar a notoriedade da APFertilidade.
<b>Missão</b>	Aumentar a notoriedade da APFertilidade.
<b>Âmbito</b>	Melhorar a notoriedade da APFertilidade através da otimização da sua comunicação digital, com a promoção de campanhas de sensibilização, aumentando o tráfego nos canais digitais, fortalecimento da presença nos meios de comunicação, aumento do número de associados e reforço da fidelização dos seus associados.
<b>Problemas</b>	A APFertilidade registou uma estabilização na sua visibilidade pública e no reconhecimento da sua missão, acompanhada por uma diminuição de atividades dirigidas ao público-alvo, o que limita a sua capacidade de sensibilização, captação e fidelização de associados.
<b>Metas a alcançar</b>	Otimizar a presença digital da APFertilidade; Aumentar o tráfego e a interação nos canais digitais; Divulgar do trabalho desenvolvido pela APFertilidade; Dinamizar as comunidades; Sensibilização para problemática da infertilidade; Atrair e fidelizar associados.
<b>Restrições</b>	Restrições orçamentais e humanas.
<b>Equipas</b>	Colaboradoras e agência de comunicação.

Fonte: Elaboração própria

Com base no diagnóstico realizado e nos objetivos definidos em conjunto com a Direção da APFertilidade, foram estabelecidas as seguintes metas operacionais, alinhadas

com objetivos do plano de comunicação. Estas metas visam otimizar a presença digital da Associação, aumentar o envolvimento com os públicos-alvo e reforçar a sua notoriedade da Associação:

**Otimizar a presença digital da APFertilidade:**

- Publicar no mínimo dois conteúdos semanais nas redes sociais e um artigo mensal no website da APFertilidade, até julho de 2026;

- Propõe-se, no âmbito deste projeto, aumentar em 50% o número de visitantes do website até dezembro de 2026, com recursos a estratégias SEO;

- Expandir a base de seguidores nas redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn e Tik Tok) em 20%, até dezembro de 2026, com conteúdos regulares e adaptados a cada plataforma.

**Aumentar o tráfego e a interação nos canais digitais:**

- Desenvolver e implementar, até julho de 2026, pelo menos três campanhas digitais nas redes sociais, focadas nos públicos-alvo estratégicos, com o aumento do alcance e do envolvimento.

**Sensibilização para problemática da infertilidade:**

- Lançar, até dezembro de 2026, três campanhas de sensibilização sobre os impactos da infertilidade, incluindo aspetos médicos, emocionais e sociais;

- Promover duas iniciativas de *disease awareness*, até março de 2026, que aumentem o conhecimento sobre os tratamentos disponíveis, recursos de apoio e os direitos das pessoas afetadas pela infertilidade.

**Divulgar as atividades da Associação:**

- Produzir e divulgar conteúdos informativos que destaquem as iniciativas, eventos e ações da APFertilidade, até julho de 2026, num total de quinze conteúdos;

- Aumentar em 30% o número de menções da APFertilidade em órgãos de comunicação social, até julho de 2026, através de assessoria de imprensa e envio de comunicados trimestrais.

### **Dinamização da comunidade e fórum:**

- Atingir a participação ativa de 100 utilizadores registados no fórum digital até março de 2026;
- Criar dez tópicos de discussão por mês, promover a partilha de testemunhos e divulgar o fórum via campanha multicanal.

### **Atrair e fidelizar associados:**

- Aumentar em 15% o número de novos associados até junho de 2026;
- Aumentar em 20% a taxa de renovação dos associados num período de 8 meses, através de campanhas de e-mail marketing personalizadas;
- Estabelecer cinco novas parcerias até outubro de 2025, com a oferta de benefícios exclusivos.

## **4.2. Medir**

A fase Medir da metodologia DMAIC tem como objetivo recolher e analisar dados para quantificar o impacto dos desafios identificados na fase anterior - Definir. Esta etapa permite avaliar a situação atual da comunicação da APFertilidade, definir KPIs e estabelecer uma linha de base para comparação futura.

### **4.2.1. Parceria com a Agência de Comunicação**

No âmbito da sua estratégia de comunicação, a APFertilidade contratou a Onya Health, uma agência portuguesa especializada em comunicação e marketing no setor da saúde. Esta colaboração abrange serviços técnicos e criativos destinados a reforçar a presença digital e institucional da Associação. A Onya assegura a execução e produção gráfica de conteúdos para redes sociais nomeadamente Facebook, Instagram e LinkedIn, enquanto as colaboradoras da APFertilidade são responsáveis pelos textos e pela definição das orientações criativas. A agência é também responsável pelo design gráfico e paginação das *newsletters*, da revista *+Fertilidade* e do relatório de contas anual. Ao nível das relações com os meios de comunicação, a Onya revê os comunicados de imprensa, estabelece

contactos com órgãos de comunicação social e propõe os conteúdos jornalísticos adequados. Esta articulação permite garantir a coerência da comunicação e contribui para o impacto junto dos públicos-alvo.

Para além destes serviços recorrentes, a Onya tem apoiado em campanhas específicas, como a de consignação do IRS e ações de sensibilização para a fertilidade, com desenvolvimento de materiais para plataformas digitais e meios de imprensa. Esta colaboração reflete um esforço na profissionalização da comunicação da APFertilidade, que contribui para o reforço da sua identidade visual, a ampliação do seu alcance social e a produção de uma mensagem coerente e acessível sobre a fertilidade em Portugal.

### **Recursos e Capacidades Digitais Atuais**

A APFertilidade reconhece a importância de recursos e capacidades digitais como pilares estratégicos para alcançar o seu público-alvo e reforçar a sua missão. Estes recursos são fundamentais para expandir o alcance da organização e proporcionar uma experiência interativa e acessível aos seus utilizadores.

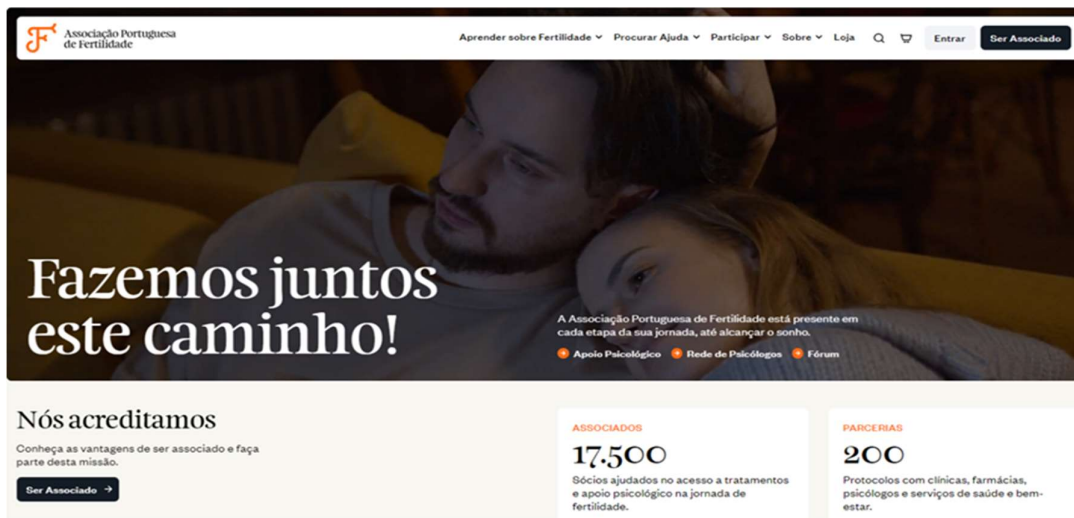
Importa referir que, para efeitos de análise, são considerados apenas os dados de 2024, por se encontrarem completos e consolidados. A Associação não dispõe ainda dos dados referentes ao ano de 2025, razão pela qual não foram incluídos, evitando assim interpretações parciais ou enviesadas.

Considerando-se, assim, os seguintes:

#### **Website**

Em 2024, o website da APFertilidade constituiu a base da sua presença digital, funcionou como um centro de informação, orientado para a comunidade. Este canal disponibiliza conteúdos educativos sobre infertilidade, informações atualizadas sobre eventos, campanhas, contactos úteis, venda de livros e inscrição de novos associados. Além disso, permite o acesso a guias informativos, à revista *+Fertilidade* e conteúdos relacionados com questões legais, médicas e científicas relacionadas com a fertilidade.

Figura 7 - Página inicial do website da APFertilidade



Fonte: (<https://apfertilidade.org>), captura de ecrã em setembro de 2025.

A próxima tabela demonstra a evolução do número de utilizadores, visualizações e tempo de interação no website da Associação, entre janeiro e dezembro de 2024.

Tabela 3 - Evolução do número de visualizações, utilizadores e tempo de interação no website da APFertilidade

Mês	Visualizações	Utilizadores	Novos Utilizadores	Tempo de Interação
Janeiro	9.953	2.229	2.017	2 min 48 s
Fevereiro	7.578	1.726	1.529	1 min 45 s
Março	7.554	1.581	2.190	1 min 40 s
Abril	9.116	2.377	2.190	2 min 31 s
Mai	9.775	2.266	2.008	2 min 23 s
Junho	7.956	1.805	1.600	2 min 13 s
Julho	8.521	1.954	1.772	2 min 34 s
Agosto	7.181	1.575	1.414	2 min 28 s
Setembro	8.673	1.921	1.797	2 min 17 s
Outubro	9.539	2.446	2.261	2 min 16 s
Novembro	10.729	2.768	2.473	2 min 8 s
Dezembro	8.007	1.858	1.636	2 min 15 s

Fonte: Elaboração própria.

Entre janeiro e dezembro de 2024, o website da APFertilidade apresentou uma variação nas métricas de acesso. Com um total de 9.953 visualizações em janeiro, que

diminuiu para 7.578 em fevereiro, manteve-se em números próximos ao longo do ano, com um pico de 10.729 visualizações em novembro. O número de utilizadores seguiu uma tendência similar, com um mínimo de 1.726 em fevereiro e um máximo de 2.768 em novembro. Quanto aos novos utilizadores, o maior registo foi em março, com 2.190 novos utilizadores, e em fevereiro, com 1.529.

Em termos de tempo de interação, a média anual foi de aproximadamente 2 minutos e 30 segundos por visita ao longo de todo o ano.

O website demonstrou um desempenho consistente ao longo de 2024, com picos de interação em certos meses, especialmente em novembro, o que reflete um crescente interesse e envolvimento do público pelos conteúdos da associação.

Em fevereiro de 2025 foi lançado o novo website da Associação, otimizado para dispositivos móveis, que garante uma navegação adequada em diferentes plataformas, nomeadamente dispositivos móveis, de forma a alcançar um público mais amplo.

Pretende-se, que o novo website traga maior interatividade com a comunidade, através do fórum e atualização regular dos conteúdos disponibilizados.

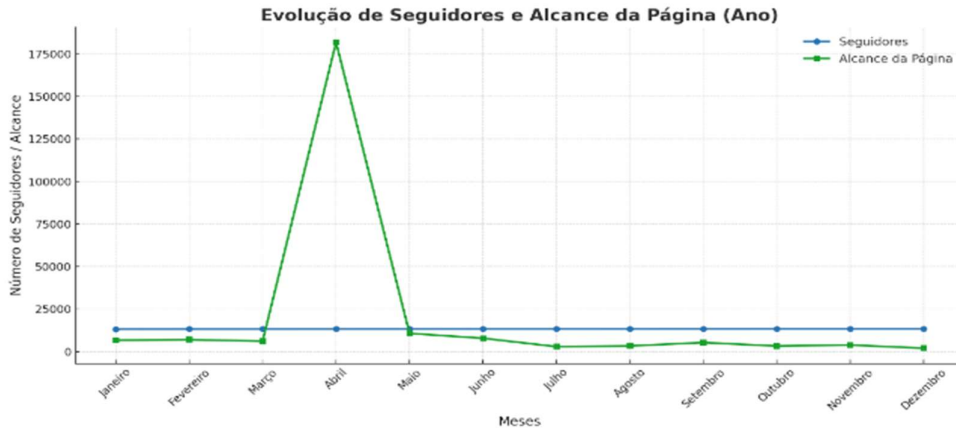
### **Presença em redes sociais**

A APFertilidade mantém uma presença ativa em várias plataformas digitais, nomeadamente Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn e YouTube. Estas redes são utilizadas para partilhar conteúdos informativos e de sensibilização, promovendo campanhas como *+Fertilidade Talks*, com o objetivo de aumentar o alcance e o envolvimento do público-alvo.

#### **Facebook**

Em 2024, como se demonstra na Figura 8, o Facebook destacou-se como a rede social com maior número de seguidores, teve uma evolução estável ao longo do ano, iniciou com 13.235 seguidores em janeiro e terminou com 13.422 em dezembro, mais 187 seguidores no total, tendo-se registado dois momentos de maior atividade e com maior alcance, nos meses de abril e maio, que diz respeito à campanha anual de apelo à consignação do Imposto Sobre o Rendimento (IRS).

Figura 8 - Evolução mensal do Facebook da Associação em 2024



Fonte: Elaboração própria

Figura 9 - Publicação no Facebook da APFertilidade

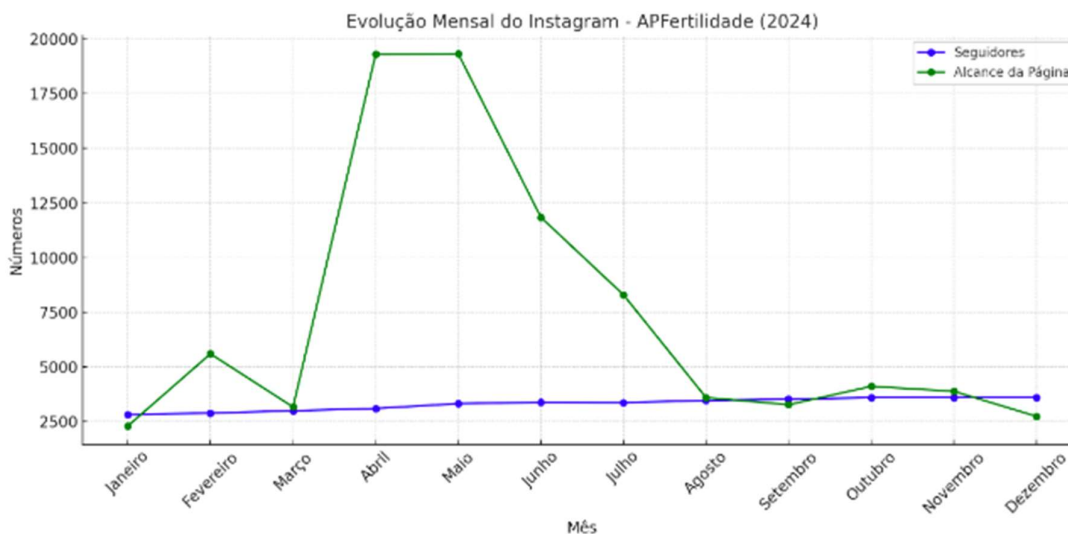


Fonte: APFertilidade, Facebook

## Instagram

Durante o ano de 2024, o Instagram foi a segunda plataforma com maior crescimento. Iniciou o ano com 2.820 seguidores e terminou com 3.607, o que representa um aumento de 787 seguidores. Os meses de maior crescimento foram janeiro e novembro, com 718 e 479 novos seguidores, respetivamente, como se pode verificar no próximo gráfico.

Figura 10 - Evolução mensal do Instagram da Associação



Fonte: Elaboração própria

O alcance também variou bastante, destacando-se os meses de abril (19.300), maio (19.322) e junho (11.848), o que indica maior visibilidade durante estes períodos. Tal como o Facebook, esta tendência está relacionada com a campanha anual de apelo à consignação do Imposto Sobre o Rendimento (IRS). Nos meses de maio e julho, o alcance manteve-se acima da média, com 8.300, voltando depois a registar valores mais baixos e estáveis no restante do ano, terminando em dezembro com 2.741.

A APFertilidade está presente noutras plataformas digitais, no entanto, ainda com pouca expressão. Em dezembro de 2024 o LinkedIn contava com 702 seguidores; no YouTube, o canal tinha 165 seguidores e ao TikTok, que foi uma plataforma adotada recentemente, apresentava um total de 6 seguidores.

Figura 11 - Publicação no Instagram da APFertilidade



Fonte: APFertilidade, Instagram

### E-mail Marketing

Através de campanhas de newsletter, a APFertilidade mantém um contacto direto com os seus membros e público-alvo. Este canal é utilizado para divulgar eventos futuros, novos conteúdos, campanhas de sensibilização e informações relevantes, sendo uma ferramenta que tem a intenção de fidelizar associados e fomentar o envolvimento contínuo.

A revista digital *+Fertilidade* é uma iniciativa que disponibiliza, com uma periodicidade quadrimestral, artigos educacionais, histórias de sucesso e informações sobre os avanços nos tratamentos de fertilidade. A revista tem como objetivo informar e apoiar os leitores, promovendo uma abordagem mais acessível e personalizada para lidar com a infertilidade (Crescer Contigo, 2024).

### Presença nos meios de comunicação social (Clipping)

Em 2024, a APFertilidade consolidou a sua presença nos meios de comunicação, tornando-se uma voz ativa na discussão pública sobre infertilidade. O ano foi marcado por um crescimento expressivo face a 2023, tanto em número de aparições como no valor publicitário equivalente (AAV).

No total, a APFertilidade registou um total de 244 notícias/participações nos meios de comunicação social, em plataformas digitais, imprensa escrita, rádio e televisão. Este número representa quase o dobro das presenças verificadas no ano anterior, o que mostra um crescimento expressivo da visibilidade pública da Associação.

No que diz respeito à origem das notícias, 85% resultaram do trabalho da assessoria de imprensa, enquanto os restantes 15% aconteceram por iniciativa dos meios de comunicação, através de contactos diretos com a Associação.

A forma de difusão com maior número de notícias foi o formato online, cerca de 80% das publicações ocorreram em plataformas online, seguindo-se a imprensa escrita, a televisão e, por fim, a rádio. Este dado reflete a crescente centralidade do meio digital na difusão de informação e na construção da notoriedade institucional.

Com base na análise dos principais canais de comunicação digital da Associação e nos dados recolhidos até ao momento, foi possível estabelecer os indicadores-chave de desempenho (KPIs) a seguir apresentados.

### **Métricas**

Em conjunto com a Direção da Associação Portuguesa de Fertilidade, foram definidos os seguintes KPIs, tendo por base a influência que o aumento da notoriedade da associação terá nos mesmos:

#### **Website**

- Número total de visualizações mensais;
- Número de *leads* provenientes dos vários meios de comunicação;
- Tempo médio de interação por visita;
- Taxa de crescimento mensal após o relançamento do website em fevereiro de 2025.

#### **Redes sociais**

- Número de seguidores ativos mensais;
- Alcance da página por mês;
- Número de novos gostos/seguidores por mês;
- Taxa de interação com publicações (likes, comentários, partilhas).

### **E-mail marketing**

- Taxa de abertura de e-mails;
- Taxa de abertura da newsletter;
- Número de downloads ou visualizações por edição da revista +*Fertilidade*;
- Número de envios mensais;
- Taxa de cancelamento de subscrição;
- Crescimento da base de subscritores.

### **Meios de comunicação social (Clipping)**

- Número de novos associados;
- Número de renovações de associados.

## **4.3. Analisar**

Nesta fase da metodologia DMAIC são analisadas de forma detalhada as causas que estão na origem dos problemas identificados nas fases anteriores, com o objetivo de compreender os fatores que estão a limitar a eficácia da comunicação da APFertilidade. Para esse efeito, recorre-se ao Diagrama de Causa-Efeito (também conhecido como Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe), uma ferramenta desenvolvida por Kaoru Ishikawa, um engenheiro japonês, na década de 1960, que serve para identificar, organizar e representar graficamente as possíveis causas de um problema e permite estruturar as possíveis origens dos problemas associados à comunicação da Associação (Ishikawa, 1986).

Tendo em conta o conhecimento prático das colaboradoras, considerado essencial para entender a situação de forma mais completa, realizaram-se reuniões com a equipa e a Direção da Associação. Através de sessões de *brainstorming*, foram identificadas várias causas associadas às dificuldades da equipa:

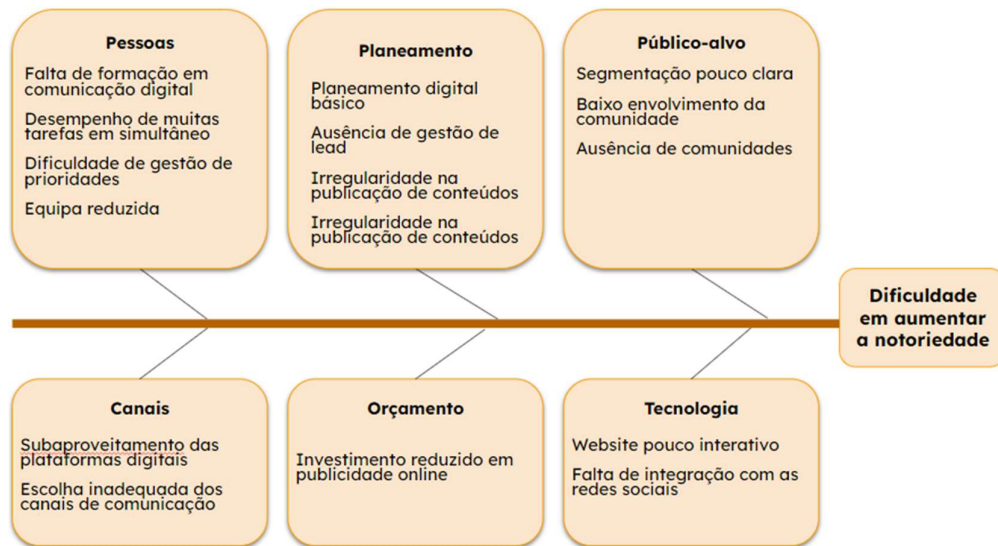
- Falta de formação em comunicação digital por parte das colaboradoras;
- Desempenho de muitas tarefas em simultâneo;
- Dificuldade de gestão de prioridades;
- Definição pouco precisa dos públicos-alvo e ausência de segmentação estratégica;

- Escolha inadequada dos canais de comunicação, com subaproveitamento de plataformas emergentes;
- Falta de integração do website com as redes sociais;
- Ausência de gestão de leads;
- Irregularidade na frequência de publicação de conteúdos;
- Baixo envolvimento do público nas iniciativas da associação, refletido em taxas de interação digital reduzidas;
- Ausência de comunidades;
- Reduzido investimento em publicidade *online*.

### Diagrama de Causa-Efeito

A análise identificou e organizou visualmente as principais causas que influenciam negativamente a eficácia da comunicação da APFertilidade. Através da colaboração da equipa interna, foram agrupadas diversas causas em categorias-chave, como pessoas, planeamento, canais de comunicação, público-alvo, tecnologia e investimento, observável na Figura 12.

Figura 12 - Diagrama de Causa-Efeito para o problema da APFertilidade



Fonte: Elaboração própria

Este exercício permitiu destacar fatores como a falta de formação em comunicação digital, a ausência de segmentação clara do público, a utilização ineficaz dos meios de comunicação e o baixo investimento em publicidade online. Estes aspetos comprometem o

aumento da notoriedade da Associação e a sua capacidade de mobilização em torno das causas que defende. O diagrama é uma ferramenta que permite compreender os desafios atuais e orientar futuras ações de melhoria na estratégia de comunicação da Associação.

A identificação destas causas permite fundamentar as propostas de melhoria, que serão apresentadas de forma detalhada na fase seguinte – *Improve*, da metodologia DMAIC.

#### **4.4. Melhorar**

Na fase Melhorar (no inglês *Improve*) apresentam-se propostas de melhoria para a resolução de problemas identificados nas fases anteriores, com base no diagrama de causa-efeito. As seguintes propostas têm como objetivo aumentar a eficácia da comunicação da APFertilidade, com a otimização de recursos internos, melhoria da relação com os públicos e o aumento da notoriedade da Associação.

##### **Proposta de melhoria 1 - Reforço das competências internas da equipa de comunicação.**

Com o objetivo de reduzir a dependência da Associação em relação à agência de comunicação externa, propõe-se a implementação de um plano de formação contínua em comunicação digital, com foco na gestão de redes sociais, e-mail marketing e produção de conteúdos. Esta formação permite o reforço da autonomia das colaboradoras na comunicação da Associação, com a redução de intervenção constante da agência de comunicação.

Como complemento propõe-se a definição clara de funções e responsabilidades dentro da equipa, de forma a evitar sobrecarga da equipa e melhorar a eficiência individual.

##### **Proposta de melhoria 2 – Otimização da presença digital e reforço da interação com os públicos.**

Para aumentar a eficácia da presença digital da Associação, propõe-se o reforço da interação com os seguidores nas redes sociais, através da criação e partilha de conteúdos mais atrativos e interativos. Sugere-se a publicação regular de formatos dinâmicos, como vídeos curtos e transmissões em direto, que incentivem a participação ativa da comunidade.

Melhorar o tempo de resposta às mensagens e comentários nas redes sociais, com o objetivo de aumentar a proximidade com o público.

Com a intenção de aumentar a taxa de abertura da newsletter e da revista *+Fertilidade* propõe-se a melhoria dos títulos dos e-mails, tornando-os mais apelativos e orientados para os interesses do público-alvo. Sugere-se igualmente a melhoria do design e da estrutura dos e-mails, com a criação de *newsletters* visualmente mais apelativas, de fácil leitura e adaptadas a dispositivos móveis. É importante integrar o conteúdo das *newsletters* e das revistas nas redes sociais e no website, para atrair novos leitores e aumentar a alcance.

### **Proposta de melhoria 3 – Aumento do envolvimento e da fidelização dos associados.**

Com o objetivo de aumentar a proximidade e o envolvimento com os atuais associados e com os ex-associados, ou seja, aqueles que deixaram de renovar as quotas, propõe-se a implementação de ações que promovam a interação contínua, a partilha de experiências e a valorização do sentimento de pertença à APFertilidade.

Recomenda-se a dinamização do fórum recentemente criado e disponível no website da Associação, através da criação de comunidades temáticas que permitam a troca de experiências, dúvidas e testemunhos entre os utilizadores. Esta ferramenta pode servir de base para incentivar a participação ativa e a construção de uma rede de apoio entre os membros.

Em complemento, propõe-se a realização regular de *webinars* e outras de sessões interativas, como debates, workshops e entrevistas com especialistas da área da fertilidade. Estes eventos devem ser desenhados para gerar valor acrescentado aos participantes. Outra ação estratégica consiste na criação de um Programa de Embaixadores, com o envolvimento de ex-associados que, através da partilha dos seus testemunhos e experiências, possam contribuir para a divulgação e reputação da Associação. Estes embaixadores podem estar presentes tanto no fórum como nas redes sociais, e esta participação reforça a credibilidade da Associação junto de potenciais associados.

Por fim, recomenda-se o reforço e alargamento da rede de parcerias, com o objetivo de proporcionar benefícios exclusivos aos associados. A disponibilização de vantagens pode aumentar a perceção de valor da adesão à Associação, contribuindo para a sua fidelização.

**Proposta de melhoria 4 – Investimento estratégico em publicidade *online* e segmentação do público-alvo.**

Para aumentar a visibilidade da APFertilidade junto dos públicos estratégicos, propõe-se a definição de um orçamento específico correspondente a uma percentagem do orçamento anual de comunicação, destinado a campanhas de publicidade *online* e anúncios pagos. Estas campanhas devem ser implementadas em plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn e Google Ads, de forma a aumentar a visibilidade da associação junto dos públicos-alvo mais relevantes.

Para garantir a eficácia destas iniciativas, recomenda-se a monitorização contínua do desempenho das campanhas, através da utilização de ferramentas de análise como o Meta Ads Manager (Gestor de Anúncios da Meta), Meta Business Suite, LinkedIn Ads e Google Ads, para avaliar os resultados e ajustar as estratégias junto dos públicos-alvo mais relevantes da Associação. Esta monitorização permitirá avaliar os resultados alcançados e realizar os ajustamentos necessários em tempo útil, de forma a otimizar o retorno do investimento.

Adicionalmente, sugere-se a segmentação do público-alvo, com a organização dos contactos em grupos específicos com características e necessidades comuns. Esta segmentação permitirá o desenvolvimento de campanhas de comunicação mais direcionadas e eficazes, através da automação do marketing com o uso de ferramentas de CRM. Torna-se também necessário a definição de personas, através da construção de perfis detalhados dos diferentes tipos de associados para alinhar a comunicação e as ações de marketing com as suas necessidades.

**Proposta de melhoria 5 – Captação e qualificação de novos contactos (leads).**

Com o objetivo de atrair novos públicos e aumentar a base de associados, propõe-se a criação de um sistema estruturado de captação de leads, através da implementação de formulários de recolha de dados no website e nas redes sociais da Associação. Estes formulários devem ser otimizados para captar informações relevantes dos visitantes. Recomenda-se também a definição de critérios para qualificar leads, com base no nível de interesse demonstrado e na interação com os conteúdos da Associação. A identificação dos contactos com maior potencial de conversão permitirá direcionar os esforços de comunicação de forma mais estratégica.

Por fim, torna-se necessário alinhar a gestão de leads com campanhas de comunicação digital, usar anúncios pagos e *newsletters* para atrair e converter potenciais associados.

Uma vez definidas as propostas de melhoria, é essencial garantir a sua continuidade e sustentabilidade. Para isso, a fase seguinte – Controlar ou *Control* no inglês – apresenta as estratégias de monitorização e avaliação da eficácia das ações propostas.

#### **4.5. Controlar**

A fase Controlar tem como objetivo assegurar que as propostas de melhoria apresentadas na fase anterior foram implementadas e que estão a produzir os resultados esperados. Nesse sentido, será desenvolvido um Plano de Controlo da Comunicação da APFertilidade, que serve como instrumento de acompanhamento e gestão estratégica.

Este plano fornece à Direção uma visão clara e sistemática do desempenho das ações de melhoria implementadas e permite a sustentabilidade e eficácia das mudanças introduzidas. Através do acompanhamento contínuo dos resultados, é possível identificar desvios, corrigir as ações e assegurar o alinhamento com os objetivos de comunicação da Associação.

Funciona também como ferramenta de avaliação e monitorização, com a medição do impacto das iniciativas através de indicadores de desempenho (KPIs) e metas definidas para cada ação. Esta abordagem estruturada assegura que todas as intervenções sejam acompanhadas de forma objetiva e transparente. Os objetivos específicos estão sistematizados no Plano de Ações e visam apoiar os colaboradores da Associação na implementação eficaz das estratégias de melhoria propostas.

Tabela 4 - Plano de Controlo da Comunicação da APFertilidade

<b>Plano de Controlo – Comunicação da APFertilidade</b>			
<b>Objetivo Geral:</b> Garantir a eficácia das melhorias implementadas no plano de comunicação da APFertilidade, com monitorização contínua dos resultados e identificação de desvios.			
<b>Proposta de Melhoria 1: Reforço das competências internas da equipa de comunicação</b>			
<b>Ação</b>	<b>Indicador de Controlo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Responsável</b>
Implementação de plano de formação em comunicação digital	N.º de horas de formação por colaborador	Anual	Diretora Executiva
Definição de funções na equipa	Existência de documento com funções definidas	Semestral	Direção
<b>Proposta de Melhoria 2: Otimização da presença digital e interação com os públicos</b>			
<b>Ação</b>	<b>Indicador de Controlo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Responsável</b>
Publicação de conteúdos interativos	Frequência semanal de publicações	Semanal	
Melhoria dos títulos e design das <i>newsletters</i>	Taxa de abertura e de cliques	Mensal	Colaboradoras + Agência de Comunicação
Integração de conteúdos no site e redes	Tráfego proveniente de campanhas	Mensal	

<b>Proposta de Melhoria 3: Envolvimento e fidelização dos associados</b>			
<b>Ação</b>	<b>Indicador de Controlo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Responsável</b>
Dinamização do fórum com comunidades temáticas	Participação ativa (n.º de utilizadores/tópicos)	Mensal	Colaboradoras
Realização de eventos online ( <i>webinars</i> , debates)	N.º de eventos realizados e n.º de participantes	Trimestral	Colaboradoras
Criação do Programa de Embaixadores	N.º de embaixadores ativos e ações desenvolvidas	Trimestral	Colaboradoras + Agência de Comunicação
Reforço de parcerias com benefícios	N.º de novas parcerias estabelecidas	Semestral	Colaboradoras
<b>Proposta de Melhoria 4: Investimento estratégico em publicidade online</b>			
<b>Ação</b>	<b>Indicador de Controlo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Responsável</b>
Definição de orçamento para publicidade digital	Percentagem do orçamento de comunicação afeta	Semestral	Direção
Monitorização de campanhas em Meta, Google, LinkedIn	ROI (CTR, CPC, conversões)	Semestral	Colaboradoras
Segmentação de público-alvo com CRM	Taxa de conversão por segmento	Semestral	Colaboradoras + Direção

<b>Proposta de Melhoria 5: Captação e qualificação de leads</b>			
<b>Ação</b>	<b>Indicador de Controlo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Responsável</b>
Criação de formulários no website e redes sociais	N.º de leads recolhidas	Mensal	Colaboradoras + Agência de comunicação
Qualificação de leads com base em critérios definidos	Percentagem de leads qualificadas	Mensal	Colaboradoras
Alinhamento com campanhas digitais	Taxa de conversão de leads em associados	Trimestral	Colaboradoras + Agência de comunicação

Fonte: Elaboração própria

#### **4.6. Síntese**

A aplicação da metodologia DMAIC à realidade da comunicação da APFertilidade permitiu identificar lacunas relevantes na forma como a Associação se relaciona com os seus diferentes públicos, permitiu também estruturar um conjunto de propostas concretas orientadas para a melhoria contínua. Através das ferramentas usadas foi possível clarificar os fatores que condicionavam a eficácia da comunicação da Associação, traduzir as necessidades e expectativas dos associados e *stakeholders* em requisitos operacionais e delinear soluções ajustadas às especificidades da organização. Este processo garantiu igualmente a criação de um sistema de monitorização e controlo que permitirá avaliar a implementação das ações propostas e assegurar a sua sustentabilidade no tempo.

Deste modo, a metodologia DMAIC funcionou como uma base para a construção do plano de comunicação apresentado no capítulo seguinte, conferindo-lhe rigor, coerência e alinhamento com a missão da APFertilidade.

## 5. Plano de Comunicação para a Associação Portuguesa de Fertilidade

Neste capítulo é apresentado o Plano de Comunicação desenvolvido para a APFertilidade, com o horizonte temporal até ao final de 2026. A proposta segue as orientações metodológicas do *Guia de Comunicação em Saúde – Boas Práticas*, aplicado ao Plano Nacional de Saúde 2021-2030, que pretende apoiar uma comunicação mais eficaz, estratégica e assertiva no setor da saúde. Este guia, de natureza operacional, constitui uma referência útil não só para organismos públicos, mas também para entidades da sociedade civil, como a APFertilidade, no desenvolvimento de planos de comunicação estruturados e adaptados à sua realidade.

Segundo o referido guia, no desenvolvimento de um plano estratégico de comunicação é fundamental que todos os agentes envolvidos partilhem um conceito estruturado, consistente e sistematicamente orientado. Assim, quem intervém no processo de conceção, decisão, implementação e avaliação de ações deve estar devidamente informado e alinhado com as orientações, de forma a promover a eficácia da comunicação junto dos diversos públicos.

De acordo com o *Guia de Comunicação em Saúde – Boas Práticas* (DGS, 2022), um plano de comunicação sólido constitui a espinha dorsal da estratégia organizacional e deve, por isso, contemplar os seguintes elementos:

- Diagnóstico da situação atual;
- Definição de objetivos de comunicação;
- Identificação e segmentação dos públicos-alvo;
- Formulação das mensagens-chave;
- Seleção dos canais de comunicação;
- Plano de ações a implementar.

## 5.1. Diagnóstico da Situação Atual

A fase de diagnóstico, baseada na metodologia DMAIC, foi desenvolvida no capítulo 4 deste trabalho e contempla as etapas de definição, medição, análise e controlo da comunicação da APFertilidade.

Concluiu-se que a Associação tem uma presença digital significativa, mas ainda enfrenta desafios ao nível da notoriedade. As principais dificuldades incluem a ausência de um departamento de comunicação interno, a baixa integração entre os canais digitais e o envolvimento limitado dos públicos nas plataformas digitais.

## 5.2. Objetivos de Comunicação

O objetivo principal do plano é o aumento da notoriedade da APFertilidade e foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- **Otimizar a presença digital;**
  - Publicar dois conteúdos semanais nas redes sociais e um artigo mensal no website.
  - Aumentar em 50% os visitantes do website até dezembro de 2026.
  - Expandir em 20% a base de seguidores nas redes sociais até dezembro de 2026.
  
- **Aumentar o tráfego e a interação nos canais digitais;**
  - Implementar três campanhas digitais até julho de 2026.
  - Promover, mensalmente, sessões em direto e webinares com especialistas.
  
- **Sensibilizar para a problemática da infertilidade;**
  - Lançar três campanhas de sensibilização até dezembro de 2026.
  - Promover duas iniciativas de *disease awareness* até março de 2026.
  
- **Divulgar o trabalho desenvolvido pela Associação;**
  - Produzir quinze conteúdos informativos até julho de 2026.
  - Aumentar em 30% as menções da APFertilidade nos media até julho de 2026.
  
- **Atrair novos associados e fidelizar os atuais associados.**

- Aumentar em 15% os novos associados até junho de 2026.
- Aumentar em 20% a taxa de renovação num período de 8 meses.
- Estabelecer cinco novas parcerias até outubro de 2025.

### **5.3. Identificação e Segmentação dos Públicos-alvo**

A segmentação dos públicos é essencial para adequar as mensagens e os meios de comunicação da APFertilidade, sendo definidos três grupos de públicos estratégicos:

- O público interno: composto pelos Corpos Gerentes (Direção, Assembleia-Geral e Conselho Fiscal) e pelas duas colaboradoras. Estão já naturalmente informados e motivados para as causas da associação, por isso o principal objetivo na relação com estes públicos é mobilizá-los para ajudarem a divulgar e a contribuir para a notoriedade da Associação.
- O público híbrido: inclui associados com participação ativa nos eventos, voluntários e parceiros técnicos (clínicas de fertilidade, psicólogos da rede, médicos). Já conhecem e estão em contacto com a Associação e o objetivo é mantê-los informados, motivados e envolvidos.
- O público externo: abrange potenciais associados, profissionais de saúde, meios de comunicação social, decisores políticos, empresas farmacêuticas e o público em geral. A comunicação destina-se a dar a conhecer a Associação, a causa da fertilidade e a angariar apoios institucionais e sociais.

### **Personas**

Para representar os diferentes públicos da APFertilidade, foram desenvolvidas três personas, que permitem personificar cada segmento e facilitar a adequação das estratégias de comunicação.

### **Público Interno**

#### Persona 1: Marta Carvalho

Características: 48 anos, membro da Direção, fundadora da APFertilidade, motivada pela causa, disponibilidade limitada.

Necessidades de comunicação: Informação clara sobre iniciativas, materiais gráficos, mensagens-chave.

Mensagens-chave: Impacto das ações da APFertilidade, atualizações estratégicas.

#### Persona 2: Cláudia Fonseca

Características: 42 anos, colaborador administrativo, envolvido na logística de eventos, conhece bem a Associação.

Necessidades de comunicação: Instruções detalhadas e prazos, atualizações de projetos.

Mensagens-chave: Calendário de eventos, tarefas prioritárias.

### **Público Híbrido**

#### Persona 1: Filipe Pereira

Características: 35 anos, psicólogo parceiro, participa em eventos, valoriza credibilidade científica e vertente humana.

Necessidades de comunicação: Informação regular, convites para participação, oportunidades de networking.

Mensagens-chave: Benefícios da parceria, resultados do impacto social.

#### Persona 2: Ana Costa

Características: 42 anos, voluntária ativa, participa em eventos e campanhas, motivada socialmente.

Necessidades de comunicação: Atualizações sobre ações, reconhecimento do esforço, oportunidades de envolvimento.

Mensagens-chave: Como contribuir e gerar impacto, feedback sobre ações.

## **Público Externo**

### Persona 1: Cláudia Pinto

Características: 29 anos, jornalista de saúde, interesse em saúde reprodutiva, procura dados fidedignos e histórias.

Necessidades de comunicação: Comunicados de imprensa, dados estatísticos, testemunhos.

Mensagens-chave: Informação confiável sobre infertilidade, novidades da Associação.

### Persona 2: Miguel Silva Calixto

Características: 48 anos, decisor político, foco em políticas de saúde e natalidade.

Necessidades de comunicação: Informações resumidas, estudos, impacto social.

Mensagens-chave: Relevância das políticas e programas da APFertilidade.

### Persona 3: Sofia Martins

Características: 32 anos, potencial associada, sofre de infertilidade, procura informação prática.

Necessidades de comunicação: Materiais educativos, benefícios de associar-se.

Mensagens-chave: Como a APFertilidade pode ajudá-la, vantagens de associação.

### Persona 4: José Alberto Antunes

Características: 45 anos, profissional de saúde (médico ou enfermeiro), procura dados científicos e colaborações.

Necessidades de comunicação: Estudos e convites para parcerias.

Mensagens-chave: Benefícios de colaborar com a APFertilidade, evidência científica.

#### **5.4. Formulação das Mensagens-chave**

As mensagens-chave foram construídas com base nos objetivos definidos. As mensagens devem ser simples, empáticas, cientificamente rigorosas e adaptadas a diferentes níveis de literacia em saúde reprodutiva. Devem ainda reforçar a identidade da Associação, sensibilizar para a temática da infertilidade e mobilizar a comunidade.

As principais mensagens a transmitir são:

- “A APFertilidade está ao lado de todas as pessoas que enfrentam desafios na concretização do sonho de ser pai ou mãe.”
- “Estamos cada vez mais perto de si: descubra todos os recursos no nosso novo website e redes sociais.”
- “Queremos ouvir a sua história – junte-se à conversa nas nossas redes sociais.”
- “Conheça os nossos projetos, parcerias e ações em prol dos direitos reprodutivos.”
- “A infertilidade afeta 1 em cada 6 casais – é hora de falar sobre isso.”
- “Se acredita na nossa causa, junte-se à APFertilidade – a sua voz conta.”
- “Ser associado é fazer parte da mudança. Apoie o nosso trabalho.”

Estas mensagens devem ser adaptadas consoante o canal e o público, mantendo sempre a consistência institucional e promovendo o envolvimento emocional e informativo dos destinatários.

#### **5.5. Seleção dos Canais de Comunicação;**

A implementação do plano de comunicação utiliza uma estratégia multicanal integrada, seguindo os princípios do marketing digital e os eixos da comunicação em saúde:

##### **Website**

O novo website, lançado em fevereiro de 2025, responsivo e adaptado a dispositivos móveis, constitui a base da presença digital da Associação. Deve manter-se atualizado com

conteúdos relevantes e acessíveis, com a integração de ferramentas interativas como o fórum. A usabilidade e a acessibilidade do website devem ser garantidas, com a oferta de uma experiência positiva para todos os utilizadores. Além disso, deve promover a inscrição de associados e subscritores da Newsletter e da Revista *+Fertilidade*.

### **Criação e Gestão de Conteúdos e Presença nas Redes Sociais**

A comunicação digital da APFertilidade deverá ser implementada através de um plano, que integra a presença da Associação nas redes sociais. O plano deve ser desenvolvido mensalmente e alinhado com datas temáticas, campanhas nacionais e internacionais e com os interesses do seu público-alvo da Associação.

Os conteúdos devem assumir diversos formatos diversos com o objetivo de aumentar o alcance e estimular o envolvimento dos utilizadores, assim, deve incluir:

- Testemunhos e entrevistas a associados e especialistas;
- Artigos científicos e informativos;
- Infografias e vídeos curtos;
- Webinares e sessões ao vivo.

A presença da APFertilidade nas redes sociais deve ser profissionalizada, com gestão através do Meta Business Suite e conteúdos especificamente adaptados a cada canal digital. A comunicação deve dar prioridade à criação de diálogo com os seguidores, manutenção de publicações regulares com conteúdos relevantes e promoção de campanhas institucionais como o projeto *+Fertilidade Talks*. Deve ainda contemplar o planeamento antecipado de campanhas com elevada visibilidade pública (por exemplo, IRS Solidário), através de formatos interativos como *reels*, *stories* e transmissões em direto (*lives*).

Cada plataforma deve ser utilizada de acordo com as suas características e finalidade comunicativa:

- Facebook e Instagram: foco em visibilidade, interação e conteúdos acessíveis;
- LinkedIn: reforço da reputação institucional e estabelecimento de parcerias;
- YouTube: alojamento e divulgação de vídeos, testemunhos e campanhas audiovisuais;

- **TikTok:** produção de conteúdos educativos orientados para públicos mais jovens e sensibilização para temas de saúde reprodutiva.

### **E-mail Marketing e Newsletter**

O e-mail marketing é uma ferramenta essencial para a fidelização e o envolvimento dos públicos da APFertilidade. Devem ser aplicadas as boas práticas da segmentação das listas de contactos, personalização das mensagens e a aplicação de design responsivo, aplicado a diferentes dispositivos.

Entre as ações recomendadas, destacam-se:

- A criação de títulos apelativos e alinhados para os interesses dos destinatários;
- A otimização do design gráfico dos e-mails, tornando-os mais responsivos e atrativos;
- A integração CTAs claras e eficazes, com a promoção de eventos, inscrições em iniciativas e acesso à revista *+Fertilidade*.

### **Publicidade Digital**

O investimento regular em campanhas de publicidade segmentadas é essencial para a segmentação e controlo do investimento.

Propostas:

- Alocar parte do orçamento anual à publicidade em Meta Ads, Google Ads e LinkedIn.
- Definir personas e grupos de interesse para cada campanha.
- Monitorizar os resultados com ferramentas como Meta Ads Manager e ajustar estratégias com base em métricas de desempenho.

Este plano foi desenhado com base nas evidências recolhidas nas fases anteriores do projeto, de forma a garantir uma execução prática e alinhada com os objetivos da Associação.

## **5.6. Plano de Ações**

O plano de comunicação proposto para a APFertilidade resulta de uma análise rigorosa da organização da Associação e da aplicação prática da metodologia DMAIC. As ações delineadas são exequíveis, alinhadas com os objetivos e sustentadas por boas

práticas da comunicação em organizações sem fins lucrativos. Este plano oferece um roteiro claro para reforçar a notoriedade da Associação, melhorar a sua presença digital e estimular o envolvimento dos diferentes públicos. A sua implementação, monitorização e ajuste contínuo serão determinantes para o sucesso da estratégia proposta.

Tabela 5 - Plano de ações e orçamento para a APFertilidade

<b>Objetivo</b>	<b>Ação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Canal</b>	<b>Responsável</b>	<b>Calendarização</b>	<b>KPIs</b>	<b>Orçamento (até dezembro 2026)</b>
Otimizar a presença digital	Manutenção do novo website	Atualização contínua com conteúdos interativos e acessíveis	Público geral, associados, profissionais de saúde	Website	Colaboradoras	Mensal	Nº visitas mensais, tempo médio por visita	5.000€
	Campanhas digitais regulares	Aniversário da APFertilidade (maio) Mês Consciencialização da Fertilidade (junho) Semana europeia da fertilidade (novembro) Natal (dezembro)	Associados e público em geral	Website + Redes Sociais	Direção + Colaboradoras + Agência de Comunicação	4 campanhas anuais	Nº de interações, Nº de seguidores	

Aumentar o tráfego e a interação nos canais digitais	Plano de conteúdo nas redes sociais	Publicações temáticas semanais (vídeos, <i>reels</i> , infográficos)	Público geral, casais em processo de fertilidade, associados	Redes sociais (Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok)	Colaboradoras	Mensal	Alcance e interação por <i>post</i>	3.000€
	Campanhas pagas no Meta Ads e Google	Promoção de conteúdos e da associação	Público-alvo segmentado por interesse em fertilidade	Meta Ads, Google Ads	Agência de Comunicação	Trimestral, com reforço em meses-chave	CPC, cliques, nº de seguidores	
	Sessões em direto com especialistas	<i>Webinars</i> mensais para interação com o público	Público geral, associados, interessados em saúde reprodutiva	Zoom, YouTube Live, redes sociais	Direção e Colaboradoras + convidados	Mensal	Nº participantes, perguntas colocadas	
Divulgar o trabalho desenvolvido pela Associação	Revista digital <i>+Fertilidade</i> (quadrimestral)	Divulgação de ações, projetos e histórias de sucesso	Associados, profissionais de saúde e comunicação social	E-mail, website, conteúdos em redes sociais	Colaboradoras + Agência de Comunicação	Quadrimestral	Nº de <i>downloads</i> e leitores	2.000€
	Notas de imprensa e artigos de opinião	Divulgação periódica nos media	Comunicação social, opinião pública, <i>stakeholders</i>	Imprensa escrita e digital	Direção da APFertilidade + Agência de Comunicação	Bimensal	Nº de publicações e menções	

	Reforço da página "O que fazemos" no website	Detalhar serviços, campanhas e impacto	Público geral, decisores políticos, parceiros	Website	Colaboradoras + Agência de Comunicação	Semestral	Nº visualizações da página	
Sensibilizar para a problemática da infertilidade	Campanha + <i>Fertilidade Talks</i>	Testemunhos reais em vídeo	Público geral, casais em tratamento, público em geral	Redes sociais, website, YouTube	Colaboradoras + Agência de Comunicação	Campanhas bianuais	Nº visualizações, comentários	3.000€
	Infografias educativas sobre infertilidade	Conteúdos para Instagram, website e TikTok	Jovens adultos, público digital, professores, profissionais de saúde	Instagram, TikTok, website	Colaboradoras + Agência de Comunicação	Bimensal	Nº de partilhas, alcance	
	Participação em eventos públicos e congressos	Representação institucional e ativa	Profissionais de saúde, decisores, ONGs, público em geral	Congressos, feiras, eventos públicos	Direção + Colaboradoras + Voluntários	Bimensal	Nº de participações, feedback recolhido	
Atrair novos associados e fidelizar os atuais	Série de vídeos "Porque me associei?"	Depoimentos de membros	Potenciais associados, público geral	Redes sociais, YouTube, website	Colaboradoras + Agência de Comunicação	Mensal	Nº de novos associados, inscrições	5.000€

	Fórum online para associados	Espaço de partilha, apoio e debate	Associados	Website restrito, plataforma privada	Voluntários moderadores	Dinamização semanal	Nº de registos, nº de interações
	<i>Newsletter</i> mensal	Atualizações e destaques mensais	Associados, subscritores do site	E-mail	Colaboradoras + Agência de Comunicação	Mensal	Taxa de abertura, taxa de cliques, nº de subscrições
	Criação do Programa de Embaixadores	Identificação e envolvimento de membros ativos	Associados com perfil de liderança	E-mail, eventos, Fórum	Colaboradoras + Agência de Comunicação + Voluntários	Trimestral	Nº de embaixadores, associados referenciados
	Sistema de captação de leads no website e redes	Estratégias de formulários e CTAs nas redes	Público-alvo segmentado, visitantes do site	Website, redes sociais, campanhas	Colaboradoras + Agência de Comunicação	Monitorização contínua	Nº de leads captadas e convertidas
	Implementar sistema de CRM				Direção + Colaboradoras	Até julho de 2026	

Fonte: Elaboração própria

## 5.7. Síntese

O Plano de Comunicação da APFertilidade, com a duração prevista até 2026, foi elaborado com base no Guia de Comunicação em Saúde – Boas Práticas, que adota princípios de comunicação estratégica e assertiva no setor da saúde.

O diagnóstico revelou uma presença digital relevante, mas limitada por ausência de um departamento de comunicação, fraca integração entre canais e baixa interação com os públicos.

O plano define como objetivo principal aumentar a notoriedade da Associação, detalhando metas específicas, tais como: otimizar a presença digital, aumentar o tráfego e interação nos canais online, sensibilizar para a infertilidade, divulgar o trabalho institucional e atrair e fidelizar associados.

A comunicação foi organizada de acordo com os públicos-alvo segmentados (interno, híbrido e externo), representados por personas, de modo a personalizar as mensagens e adaptar os canais de comunicação. As mensagens-chave destacam o apoio às pessoas com infertilidade, a relevância da causa e a importância da APFertilidade.

A implementação prevê uma estratégia integrada que inclui o website, redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, TikTok), e-mail marketing, newsletter e publicidade digital segmentada. O plano de ações contempla campanhas temáticas, produção de conteúdos diversificados, sessões interativas, presença em eventos e parcerias estratégicas.

Conclui-se que o plano é claro, exequível e sustentável, capaz de aumentar a notoriedade da APFertilidade, consolidar a sua presença digital e estimular o envolvimento de diferentes públicos até 2026.

## 6. Conclusões

### 6.1. Conclusão e Reflexão Crítica

O plano de comunicação é um instrumento estratégico nas organizações que permite alinhar a missão institucional, os objetivos organizacionais e as ações desenvolvidas. Conforme sublinham Kotler e Keller (2016), uma comunicação eficaz deve ser coerente, direcionada aos públicos-alvo e integrada numa visão estratégica que aumente o impacto e os resultados alcançados. Um plano bem estruturado garante a consistência das mensagens, otimiza os recursos, monitoriza os resultados e assegura a sustentabilidade das iniciativas.

No âmbito do Plano Nacional de Saúde 2021-2030, o Guia de Comunicação em Saúde – Boas Práticas destaca a comunicação como um instrumento de mudança social, para aumentar a literacia em saúde, promover a equidade no acesso à informação e mobilizar os cidadãos para escolhas mais informadas. Num cenário marcado pelo grande volume de informações e pelo uso predominante do digital, a ausência de um plano estruturado pode resultar na perda de oportunidades, visibilidade reduzida e menor capacidade de mobilização junto dos públicos estratégicos.

O presente projeto teve como objetivo desenvolver um plano de comunicação para a Associação Portuguesa de Fertilidade, com o propósito de aumentar a notoriedade da Associação, otimizar a sua presença digital e reforçar a relação com os públicos. A metodologia DMAIC identificou lacunas, analisou dados e estabeleceu estratégias de melhoria. A análise mostrou que, apesar de existirem diversos canais e iniciativas relevantes, a falta de um plano estruturado limitava o alcance e a eficácia das ações. O novo website e o processo de *rebranding* reforçam a presença digital, mas ainda há desafios relacionados com a segmentação dos públicos, a produção regular de conteúdos e a integração entre plataformas.

Para responder a esses desafios e atingir os objetivos definidos, o plano propõe ações concretas para otimizar a presença digital, aumentar o tráfego e a interação, sensibilizar para a infertilidade, divulgar atividades e fidelizar associados. As campanhas de sensibilização e os materiais educativos contribuem para aumentar a literacia em saúde e informar o público sobre a infertilidade. O reforço do e-mail marketing, newsletters e CRM fortalece a

fidelização dos associados e a interação nos canais digitais. A segmentação de mensagens e conteúdos adaptados a cada público permite aumentar a visibilidade online e atingir diferentes segmentos de forma eficaz. A dinamização do fórum online e a criação de novas parcerias reforçam o envolvimento do público híbrido, ampliam o alcance junto de públicos externos e consolidam a credibilidade da Associação. Por fim, a formação da equipa assegura a consistência da comunicação e a aplicação adequada das estratégias, garantindo que todas as ações contribuem para os objetivos estratégicos.

A implementação destas ações permitirá consolidar a imagem institucional da APFertilidade, aumentar a interação com os públicos, melhorar a presença digital e, consequentemente, contribuir para a missão da Associação como entidade de referência na área da fertilidade em Portugal. Este estudo revelou que, quando alinhadas com objetivos claros e segmentadas por público, as ações de comunicação tornam-se instrumentos estratégicos capazes de produzir um impacto mensurável e sustentável.

## **6.2. Limitações**

O projeto enfrentou algumas limitações, nomeadamente a falta de acesso a dados atualizados relativos ao 1.º semestre de 2025, o que poderia ter permitido uma avaliação mais precisa do impacto recente das iniciativas da Associação.

No plano de comunicação, a definição das ações foi condicionada pela realidade financeira e de recursos humanos da APFertilidade, evitando a proposta de iniciativas mais ambiciosas ou de elevado custo que não seriam viáveis de implementar.

Por fim, a dificuldade em medir, a curto prazo, o impacto das ações propostas representa uma limitação adicional, especialmente no que diz respeito à avaliação do impacto das campanhas e à interação com os diferentes públicos estratégicos.

## **6.3. Recomendações para trabalhos futuros**

Para projetos futuros, recomenda-se a realização de estudos de impacto das campanhas implementadas com recurso a indicadores comparativos antes e depois da execução das ações. Seria igualmente útil desenvolver inquéritos de satisfação junto dos

públicos-alvo da APFertilidade para monitorizar as perceções e ajustar as estratégias de forma contínua. Por fim, considera-se pertinente explorar novas ferramentas digitais e o potencial de automação de marketing, como CRM's e campanhas personalizadas com base em dados analíticos.

Em suma, este trabalho demonstra a relevância da comunicação estratégica nas instituições sem fins lucrativos e a importância da sua profissionalização. A aplicação da metodologia DMAIC revelou-se uma mais-valia para estruturar e implementar um plano de comunicação sustentável, eficaz e ajustado à realidade de uma organização sem fins lucrativos.

## Referências Bibliográficas

Andreasen, A. R. (2006). *Social marketing in the 21st century*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483329192>

APFertilidade. (s.d.). *Revista +Fertilidade* (Várias edições). [https://apfertilidade.org/fertilidade-magazine-17a-edicao/?doing\\_wp\\_cron=1747663460.3707540035247802734375](https://apfertilidade.org/fertilidade-magazine-17a-edicao/?doing_wp_cron=1747663460.3707540035247802734375)

Balonas, S. (2012). *O fator comunicação na profissionalização do terceiro setor*. In *V Jornadas de Publicidade "Publicidade, públicos e redes de influência na actualidade digital"*. Universidade Católica Portuguesa. <https://hdl.handle.net/1822/27641>

Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing* (5th ed.). Routledge.

Charlesworth, A. (2018). *Digital marketing: A practical approach* (3rd ed.). Routledge.

Faro, I. M. de M. e. (2020). *Comunicação estratégica nas organizações: O papel do marketing digital* [Relatório de estágio de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Comum. <https://hdl.handle.net/10316/93694>

Forbes Business Development Council. (2025, January 21). *Digital fundraising trends nonprofits need to know for 2025*. Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2025/01/21/digital-fundraising-trends-nonprofits-need-to-know-for-2025/>

Garcia, M. J. (2011). *Marketing social em saúde: A perceção dos jovens africanos e luso-africanos, residentes no Bairro Quinta da Fonte, sobre as ações de IEC (Information, Education, Communication), aplicadas na prevenção das infeções sexualmente transmitidas* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/4172>

Hanlon, A. (2019). *Digital marketing: Strategic planning & integration* (1st ed.). SAGE Publications Ltd.

Healthnews. (2023, 19 de junho). Infertilidade: Maioria já ouviu falar, mas desconhece causas e formas de prevenção e preservação. Healthnews. <https://healthnews.pt/2023/06/19/infertilidade-maioria-ja-ouviu-falar-mas-desconhece-causas-e-formas-de-prevencao-e-preservacao/>

Henriques, F. A. R. (2016). *O marketing social em organizações sem fins lucrativos: Uma campanha de sensibilização na APSI* [Dissertação de mestrado, Universidade NOVA de Lisboa]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10362/18679>

Ishikawa, K. (1986). *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization.

Jiménez García, J. A., Téllez Vázquez, S., Hernández González, S., Ruelas Santoyo, E. A., Ríos Lira, A. J., Pantoja Pacheco, Y. V., & Rodríguez Macías, A. (2025). Heijunka. Em *Lean Manufacturing in Latin America* (pp. 55–73). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-70984-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-70984-5_3)

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A framework for marketing management* (6.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital* (1st ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2024). *Administração de marketing* (16.<sup>a</sup> ed.). Bookman.

Lauterborn, R. F., Shultz, D., & Tannenbaum, S. (1993). *Integrated marketing communications: Putting it together & making it work*. EEUU: McGraw Hill Professional.

Lisboa, W. T. (2005, 20-21 de outubro). *Relações públicas nas organizações beneficentes: Um caminho para o desenvolvimento. Projeto piloto: Associação do Centro Comunitário do Dique – Universidade Aberta*. In *IV SOPCOM - Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*.

Macedo, L. M. F. S. de. (2020). *O paradigma da comunicação estratégica no terceiro setor - o caso prático da Associação Juvenil Rota Jovem* [Dissertação de mestrado, Universidade NOVA de Lisboa]. Repositório Aberto da Universidade NOVA de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10362/110874>

McKenzie-Mohr, D. (2011). *Fostering sustainable behavior: An introduction to community-based social marketing*. New Society Publishers.

Melo, A. D., Ruão, T., Balonas, S., Alves, M., & Ferreira, M. (2023). *Guia de comunicação em saúde. Boas práticas*. CECS. <https://hdl.handle.net/1822/78904>

Moniz, H. I. (2018). *Comunicação na saúde: A produção de conteúdos sobre Procriação Medicamente Assistida* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Comum. <https://hdl.handle.net/10316/82820>

Moreno-Cabanillas, A., Castellero-Ostio, E., & Castillo-Esparcia, A. (2024). Digital communication and social organizations: An evaluation of the communication strategies of the most-valued NGOs worldwide. *Future Internet*, 16(1), 26. <https://doi.org/10.3390/fi16010026>

Nutbeam, D. (2000). Health literacy as a public health goal: A challenge for contemporary health education and communication strategies into the 21st century. *Health Promotion International*, 15(3), 259–267

Olson, D. J. (2010). *A study of the relationships in financial performance, organization size, business classification, and program maturity of Six Sigma systems*. Indiana State University.

Olson, E. M., Olson, K. M., Czaplewski, A. J., & Key, T. M. (2021). Business strategy and the management of digital marketing. *Business Horizons*, 64(2), 285–293.

Opptrends. (2024). Digital communication strategies that are helping non-profits raise more funds. <https://www.opptrends.org/digital-communication-strategies/>

Patil, D. (2024). Email marketing with artificial intelligence: Enhancing personalization, engagement and customer retention. [https://www.researchgate.net/publication/385772630\\_Email\\_marketing\\_with\\_artificial\\_intelligence\\_Enhancing\\_personalization\\_engagement\\_and\\_customer\\_retention](https://www.researchgate.net/publication/385772630_Email_marketing_with_artificial_intelligence_Enhancing_personalization_engagement_and_customer_retention)

Pongboonchai-Empl, T., Antony, J., Garza-Reyes, J. A., Tortorella, G. L., Komkowsky, T., & Stemann, D. (2025). DMAIC 4.0 - innovating the Lean Six Sigma

methodology with Industry 4.0 technologies. *Production Planning & Control*, 1–22.  
<https://doi.org/10.1080/09537287.2025.2477724>

Pyzdek, T., & Keller, P. (2014). *The Six Sigma handbook* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Santos, F. A. O. G. (2018). *A comunicação estratégica em organizações sem fins lucrativos – A Liga Portuguesa Contra o Cancro como estudo de caso* [Relatório de estágio, Universidade NOVA de Lisboa]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10362/45946>

Shanmuganathan, S. (2010). Lean Six Sigma. In Six Sigma Projects and Personal Experiences. InTech. <https://doi.org/10.5772/17288>

Duffett, R. G., & Thomas, S. (2024). Health nonprofit organizations use of social media communication and marketing during COVID-19: A qualitative technology acceptance model viewpoint. *Social Sciences & Humanities Open*. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101042>