

Criação de plano de comunicação digital para ONGD: o caso da Rosto Solidário

Fabiana Raquel Fontes Oliveira

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de *Marketing*

Orientador: Mestre Gonçalo Pernas, Departamento de *Marketing*, Operações e Gestão
Geral da IBS (ISCTE-IUL Business School)

Coorientador: Mestre Nuno Teixeira, docente convidado do INDEG-ISCTE nas áreas
de *Marketing* Research e Novas Tendências

setembro 2017

Criação de plano de comunicação digital para ONGD: o caso da Rosto Solidário

Fabiana Raquel Fontes Oliveira

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de *Marketing*

Orientador: Mestre Gonçalo Pernas, Departamento de *Marketing*, Operações e Gestão Geral
da IBS (ISCTE-IUL Business School)

Coorientador: Mestre Nuno Teixeira, docente convidado do INDEG-ISCTE nas áreas de
Marketing Research e Novas Tendências

setembro 2017

RESUMO

Este projeto consiste no desenvolvimento de um plano de comunicação integrado para a Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD) Rosto Solidário.

A Rosto Solidário nasceu em 2007, em Santa Maria da Feira, e tem por base os valores cristãos da justiça, paz e a integridade da criação (JPIC) Passionista. A sua missão centra-se na contribuição para o desenvolvimento social e humano das comunidades locais, assim como para uma cidadania global e solidária. Divide-se em três áreas principais de intervenção: educação e cidadania global, cooperação para o desenvolvimento e apoio à família.

A pesquisa qualitativa exploratória foi a metodologia escolhida para este projeto. O trabalho desenvolvido ajuda a refletir sobre:

- o *marketing* no seu todo e o *marketing* social;
- a importância do *marketing* ao abrigo das organizações sem fins lucrativos;
- a evolução tecnológica e a era digital;
- como o *marketing* digital pode ajudar as organizações sem fins lucrativos.

Neste âmbito, e para dar a conhecer o seu correto posicionamento, este projeto apresenta um plano de comunicação digital, construído com base na campanha “A nossa ação tem um Rosto!”, adaptado à realidade da Rosto Solidário, que prevê a sua dinamização, através de um conjunto de ações digitais que pressupõe o aumento do reconhecimento, notoriedade e envolvimento dos *stakeholders*.

Palavras-chave: Comunicação digital; *Marketing*; Setor não lucrativo.

JEL: M31 *Marketing*; M37 Advertising

ABSTRACT

This project consists of the development of an integrated communication plan for the Non-Governmental Organization for Development (NGDO) Rosto Solidário.

Rosto Solidário was born in 2007, in Santa Maria da Feira, and it's based on the christian values of justice, peace and the integrity of Passionist creation (JPIC). Its mission focuses on contributing to the social and human development of local communities, as well as to a global and solidary citizenship. It's divided into three main areas of intervention: education and global citizenship, development cooperation and family support.

The exploratory qualitative research was the methodology chosen for this project. This project helps to reflect on:

- *marketing* and social *marketing*;
- the importance of *marketing* under nonprofits;
- technological evolution and the digital age,
- how digital *marketing* can help nonprofit organizations.

In this context, and to underline its correct positioning, it's presented a digital communication plan, built on the basis of the campaign "Our Action Has a Face!", adapted to the reality of Rosto Solidário, which provides its dynamization, through a set of digital actions that presupposes the increase of recognition, notoriety and the involvement of *stakeholders*.

Key words: Digital communication; *Marketing*; Non-profit sector

JEL: M31 *Marketing*; M37 Advertising

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, que por maior que seja a distância física, estará sempre perto para me dar a força no coração, que às vezes teima em faltar. Obrigada por, mais uma vez, me encorajares a seguir o meu caminho e contribuíres para concluir esta etapa com sucesso. E, claro, me dizeres sempre o que preciso de ouvir no momento certo!

Ao Fábio, meu namorado, que me acompanhou nesta longa jornada e sacrificou muitos fins-de-semana, de chuva e de sol, para que pudesse adiantar trabalho e para que a minha consciência ficasse mais leve (mesmo que na reta final percebesse que não tinha adiantado assim tanto!). Obrigada pelo teu otimismo e por acreditares sempre que vou conseguir alcançar os meus sonhos, e que para isso basta acreditar em mim!

Ao meu companheiro de 4 patas, Buddy, que também me acompanhou nesta jornada e deixou de lado longos passeios, sem hora de terminar, em prol deste projeto. Sei que sabes que um dos meus agradecimentos será deixar-te subir (quase sempre) para o sofá!

Ao orientador Gonçalo Pernas, que não teve dúvidas em me apoiar desde cedo. Obrigado por me incentivar a descomplicar, pelos conselhos e pela sua grande generosidade em fazer parte deste projeto.

Ao coorientador Nuno Teixeira por me ter encorajado sempre, fazendo parecer simples o que por vezes não me parecia ser. Obrigado pelas críticas construtivas e pela capacidade de análise até ao mais pequeno pormenor. Um beijinho à Clara!

À minha amiga de longa data, Tânia Neves (Gaija!) pelo apoio incansável no desenvolvimento deste projeto. Obrigada por arranjares sempre forma de teres mais um espaço na tua agenda (atribulada), para me amparares as dúvidas e fazeres as sugestões certas, com a objetividade do costume. Fazes muito mais do que o sol!

Às minhas colegas e amigas de curso, Cláudia e Vanessa, que sem se aperceberem foram uma grande motivação para mim. Obrigada pela inspiração que, cada uma à sua maneira, representou.

A toda a minha família pela preocupação e apoio, mas especialmente à tia Graça e à tia-madrinha Sara, que, aconteça o que acontecer, sei que vão estar sempre do meu lado. Obrigada por todo o carinho que sempre demonstraram e por acreditarem, tanto ou mais do que eu, no

meu sucesso! Ao tio João também, que teve um papel fundamental na escolha da organização Rosto Solidário.

À Rosto Solidário, por ter aceitado a minha proposta e, especialmente, à Maria João, que desde o primeiro segundo se mostrou bastante motivada, prestável e sempre disponível para me ajudar. A tua energia contagia! Ao Paulo Costa, que foi fundamental para conhecer melhor a Rosto Solidário e me dar uma visão geral sobre a mesma.

Ao professor Nuno Antunes, à professora Susana Maques e ao professor Vicente Rodrigues, pelas boas sugestões!

À Mónica Loureiro, à Rute Pedroso, à Joana Vilhena, à Rita Lopes, à Rita Neves, à tia Mira, à Bianca, ao Fabinho, à Márcia, a todos os meus amigos, aos colegas da pós-graduação e de trabalho... a todas as minhas pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que não baixasse os braços e me transmitiram um bocadinho da sua força. A minha gratidão será eterna!

ÍNDICE

1	Sumário Executivo.....	1
2	Revisão de Literatura	3
2.1	O <i>marketing</i> e a sua evolução.....	3
2.2	<i>Marketing</i> Social.....	4
2.3	O Terceiro Setor em Portugal	6
2.4	O papel do <i>marketing</i> nas organizações sem fins lucrativos	9
2.4.1	A “marca” nas organizações sem fins lucrativos	9
2.4.2	O <i>marketing</i> nas organizações sem fins lucrativos	11
2.5	A Era digital, o <i>marketing</i> digital e o <i>marketing</i> 4.0	12
2.6	As ferramentas de <i>marketing</i> digital.....	17
2.7	As ONG e o <i>marketing</i> digital: desafios e necessidades	20
2.7.1	Objetivos e características de uma ONG com o <i>marketing</i> digital	20
2.7.2	Como é que o <i>marketing</i> digital pode ajudar as ONG?.....	21
2.7.3	Planeamento estratégico de uma ONG.....	23
2.7.4	Quais os instrumentos e ferramentas do <i>marketing</i> digital mais adequados para uma ONG, em função dos seus objetivos?	23
3	Metodologia	25
3.1	Técnica e recolha de dados	25
3.2	Pesquisa exploratória.....	25
4	Análise Interna: A instituição Rosto Solidário	27
4.1	História e enquadramento da Rosto Solidário	27
4.2	Caracterização da organização e sua mensagem	28
4.3	Números Rosto Solidário.....	29
4.3.1	Equipa e voluntários.....	29
4.3.2	Contas Rosto Solidário.....	30
4.3.3	Beneficiários.....	31
4.4	Estrutura organizacional	31
4.5	Posicionamento e componentes estratégicos	31
4.6	Potencial de marca e traços de imagem.....	33
5	Análise Externa.....	35
5.1	Análise PESTAL	35

5.2	Benchmark.....	37
5.2.1	Sapana	38
5.2.2	Entreculturas.....	38
5.2.3	Acreditar.....	39
6	Diagnóstico de comunicação e <i>marketing</i>	41
6.1	Levantamento de dados da presença digital	42
6.1.1	Análise <i>website</i> principal Rosto Solidário	42
6.1.2	Análise <i>website</i> secundário Rosto Solidário	42
6.1.3	Análise <i>Facebook</i>	43
6.1.4	Análise <i>Linkedin</i>	45
6.1.5	Análise <i>Youtube</i>	45
6.1.6	Ideias chave	45
7	Síntese global	47
7.1.1	Análise <i>SWOT</i>	47
7.1.2	<i>SWOT</i> Dinâmica.....	48
8	Definição estratégica.....	49
8.1	Objetivos.....	50
9	Organização tática.....	51
9.1.1	Comunicação digital.....	51
9.1.2	Avaliação.....	58
9.2	Plano de contingência.....	59
9.3	Calendário e orçamentação.....	63
10	Conclusão e recomendações.....	65
11	Referências Bibliográficas	69
12	Anexos.....	75
12.1	Anexo I – Figuras Auxiliares à análise da Rosto Solidário	75
12.2	Anexo II – Entrevista Realizada à Rosto Solidário	79
12.3	Anexo III - Relatório atividades Rosto Solidário 2016	83
12.4	Anexo Plano Estratégico Rosto Solidário 2017-2020	106

Índice de figuras

Figura 1 Papéis e objetivos das marcas sem fins lucrativos Fonte: Kylander et al., 2007.....	10
Figura 2 Percentagem de utilização da internet	13
Figura 3 Número de utilizadores de internet & utilizadores ativos nas redes sociais	14
Figura 4 Logotipo Rosto Solidário Fonte: Rosto Solidário, 2017.....	27
Figura 5 Números Rosto Solidário.....	29
Figura 6 Triângulo de ouro do posicionamento	32
Figura 7 Pirâmide da notoriedade	33
Figura 8 Presença digital Sapana	38
Figura 9 Presença digital Entreculturas.....	39
Figura 10 Presença digital Acreditar	40
Figura 11 Análise SEO website Rosto Solidário	54

Índice de quadros

Quadro 1 Análise páginas Facebook Rosto Solidário	44
Quadro 2 Análise <i>SWOT</i>	47
Quadro 3 <i>SWOT</i> dinâmica.....	48
Quadro 4 Visão global ações comunicação digital	51
Quadro 5 Avaliação das ações	59
Quadro 6 Plano de contingência direcionado para <i>online</i>	61

Lista de Abreviaturas

CPC – Cost Per Clique

CPL – Costa Per Lead

CRM – Customer Relationship Management

CTR – Click Through Rate

JPIC – Justiça, Paz, Integridade, Educação

ODM – Objetivos Desenvolvimento do Milénio

ONG – Organização Não Governamental

ONGD – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

ONU – Organização das Nações Unidas

KPI – Key Performance Indicators

PIB – Produto Interno Bruto

PPC – Pay per click

ROI – Return On Investment

RS – Rosto Solidário

SEA – Search Engine Adversiting

SEO – Search Engine Optimization

SVE – Serviço de Voluntariado Europeu

UE – União Europeia

1 Sumário Executivo

Com o presente projeto pretendeu-se desenvolver um plano de comunicação digital para a Rosto Solidário. A razão da escolha desta organização, e não de outra, esteve relacionada com razões de proximidade e da perceção das suas necessidades em termos de comunicação e *marketing* digital.

Numa perspetiva mais alargada, pretendeu-se demonstrar que as técnicas de *marketing* e comunicação digital aplicadas às organizações sem fins lucrativos podem gerar resultados com impacto positivo no atingimento dos seus objetivos. Até porque, num mercado em constante evolução e tão dinâmico como o das ONGD, que procuram, frequentemente, financiamentos para os seus projetos, convém existir um fator de distinção em comparação com as restantes. Por todas estas razões, sugere-se a conceção da campanha “A nossa ação tem um Rosto!”, baseada num plano de comunicação digital, que pretende dar a conhecer as suas áreas de intervenção, contribuindo para que a organização aumente a sua notoriedade e saliente a sua influência no que diz respeito ao desenvolvimento social e humano. Depois de analisada qualitativamente toda a informação obtida, foram identificados os seguintes objetivos:

- O1: Crescimento do reconhecimento geral da Rosto Solidário
- O2: Crescimento da presença digital da Rosto Solidário
- O3: Incremento da notoriedade da Rosto Solidário
- O4: Aumento do envolvimento dos *stakeholders*

Nesse sentido, e com foco na comunicação digital foram sugeridas as seguintes ações: gestão de redes sociais, estratégia de *Search Engine Optimization (SEO)* & *Google Adwords*, criação de *blog*, realização de *webinars online*, envio de newsletters, promoção de campanha *stakeholders* e fortalecimento das relações com media digitais.

Após o desenvolvimento deste projeto chega-se à conclusão que, efetivamente, as organizações sem fins lucrativos têm muito a ganhar com a aplicação de técnicas de *marketing* e comunicação, nomeadamente a digital, ao favor dos seus objetivos. E, no caso da Rosto Solidário, existe um enorme potencial de crescimento nesta área, conseguindo trabalhar-se questões de notoriedade, visibilidade e envolvimento da comunidade, três grandes desafios que enfrenta atualmente. É ainda importante referir que para o futuro recomenda-se que os seus planos de comunicação sejam integrados, *offline* e *online* em sintonia, assim como a realização de um estudo de notoriedade como forma de perceber qual o real posicionamento junto dos *stakeholders*.

2 Revisão de Literatura

2.1 O *marketing* e a sua evolução

Sempre existiu bastante controvérsia desde que se começou a tentar definir o que é o *marketing*, mesmo com a sua associação a produto e mercado (Cobra e Brezzo, 2010: 4). Foram vários os autores que o tentaram definir e muitas as designações que surgiram sobre o tema. Lendrevie *et al.* (2015: 34) defendem uma definição de *marketing* mais abrangente para que, por exemplo, se possa aplicar às organizações sem fins lucrativos. Portanto definem *marketing* como “o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover nos públicos pelos quais se interessa os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos”.

Contudo, os próprios acontecimentos da história até aos dias de hoje são a prova de que a definição do termo *marketing* passou por diferentes fases, vejamos:

Na época da revolução industrial do século XIX, a grande preocupação era a produção de produtos - produção em massa -, e esta fase, hoje em dia, é reconhecida como *marketing* 1.0. A partir da I Guerra Mundial, os papéis começaram a inverter-se e é a venda que assume o papel de “personagem principal”, vivendo-se uma mudança de paradigma. No entanto, durante a Grande Depressão e a II Guerra Mundial, a importância do *marketing* nas empresas foi colocada em segundo lugar. Só depois do 25 de Abril e instaurado o regime democrático, a relação entre o *marketing* e as empresas começou a ganhar importância na gestão empresarial, pois até então o *marketing* era entendido como uma disciplina empírica. Apesar de toda a controvérsia, Kotler *et al* (1999) defendiam que o termo *marketing* deveria ser entendido como a satisfação das necessidades do cliente, e não apenas como o simples ato de vender. Aliás, chegou a considerar-se a “troca” como o conceito central implícito ao *marketing*, provocando no outro um desejo, uma ação, uma reação (Kotler, 1999:11). É com o surgimento do que se denomina *marketing* 2.0 que o consumidor passa então a estar no centro das atenções (Lindon *et al.* 2004).

A passagem para a sociedade pós-industrial, também conhecida como economia da informação, no início do século XXI, traz consigo várias inovações tecnológicas e começa-se a falar da globalização do mundo. A velocidade dos acontecimentos é tão grande, as mudanças provocadas pela tecnologia tão constantes e a revolução na forma como se comunica tão notória que, rapidamente, se passa a considerar o *marketing* 3.0, em que o consumidor, além de ser o centro das atenções, passa a ser um consumidor colaborativo. No fundo, é o consumidor que

passa a determinar a forma como as empresas devem agir e, tendo em conta a rapidez provocada pela tecnologia e a globalização, é, portanto, muito importante reconhecer quando é preciso mudar de estratégia, antes que seja tarde de mais (Kotler & Levy, 1969:10). Por isso, a capacidade de mudar é vista como uma vantagem competitiva (Kotler, 1999: 17), em qualquer empresa e departamento.

A internet e a revolução digital trouxeram alterações consideráveis aos conceitos de espaço, tempo e massa (Kotler, 1999: 249). E, nesse sentido, como essas variáveis deixam de ser controladas pelas marcas, o novo *marketing* deste milénio passa a ter como base o conhecimento do consumidor, os dados e a informação de qualidade. As empresas procuram recolher informação das preferências e necessidades dos seus clientes com mais qualidade; procuram desenvolver estratégias de retenção e fidelização de clientes e concentram-se no desenvolvimento de alianças estratégicas com outras empresas (Kotler, 1999: 28-29). Passa a ser cada vez mais importante perceber como se pode tirar o maior partido da internet e trabalhar numa lógica de integração entre todos os departamentos da empresa, para que a mensagem que chega ao cliente – através de diferentes canais – seja transversal. Chegamos então ao *marketing* 4.0.

Se num passado mais longínquo Kotler (1999: 155) defendia que “*marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles*”, na atualidade o mesmo autor diz que “*Marketing 4.0 descreve um aprofundamento e um alargamento do marketing centrado no ser humano para abranger todos os aspetos do percurso do consumidor*” (2017: 21).

2.2 Marketing Social

Em 1960, segundo Cobra e Brezzo (2010: 5), o *marketing* ficou limitado à empresa sem considerar organizações sem fins lucrativos ou governamentais. Só em 1971 surgiu, pela primeira vez, o termo de *marketing* social, por Kotler e Zaltman (Dolnicar & Lazarevski, 2009), que acabaram por trazer uma mudança de mentalidade e perceção sobre as várias vantagens em aplicar os conceitos e ferramentas de *marketing* na área sem fins lucrativos.

Kotler e Zaltman (1971: 11) defendiam que o *marketing* social e o comercial são distintos, apesar de numa primeira instância o *marketing* social tenha aplicado as práticas do *marketing* genérico em problemas sociais específicos (Andreasen e Kotler, 1996: 328).

Marketing social: tem de lidar com crenças e os valores da sociedade, lutando por resultados que melhorem, de um modo geral, o bem-estar individual e social.

Marketing comercial: tem de gerir as preferências e opiniões do consumidor – medindo o seu sucesso através das suas vendas, o reconhecimento da marca e a quota de mercado.

A literatura aponta várias definições para o termo *marketing social*. Vejamos:

1. Kotler e Zaltman (1971: 5) definiram-no como a conceção, implementação e controlo de programas que influenciam a aceitação de comportamentos sociais, envolvendo o planeamento de produtos, preços, comunicação, distribuição e pesquisa de *marketing*.
2. Andreasen (1994 *cit. in* Andreasen, 2002: 4) defendia que o *marketing social* devia ser encarado como um meio de influência de comportamentos da sociedade.
3. Liao *et al.* (2001 *cit. in* Knox. & Gruar, 2007: 116) refere-se a este tema como uma orientação social.
4. Para Lendrevie *et al.* (2015:578) “*a especificidade do marketing social ocorre essencialmente ao nível do seu objeto (a consciência social) e nos objetivos que se propõe (despertar essa consciência, modificar atitudes e alterar comportamentos).*”

No fundo, a origem do termo *marketing social* não está relacionada com a vontade em ajudar o próximo, nem com as causas defendidas pelas organizações do Terceiro Setor, pois a sua orientação é bastante mais abrangente e interventiva. Tal como defende Andreasen (2002: 7) existem três razões que fazem a sua missão única:

- o seu grande objetivo é apenas a mudança de comportamento;
- as suas ações são totalmente orientadas para o cliente;
- os ambientes e comportamentos criados acabam por ser tão atraentes, e a baixos custos, que todos quererão fazer parte.

Andreasen (2002: 11) acrescenta também que o *marketing social* está a crescer cada vez mais, já que não trata apenas de planeamento familiar e saúde pública, como na altura em que surgiu, mas trata carências relacionadas com o meio ambiente, educação, violência e proteção animal. Efetivamente, na base do *marketing social* estão os problemas sociais, o que torna a sua ação mais complexa, pois o seu objetivo é a mudança de comportamentos, transformação de

consciências e instituição de novos paradigmas sociais. Numa estratégia de *marketing* social é importante perceber que podemos encontrar três tipos de produto:

- a ideia social, como é o caso da proteção animal;
- a prática social, como é o caso da redução de emissões de CO₂;
- o objeto tangível, como é o caso da pílula.

Além do produto é importante também definir os elementos centrais numa estratégia de *marketing* social, nomeadamente:

- Causa/objetivo social
- Promotor da mudança
- Segmentos-alvo (segundo três níveis: sociodemográfico, psicológico e comportamental)
- Estratégia de mudança (tecnológica, económica, legal e política, educacional)

No entanto, todas as estratégias de *marketing* social requerem investimento e, embora os *social marketers* tenham menos liberdade para modificar as suas ofertas, assim como orçamentos mais limitados e trabalhem com pessoas que não acreditam no poder do *marketing* (Andreasen e Kotler, 1996), é cada vez mais importante perceberem a comunicação como um elemento fundamental do *marketing* social, nomeadamente as ferramentas de *marketing* digital. Por exemplo, as redes sociais são um poderoso instrumento de comunicação e propagação de mensagens educacionais, preventivas e sociais, de forma a mudar atitudes, comportamentos, hábitos, interesses, sentimentos e convicções (Lendrevie *et al.* 2015: 578). Também na opinião de Dibb (2014: 1176), os avanços da tecnologia e interatividade poderão ajudar a elevar a sofisticação das intervenções do *marketing* social.

2.3 O Terceiro Setor em Portugal

O termo Terceiro Setor – utilizado para identificar um conjunto de organizações públicas e privadas sem fins lucrativos, tais como: as cooperativas, as mutualidades, as fundações, os clubes recreativos, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), as misericórdias, entre outras – foi utilizado pela primeira vez por Jacques Delors e Jacques Guadin, em 1979, com constata Quintão (2004: 2). No entanto, e apesar da sua utilização estar a crescer nos últimos anos, não existe uma designação única para este termo.

Tal como Nunes *et al.* (2001:20) verificam, existem várias designações para o mesmo conceito, tais como: “*Economia Social, Terceiro Setor, Terceiro Sistema, Setor não Lucrativo, Economia de Interesse Geral, Economia Popular, Economia Comunitária, Economia Solidária*”. Ainda de acordo com Nunes *et al.* (2001:66), a identidade do Terceiro Setor estava longe de ser definida, uma vez que se podiam considerar as organizações de interesse público, as dependentes do subsídio do Estado e do mecenato das empresas privadas e as que atuam no campo da ação e coesão social. Na opinião de Quintão (2004: 2), o Terceiro Setor é “*o conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos -, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado*”.

Neste âmbito, parece, portanto, que este sector desenvolve-se numa base mais geral de voluntariado, funcionando como complemento ao Estado. A sua missão passa por melhorar as condições de vida dos mais desfavorecidos, mas também reforçar e melhorar serviços e respostas do Estado para os cidadãos.

Apesar da controvérsia à volta da definição do termo, Quintão (2004: 11-12) identifica os 4 domínios mais relevantes do Terceiro Setor:

- económico, por produzir bens e serviços em diversas áreas e ter dinamizado outras;
- emprego e luta contra o desemprego, envolvendo-se na criação de emprego;
- da luta contra a exclusão social e a construção do modelo social europeu, criando novas respostas e soluções institucionais que não dividem a economia do social;
- o desenvolvimento local, direta ou indiretamente.

Em Portugal, foi na época medieval que nasceram as primeiras organizações solidárias, que na altura estavam fortemente ligadas à igreja e a valores cristãos, em que as confrarias obtiveram o maior destaque. Alguns anos mais tarde, na época moderna, assistiu-se à reorganização dos movimentos de apoio a nível europeu, onde as misericórdias e as instituições régias assumiram o papel principal. Com a instauração da monarquia, o associativismo ganhou mais força e assistiu-se ao crescimento das sociedades, associações e clubes, enquanto as corporações viram o seu fim, em 1834. Com a crise que o país enfrentava na altura surge o mutualismo, ligado ao movimento operário e às más condições de vida, especialmente da classe operária, e surgem as primeiras cooperativas e as associações de classes. O Estado Novo fica marcado pela

perseguição a ativistas e extinção de algumas associações e, por outro lado, assiste-se à criação de Casas do Povo e Casas dos Pescadores. Já no pós-guerra surgiram os Centros Paroquiais e a Cáritas Portuguesa e após o 25 de Abril de 1974, o envolvimento dos cidadãos em associações de natureza sindical, patronal, solidária, humanitária, cultural, desportiva e recreativa cresceu, assim como o número de associações e cooperativas aumentou (Franco, 2015).

É possível concluir que ao longo da história portuguesa o Terceiro Setor e as organizações que o compõe têm vindo a ganhar maior relevância e merecem cada vez mais atenção, devido à sua evolução e profissionalização.

Enquanto Nunes *et al.* (2001) identificaram a aposta em formação, o apoio no financiamento e a aposta em práticas de organização para o desenvolvimento como estratégias para acabar com as dúvidas e controvérsias existentes à volta deste conceito, Reis e Pinto (2005 *cit in*: *O Marketing Social e o Terceiro Setor: Um Estudo de Caso*), quatro anos mais tarde, afirmavam que o *marketing* social poderia ser uma boa forma de gestão social e uma ferramenta excecional para posicionar o Terceiro Setor. Já mais recentemente, Franco (2015) identifica vários progressos no percurso das Organizações Não-Governamentais (ONG), tais como:

- o crescimento do emprego,
- o aumento dos esforços para aumentar os recursos próprios,
- os progressos na formação dos colaboradores,
- a implementação de sistemas de gestão de qualidade e avaliação de desempenho.

Apesar dos progressos, Franco (2015) destaca outras recomendações de acordo com o nível de experiência até então alcançado:

- reforço da capacitação dos dirigentes e colaboradores,
- promoção dos processos de certificação de qualidade,
- definição de políticas públicas e estratégias integradas,
- reforço do financiamento,
- promoção do papel das organizações de nível superior,
- promoção da participação e organização da sociedade civil,
- desenvolvimento de dados para a melhoria do conhecimento sobre o setor.

Conclui-se que já muito trabalho foi feito no que diz respeito ao Terceiro Setor em Portugal, mas é importante dar continuidade ao mesmo para que ganhe cada vez mais expressão e reconhecimento, até porque este é um setor que tem como missão contribuir para o bem-estar e desenvolvimento social (Torres, 2013: 387) e porque existe em benefício da sociedade e oferece serviços que o setor empresarial não oferece (Stoycheva, 2015: 183).

2.4 O papel do *marketing* nas organizações sem fins lucrativos

Antes de percebermos a importância que o *marketing* tem nas organizações sem fins lucrativos, importa olhar isoladamente para o papel que a “marca” tem nas organizações.

2.4.1 A “marca” nas organizações sem fins lucrativos

Wootliff e Deri (2001: 158 *cit. in* Kylander *et al.* 2007: 257) argumentam que as organizações sem fins lucrativos são as novas “super marcas”. E conforme Kylander e Stone (2012: 37) constataram, apesar de muitas organizações sem fins lucrativos continuarem a mostrar alguma resistência no que diz respeito à gestão da organização como marca, usando-a apenas para angariação de fundos, existe um número crescente de organizações que está a explorar a abordagem estratégica que as marcas podem desempenhar nas suas realidades. Segundo a *American Marketing Association*¹, o termo marca² refere-se ao “nome, termo, design, símbolo, ou qualquer outro recurso que identifique um bem ou um serviço em detrimento dos concorrentes.

No seguimento do parágrafo anterior, efetivamente, Kylander *et al.* (2007:258) defendem que o exercício feito na construção da marca pode ajudar a definir a missão de uma organização. Para Kylander e Stone (2012: 38) é preciso considerar o papel de “marca” acima do seu logotipo, pois constatam que, enquanto no setor lucrativo os profissionais de *marketing* referem-se a criar uma “experiência de marca”; no setor não lucrativo é mais habitual ouvir-se falar de “identidade global” e “o que são e o porquê” das organizações.

¹ Associação profissional para profissionais de *marketing* com mais de 30.000 membros, em funcionamento desde 1937

² Disponível em: <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>

Os autores Kylander *et al.* (2007: 260), defendem que o papel de uma marca sem fins lucrativos é a construção de uma relação de confiança, com os seguintes *stakeholders*:

- dadores individuais;
- dadores institucionais;
- funcionários;
- voluntários;
- beneficiários;
- parceiros potenciais.

Para sistematizar, Kylander *et al.* (2007:261) apresentam o seguinte esquema para identificar qual o papel e os objetivos de uma marca sem fins lucrativos:

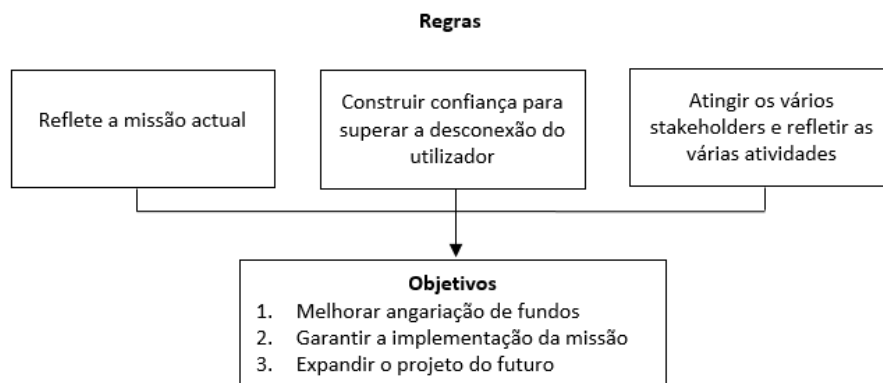


Figura 1 Papéis e objetivos das marcas sem fins lucrativos
Fonte: Kylander *et al.*, 2007

Por outro lado, Kylander e Stone (2008: 37) verificam que as organizações sem fins lucrativos necessitam de modelos de gestão diferentes dos utilizados pelas organizações com fins lucrativos, de forma a cumprirem com a sua missão, sem distorcer a cultura da sua organização, e por isso propõem o *framework* “Brand IDEA”. Este conceito engloba 4 princípios “*brand integrity, brand democracy, brand ethics and brand affinity*”, ou seja:

- integridade da marca, que pressupõe que as identidades interna e externa da organização estão alinhadas;
- democracia da marca, que significa que a organização confia nos seus membros, staff, participantes e voluntários para comunicar a sua identidade;
- a ética da marca que prevê que os valores da organização são refletidos globalmente;

- a afinidade de marca, que supõe que a marca sabe compartilhar o espaço e promove interesses individuais e coletivos, assim como atrai parceiros e colaboradores facilmente.

Assiste-se, portanto, a uma transformação ao nível da marca nas associações sem fins lucrativos, já que quem faz parte dessas associações começa a acreditar que aspetos como o aumento da visibilidade, um bom posicionamento em relação aos concorrentes, e o reconhecimento entre os públicos-alvo, tornam a angariação de fundos um sucesso.

2.4.2 O marketing nas organizações sem fins lucrativos

Mas não é só nos aspetos relacionados com a marca que se assiste a uma mudança de paradigma por parte das organizações sem fins lucrativos. A realidade é que se procura cada vez mais profissionalizar este setor.

Kotler (1975: 237) referiu que as organizações sem fins lucrativos deveriam aumentar a compreensão e utilização de métodos formais de planeamento e controlo de *marketing* para orientar as suas atividades.

Trinta e cinco anos após a proposta de Kotler e Levy, Andreasen *et al.* (2005: 46) constataram que o setor não lucrativo passou por uma explosão de entusiasmo para a utilização dos conceitos de *marketing*.

Também neste sentido, AL-Tabbaa *et al.* (2014: 8) mencionaram que a pressão para que as organizações sem fins lucrativos sejam cada vez mais eficientes e eficazes aumentou e que, para isso, devem considerar a adoção de estratégias de *marketing*, uma vez que estas trazem às organizações maior eficácia na obtenção dos seus objetivos. A este propósito, acredita-se que “...ter uma boa causa não garante o sucesso no mercado alvo, assim como um ótimo produto, só por si não garante o sucesso nos mercados comerciais” (Hill, 2006: 59 cit. in Santos, C. 2014: 45)

Segundo Stoycheva (2015: 186), as organizações sem fins lucrativos têm percebido que o *marketing* é muito importante e precisam dele para influenciar os seus *stakeholders*, por isso consideram que esta é a chave do seu sucesso. Tal como as empresas, as organizações não lucrativas necessitam de identificar as suas fraquezas e perceber de que forma podem torná-las em forças, para identificar oportunidades de sucesso e afastar as ameaças, enquanto definem a sua estratégia e desenvolvem o seu plano de *marketing* (Yee, F., Yasdanifard, R. 2015:1082-83). Desta forma, através das ferramentas de *marketing* existentes estarão mais aptas a enfrentar

os seus concorrentes no que diz respeito a recursos e apoio e, no fundo, a alcançar os seus objetivos a longo prazo.

No entanto, esta não é uma tarefa fácil, pois ao contrário das organizações lucrativas, as não lucrativas trabalham, na grande generalidade dos casos, com produtos imutáveis, como ideais e mudança de comportamentos (Blery *et al.* 2010 cit. in Yee e Yasdanifard, 2015: 1076). Além disso, existem outras dificuldades associadas a esta mudança, que parecem comprometer o bom funcionamento de uma organização sem fins lucrativos que tenha um plano de *marketing* para colocar em prática, tais como:

- orçamentos de *marketing* extremamente reduzidos;
- dependência nos voluntários para a execução de tarefas
- necessidade de controlar as suas finanças;
- o crescente número de parcerias entre organizações e empresas;
- a liderança das organizações sem fins lucrativos por profissionais (Cfr: Andreasen *et al.*, 2005: 51-52 e Knox e Gruar, 2007: 117).

Andreasen e Kotler (1996: 5) concluem que o *marketing* e sua abordagem são críticos para o sucesso das organizações sem fins lucrativos, pois tal como o setor público, este também tem a necessidade de influenciar o comportamento do outro – influenciar os dadores para dar, os voluntários para se juntarem, os beneficiários a procurar ajuda e o *staff* a ser “beneficiário”.

2.5 A Era digital, o *marketing* digital e o *marketing* 4.0

“A internet é o tecido das nossas vidas. Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial, na nossa época a Internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica como a um motor elétrico na razão da sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o caminho da atividade humana”.

(Manuel Castells cit. in Adolpho, 2016: 31)

A Era Digital, também conhecida como Era da Informação ou Era Tecnológica, tem transformado, profundamente, a nossa sociedade. A internet veio para ficar e mudar o mundo. Se inicialmente era vista como um meio de partilha de informação, hoje em dia está presente na nossa vida de forma transversal, nas várias dimensões do dia-a-dia. A internet trouxe à

sociedade enormes benefícios e riscos, mas acima de tudo uma certeza: a mudança é a única constante.

Para Belk (2013: 477) esta nova onda de tecnologias digitais trouxe, fundamentalmente, uma mudança de comportamento do consumidor, com implicações na extensão do “eu”. Parece evidente que a digitalização veio alterar os hábitos do dia-a-dia e apresenta diferentes tipos de utilizadores:

- os digitais imigrantes, mais cautelosos na utilização da internet e com algumas resistências na adoção total destas tecnologias;
- os nativos digitais, também conhecidos como “*millennials*”, que nascem com uma visão totalmente digital.

O impacto tecnológico veio criar novos consumidores, sempre atualizados e em mobilidade, influenciando a forma como comunicamos uns com os outros e como as marcas comunicam connosco.

Segundo um estudo *Bareme Internet*³ da *Marktest*, que analisou os residentes no Continente, com mais de 15 anos, foi possível concluir que entre 1997 e 2015, a utilização da internet aumentou 10 vezes, com o ano de 2015 a registar 65.4% de utilizadores, ou seja, 5,6 milhões de utilizadores.

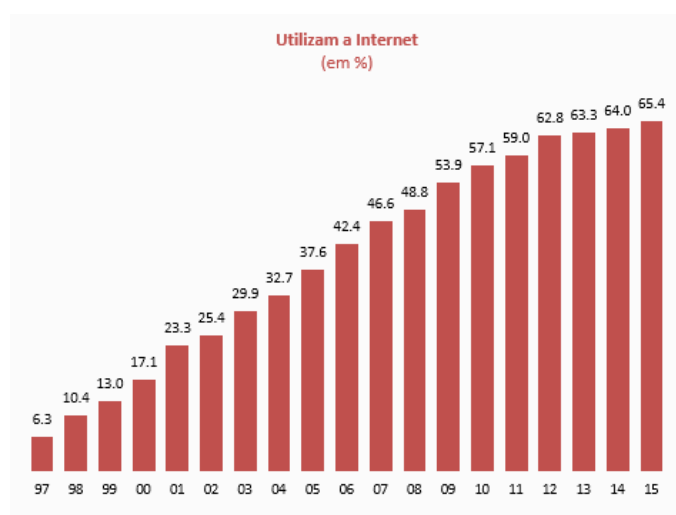


Figura 2 Percentagem de utilização da internet
Fonte: *Marketest, Bareme internet*, 2016

³ Disponível online em <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~209b.aspx>

Assiste-se, portanto, ao crescimento exponencial da utilização da internet e dos meios tecnológicos ao longo dos anos, em Portugal.

Outro exemplo desse crescimento é o estudo realizado pelo *Hootsuite* e a *We are Social*⁴ (2017), em janeiro de 2017, onde se verifica que existem 7,20 milhões de portugueses utilizadores da internet, em janeiro 2017, mais 3% comparativamente ao período homólogo do ano anterior. Sobre a utilização das redes sociais existem 6,10 milhões de portugueses ativos, uma subida de 9% em relação a janeiro de 2016.



Figura 3 Número de utilizadores de internet & utilizadores ativos nas redes sociais
Fonte: Digital in 2017: Southern Europe; 2017

Surgem novos desafios e oportunidades, tanto para as marcas, como para os utilizadores, e torna-se necessário saber lidar com elas. Por exemplo, dos 6,10 milhões de portugueses ativos nas redes sociais, 5,20 milhões são *mobile*⁵.

De acordo com Bradley *et al.* (2015), a indústria que apresentará maior disrupção em termos de digitalização será a tecnológica. À medida que o nível de digitalização aumenta, maior será a proposta de valor por parte das empresas e maior será a competitividade. Cada vez mais, as empresas e as organizações terão urgência em serem diferentes, mais inovadoras e a transformarem-se rapidamente, até porque, e segundo o estudo *CGI Global 1000*⁶ de 2016, 70% dos gestores referem a crescente aceitação pelos consumidores de ações digitais. Por isso, é importante estar atento, quer às oportunidades trazidas pela evolução tecnológica, quer às

⁴ Disponível online em <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-southern-europe>

⁵ Disponível online em <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-southern-europe>

⁶ Disponível online em <https://www.cgi.com.pt/estudo-da-cgi-conclui-que-organizacoes-devem-acelerar-transformacao-digital>

mudanças na compreensão do consumidor e da sua noção do eu. Neste âmbito, e após alguns estudos, Belk (2013: 490) constatou que:

- no mundo digital a noção do “eu” estende-se em avatares, com os quais as pessoas se identificam, influenciando o comportamento *offline*, assim como a própria compreensão do “eu” como pessoa;
- as pessoas revelam-se e confessam-se no mundo *online*, transformando as suas realidades semiprivadas em públicas.

Comunicar na era digital passou a ser um desafio. Existem novas formas de comunicação, novos canais e plataformas e novos interesses por parte do consumidor, obrigando marcas e associações a adotar novas estratégias de comunicação e *marketing* digital.

Ao longo dos anos, as plataformas digitais têm revolucionado o *marketing* e a forma de chegar, informar, participar, vender, aprender e prestar serviços aos clientes (Cait & Andrew, 2016: 146). A digitalização é uma realidade e o termo *marketing* digital passa a assumir um destaque cada vez maior. Segundo Ascensão (2010: 64):

“O web marketing é a aplicação da Internet e tecnologias digitais relacionadas em conjunto com tecnologias tradicionais, para atingir objetivos de Marketing. O Web marketing prossegue objetivos de marketing aplicando tecnologias digitais, mas não esgota as possibilidades do uso de comunicações eletrónicas interativas para atingir os ditos objetivos de marketing”.

Numa primeira fase, este que é considerado como o “novo *marketing*”, ganhou maior importância devido à crise e à redução nos *budgets* de comunicação das empresas, mas rapidamente passa a ser considerado uma estratégia no planeamento de *marketing* das marcas. Até porque o *marketing* digital tem o mesmo objetivo do tradicional – conhecer o consumidor e satisfazer as suas necessidades, mas recorrendo a ferramentas e a meios de comunicação digital. O *marketing* digital veio alterar os hábitos dos consumidores. Por exemplo, a noção de uma pessoa comprar o produto que vê no anúncio da televisão mudou, pois através do *marketing* digital é possível “entrar” no processo de decisão do utilizador (Fulgoni & Lipsman. 2015: 18). Verifica-se, então, que se passa do estar conectado ao “ser conectado que significa que parte de você está na rede - você vive em simbiose com ela” (Gabriel, 2010: 74).

Tal como Jandan *et al.* (2013) defendem é importante começar a reorganizar a importância e o valor da presença *online*. As marcas devem, por isso, estar com a atenção redobrada e definir uma estratégia *online* e *offline* coesa, de forma a satisfazer o consumidor que é cada vez mais

exigente, passando a ser, na verdade, um “consumidor conectado” (Lamberton & Stephen, 2016: 159), tal como já defendido em cima.

Tendo em conta todas estas possibilidades à sua disposição, o consumidor passa a criar e partilhar conteúdos na internet e não apenas a procurar informação, tornando-se cada vez mais interativo. Desta forma, muitas empresas viram-se obrigadas a repensar a sua estratégia, focando-se nas técnicas digitais, social media, *marketing* de conteúdo e *online* vídeo (Vien, 2015: 1) de forma a melhorar a experiência do cliente e influenciar a tomada de decisão de um consumidor cada vez mais informado (Lemon & Verhoef: 2016).

No entanto, esta mudança de estratégia deve ser cautelosa, de forma a integrar princípios do *marketing* digital sem deixar de parte as aprendizagens do *marketing* tradicional. Tal como Kotler *et al* (2017:79) defendem “*o marketing digital não deve substituir o marketing tradicional. Ao invés, ambos devem coexistir com papéis intercambiáveis ao longo do percurso do consumidor*”.

Mais ainda, tendo em conta toda a dinâmica e os avanços tecnológicos a que o *marketing* tem sido exposto, refere-se, no presente, um novo termo designado *marketing* 4.0, que “*descreve um aprofundamento e um alargamento do marketing centrado no humano para abranger todos os aspetos do percurso do consumidor*” (*idem*: 21). No fundo, é a interação *online* e *offline* entre empresas e consumidores. Com este novo conceito, surgem também novas tendências (Kotler *et al*: 2017) a impactar as práticas de *marketing*, tais como:

- a economia da partilha;
- a economia “agora”;
- a integração omnicanal;
- o *marketing* de conteúdo;
- o Customer Relationship Management (CRM) social (gestão de relacionamento com o cliente).

Na Era da economia digital, os consumidores estão cada vez mais informados e capacitados, o que obriga as marcas a serem cada vez mais dinâmicas e a comunicarem a sua identidade e posicionamento de forma consistente. É possível perceber que o *marketing* digital não vem acabar com o tradicional, mas sim complementá-lo, coexistindo ao longo do percurso do consumidor.

2.6 As ferramentas de *marketing* digital

Segundo Lamberton & Stephen (2016: 146), nos últimos 15 anos o *marketing* tem passado por uma revolução, através das novas ferramentas que têm surgido. Algumas dessas ferramentas são:

- as páginas digitais (*sites, microsites, hotsites, portais, landing pages e blogues*)
- redes sociais (*Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Pinterest, Twitter, Snapchat, etc*);
- *mobile marketing*;
- o *e-commerce*;
- o *e-mail marketing*;
- a realidade aumentada e virtual;
- a geração de *leads*;
- a publicidade de pesquisa paga (*PPC*);
- a otimização dos motores de busca (*SEO*) e publicidade nos motores de busca (*SEA*);
- o *webdesign*.

Devido às constantes evoluções do *marketing* digital e ao surgimento de novas ferramentas e plataformas, que acabam por trazer mais dificuldades e desafios às ações dos *marketeers*, a agência de consultoria We Are Social publicou um artigo onde apresenta as 10 tendências chave ao nível das plataformas de redes sociais e comportamentos para captar a atenção e aumentar o *engagement* da audiência de forma mais eficaz e eficiente.

Apresenta-se de seguida as 10 tendências (Simon, 2016) que devem ser consideradas aquando da definição de uma estratégia, não sendo obrigatório seguir todas, mas tendo noção da sua relevância no presente:

- 1 Aplicações de mensagem *mobile*: público começa a interagir menos em plataformas públicas como o *Facebook* e *Twitter*, passando a utilizar plataformas mais privadas com o *Whatsapp* e *WeChat*;
- 2 Evolução da comunicação: crescimento da utilização de *emojis*, e mensagens áudio de forma a obter mais emoção na comunicação;
- 3 Plataformas integradas: diversidade de funcionalidades numa só plataforma;
- 4 Evolução do vídeo: com ou sem som, *live streaming*, pré-gravados, 360°. Existem vários formatos em evolução;

- 5 Conteúdo vs. social: há uma enorme preocupação em criar conteúdo para partilhar em vez de criá-lo para conseguir alcançar os objetivos da marca;
- 6 Repensar a publicidade paga: usar *media* paga apenas quando o retorno for tangível para a marca e não usá-la consequentemente;
- 7 Amplificar a voz de influenciadores: alcance não é a mesma coisa do que influência, por isso é importante escolher bem o influenciador de forma a influenciar o público;
- 8 Redes sociais profissionais: redes sociais como ferramentas de trabalho é outra grande tendência, onde o *networking* deve ser trabalhado a todos os níveis;
- 9 Comércio social: usar as redes sociais para adicionar valor às interações dos utilizadores, sem ser inoportuno;
- 10 Medição significativa do *Return On Investment (ROI)*: o sucesso ao nível das redes sociais não pode ser medido apenas com gostos, cliques ou visualizações, a medição deve ser feita através de pesquisas e estudos de mercado diretamente aos consumidores.

No que diz respeito ao sector não lucrativo, especificamente, apontam-se três grandes tendências, para 2017, a ter em conta (Horsley, 2016):

- 1 *Storytelling* – contar histórias é muito importante, pois permite a intensificar as emoções de quem lê ou ouve essas histórias, pois sentem a importância do seu apoio, fazendo com que o seu envolvimento, quer em termos financeiros, quer temporais, cresça. Por exemplo, o vídeo em tempo real e o conteúdo gerado pelo apoiante são duas das ferramentas que servem para intensificar o papel do *storytelling* e aumentar a confiança do círculo de seguidores.
- 2 Donativos em versão *mobile* – cada vez mais, os utilizadores acedem a toda a informação através de dispositivos móveis, acabando por ser fundamental que as comunicações estejam adaptadas a esses dispositivos. Além da comunicação, os pagamentos *mobile* também têm aumentado, identificando-se aqui uma oportunidade para as organizações sem fins lucrativos. Disponibilizar a doação através de dispositivos móveis pode tornar-se numa excelente ferramenta para os apoiantes, que vêm o processo simplificado e, consequentemente, para as organizações que poderão verificar um aumento de doações.
- 3 Frescura e humanização – procura, em *websites* específicos, de novos membros que tragam novas formas de angariar fundos e alargar a rede de parceiros, através da sua ligação e paixão pela área social. E, por outro lado, apesar de todos os benefícios da

tecnologia, criar uma cultura atenta às emoções das suas pessoas, através do contacto pessoal e telefónico, tornando a ligação humana autêntica.

Importa também observar Adolpho (2016: 187) que constata que as mudanças relativamente ao *marketing* tiveram origens muito mais profundas, como é o caso da economia digital e o comportamento do consumidor, em que este passa a ser mais exigente, pois é o centro das atenções: “*necessário ser fluído e circular. É necessário olhar para fora e para dentro, para o alto e para o baixo, para o centro e para a periferia. Ser holístico e pontual. Unir extremos*”. O consumidor do presente passa a ser um consumidor mais informado, com a internet como sua aliada. Adolpho (2016: 188) sugere um novo processo do *marketing* digital denominado “8 Ps do *Marketing* Digital”. A sua proposta defende que, a partir deste projeto, a empresa mantenha o foco no método, conceito, no que tem de ser feito. Na opinião do autor podem ser usadas quaisquer ferramentas, desde que seguindo o método dos 8 Ps, que se refere a: pesquisa, planeamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão:

1. Pesquisa: recolha de todos os sinais deixados pelo consumidor aquando da sua passagem em determinado *website*, de forma a conhecê-lo e segmentá-lo. A pesquisa no mundo digital é muito importante para conseguir extrair insights, dados e informações sobre o target, a marca, o serviço, entre outros.
2. Planeamento: a definição das estratégias digitais tem como base um bom planeamento e, claro, o conhecimento de como age *online* o consumidor. O planeamento de *marketing* digital deve ser conhecido por todos, deve conter o máximo de *feedbacks* possível e, claro, a análise da concorrência. É a diretriz para todos os outros Ps.
3. Produção: é efetivamente a produção daquilo que foi planeado.
4. Publicação: produção e publicação de conteúdo para:
 - a) atrair consumidores;
 - b) transformar visitantes em clientes;
 - c) fazer com que o consumidor interaja com a marca;
 - d) fazer com que o conteúdo seja partilhado por toda a rede.
5. Promoção: comunicação por parte da marca dirigida a quem perpetuará essa informação, que iniciam o movimento de propagação. Promoção e propagação estão lado a lado.
6. Propagação: interação com a rede, provocando os consumidores a espalharem o seu conteúdo pela rede, de forma a atingirem os embaixadores.

7. Personalização: segmentar o mercado é fundamental para personalizar a experiência do consumidor, gerando relação com o mesmo. Linguagem diferenciada tendo em conta as necessidades de cada consumidor.
8. Precisão: a mensuração é muito importante para perceber o que é ou não eficaz. É preciso perceber se os *Key Performance Indicators (KPIs)* definidos no primeiro P estão a ser cumpridos, desenvolver relatórios e perceber qual a melhor forma de levar a estratégia adiante. E quando percebe isso volta a ao primeiro P e ajusta tudo o que for necessário.

No fundo, a economia digital trouxe várias mudanças quer a nível tecnológico e de gestão, como no que diz respeito às práticas do consumidor e do seu comportamento. São várias as ferramentas e táticas de *marketing* digital existentes que devem ser consideradas por parte dos *marketeers* de hoje em dia, de forma a alavancarem os seus resultados e atingirem objetivos.

2.7 As ONG e o *marketing* digital: desafios e necessidades

2.7.1 Objetivos e características de uma ONG com o *marketing* digital

Apesar de muitas associações sem fins lucrativos não encararem o *marketing* como uma atividade de negócio, Kotler e Levy (1969 *cit. in* Dolnicar & Lazarevski, 2009: 6) defendiam que o *marketing* tem um papel muito importante na missão dessas estruturas. E a partir dos anos 80, as organizações sem fins lucrativos cresceram significativamente, pois começaram a perceber a importância de utilizarem as estratégias empresariais para seu próprio benefício.

Além disso, e apesar das associações com e sem fins lucrativos serem muito diferentes, devem partir do princípio que para o seu mercado “aumentar” devem considerar:

- Segmentação de mercado, de forma a perceber quem está interessado a apoiar a missão;
- O posicionamento através da construção de uma imagem apelativa acerca da associação;
- O desenvolvimento de mensagens de comunicação e publicidade que captem a atenção do público;
- Saber onde estão os seus beneficiários e saber comunicar eficazmente em todos os canais à disposição. (Dolnicar & Lazarevski, 2009: 5)

Nos dias de hoje, também o *marketing* digital começa a ganhar mais importância no contexto das ONG, que cada vez mais devem repensar a sua estratégia de forma a integrar o contexto

offline com o *online*. Num estudo de Martinelli *et al.* (2006) verificou-se que a utilização da internet na área sem fins lucrativos está a crescer rapidamente.

Os objetivos globais de uma ONG passam por aumentar a visibilidade da causa que defendem, criar uma comunidade à sua volta e, por último, e mais importante, angariar fundos. E, ao contrário do que acontece com as pequenas e médias empresas (PME), que não tenham uma estratégia digital claramente definida, as organizações sem fins lucrativos, mesmo sem estratégia, conseguem ter um grande número de seguidores nas redes sociais pois oferecem ao público a possibilidade de fazer o bem. Segundo Attouni & Mustaffa (2014: 95), as ONG apresentam algumas características mais cuidadas devido à sua exposição digital, tais como:

- Responsabilidade com os seus compromissos e com o público em geral;
- Presença honesta no ambiente digital, de forma a conquistarem o interesse e apoio por parte dos interessados;
- Transparência e abertura nas suas atividades;
- Disponibilização de informação e decisões nas suas plataformas, de forma a qualquer pessoa poder consultá-las.

Por outro lado, e segundo Selander & Javernpaa (2016), alguns dos benefícios da presença digital das ONG passam por:

- fomento da mobilização de apoio;
- amplo alcance de comunicação junto dos interessados;
- incentivador de ações coletivas;
- promoção de mudança social e inovação;
- maior envolvimento dos apoiantes digitais.

No entanto, e apesar do panorama digital apresentar diversos aspetos positivos no que diz respeito ao aumento de visibilidade, à captação do interesse da comunidade e reconhecimento, por vezes o apoio que é conquistado a nível de digital é transitório. É por isso muito importante que as ONG definam um planeamento ao nível de estratégia digital, coerente com os seus objetivos, tal como já referido anteriormente.

2.7.2 Como é que o *marketing* digital pode ajudar as ONG?

As organizações sem fins lucrativos passam por diversas dificuldades, quer a nível económico, quer em termos de recursos humanos, como também de reconhecimento, apoio e crescimento. No fundo, o *marketing* digital pode, quando bem utilizado, ajudar as ONG no que diz respeito

à atração de visibilidade, sensibilização da comunidade e criação de novas oportunidades no que diz respeito à angariação de fundos.

Segundo Wyllie *et al* (2016: 15), os canais de comunicação digital, como é o caso do social media, são uma oportunidade para as organizações sem fins lucrativos identificarem e fazerem a gestão dos relacionamentos com os seus *stakeholders*. É por isso importante adotar uma estratégia digital, através de algumas ações tais como:

- Implementar uma abordagem útil, flexível e sustentável para analisar a rede de *stakeholders* em pequena escala;
- Identificar quais os *stakeholders* relevantes, e os não relevantes, de forma a desenvolver relações formais e informais, alavancando recursos para melhorar as ações de *marketing* e aumentar o alcance e a exposição das organizações;
- Tomar decisões conscientes de alocação de recursos de forma a otimizar as ações de *marketing* junto dos *stakeholders*.

Por outro lado, importa também lembrar que a crise financeira vivida recentemente, em Portugal, entre 2008 e 2011, trouxe vários desafios às organizações sem fins lucrativos, não só ao nível do seu financiamento, como exigiu ainda novas formas de resposta aos pedidos de apoio crescentes. Na opinião de Arik *et al.* (2016: 68), num contexto de crise, as ONG têm de garantir e reforçar a sua visibilidade, de ter recursos humanos capazes de dar resposta e devem aumentar as suas respostas estratégicas.

Outro exemplo é o de Selander e Javernpaa (2016: 332) que defendem que as ONG podem usufruir bastante do social media, como forma de mobilizar apoiantes, planear reivindicações e manter os seus seguidores a agir coletivamente, integrando assim a realidade *online* com a *offline*.

Em suma, de acordo com a literatura entende-se que tudo começa com uma questão de visibilidade e reconhecimento por parte da comunidade e o *marketing* e a comunicação digital podem ajudar as ONG a comunicar, colaborar e reforçar as relações com os seus *stakeholders*, reforçando o seu posicionamento. Hoje em dia, a internet é um meio de pesquisa de informação, assim como de sociabilização, pelo que estas organizações devem aproveitar estas ferramentas e a sua interatividade para:

- promover as suas causas;
- educar a comunidade sobre as mesmas;

- envolverem-se com os interessados;
- criação de valor mútuo.

2.7.3 Planeamento estratégico de uma ONG

É importante que as organizações sem fins lucrativos identifiquem quais são as estratégias mais importantes a adotar e que nas reuniões de gestão consigam destacar quais as soluções para os seus problemas, tal como refere Zhu *et al.* (2016: 315). Na opinião dos mesmos autores, Zhu *et al.* (2016: 324), o planeamento estratégico aumenta o desempenho financeiro, a competitividade e a inovação. Portanto, e mais uma vez, entende-se de novo que é importante a profissionalização do setor.

Hwang e Powell (2016: 272) constataam que as organizações sem fins lucrativos usam o planeamento para:

- redefinir a sua missão;
- angariar fundos;
- captar recursos;
- relações públicas.

No entanto, do planeamento deveriam fazer parte os objetivos organizacionais a longo prazo em conjunto com um plano de atuação para a sua gestão, de forma a atingir o pretendido e observar retorno das suas ações *online* e *offline*.

Tal como supramencionado, o planeamento é a “diretriz para todos os outros Ps” e, em Portugal, já existe maior investimento neste sentido visto que em 61% dos casos, das 152 ONG questionadas, já existem processos de planeamento estratégico (Franco, 2015).

2.7.4 Quais os instrumentos e ferramentas do *marketing* digital mais adequados para uma ONG, em função dos seus objetivos?

São várias as ferramentas digitais que uma ONG pode utilizar, desde que faça parte da sua estratégia, como forma de alcançar o seu verdadeiro objetivo. De seguida serão apresentadas as principais ferramentas:

- Assim como as organizações com fins lucrativos, as sem fins lucrativos devem ter um *website* – a sua morada *online* – de forma a se apresentarem aos seus *stakeholders*.

- A publicidade *online* no *Google* é outra das ferramentas bastante utilizada pelas empresas de forma a aumentarem o tráfego para o seu *website*, o chamado *SEO*. No caso das associações sem fins lucrativos, o *Google* apresenta o *Google Ad Grants*, que permite às associações fazer publicidade gratuita no *Google Adwords*, através da segmentação de palavras-chave.
- *SEO* que significa otimização para os motores de busca, através de palavras-chave. Quanto melhores forem as palavras-chave, melhor fica o *website* posicionado e com isso mais tráfego é gerado.
- Tal como referido anteriormente, a presença nas redes sociais é muito importante, de forma a comunicar e reforçar relações com voluntários, parceiros e comunidade, assim como aumentar a notoriedade e reputação. *Facebook*, *Instagram*, *Linkedin* e *Google+* são as redes sociais mais utilizadas no contexto português.
- As ferramentas de *stakeholders*, como é o caso do PPL em Portugal, podem ser uma grande ajuda para as associações ao nível da angariação de fundos. Esta é uma plataforma digital que promove e divulga um projeto ou necessidade junto da comunidade e os interessados podem contribuir com o valor que lhe for mais conveniente. Em algumas modalidades de adesão, se no final do prazo, a organização conseguir juntar o montante completo recebe o valor total; no caso de não conseguir não recebe nenhum valor.
- O *e-mail* é uma das ferramentas mais populares da internet. Neste caso, o *e-mail marketing* também pode ser uma “arma” para as organizações, que podem comunicar com os seus *stakeholders*. Através do *e-mail* podem comunicar novidades e informações de valor, lançar campanhas de angariação de fundos, aumentar a sua base de dados e disseminar a sua missão. Quanto mais qualificada for a sua base de dados, mais retorno a organização obterá.
- O *marketing* de conteúdo, isto é a criação de conteúdo relevante, de forma a atrair o público-alvo, mantendo-o fiel e com uma perceção positiva sobre a ONG.

3 Metodologia

A metodologia apresentada de seguida pretende indicar quais foram os métodos necessários para a elaboração deste projeto, até porque “adotar uma metodologia significa escolher um caminho” (Silva & Menezes, 2005: 9). Reto & Nunes (1999: 22) afirmam que o momento crucial para qualquer trabalho é a definição da problemática de investigação. No caso da Rosto Solidário, derivado da falta de um plano de comunicação digital, propôs-se o desenvolvimento e estruturação do mesmo.

Passado esse primeiro passo, a pesquisa utilizada foi a qualitativa exploratória, através da análise dos dados recolhidos junto da Rosto Solidário, que foram confrontados com a revisão de literatura elaborada.

3.1 Técnica e recolha de dados

Para o desenvolvimento deste projeto foi efetuada uma pesquisa externa, através da revisão de literatura, de forma a enquadrar os temas abordados.

Foram, também, recolhidos dados primários e secundários, que, segundo Reto & Nunes (1999: 31), os primários referem-se a documentos originais ou relatos feitos por observadores diretos, enquanto os secundários dizem respeito a documentos elaborados a partir das fontes originais. Neste caso foram recolhidos dados primários, através de entrevistas a dois colaboradores da Rosto Solidário e consulta de documentação da organização; assim como secundários, como foi o caso da análise da presença digital da Rosto Solidário, através das suas diferentes plataformas. A técnica usada, maioritariamente, foi a análise de conteúdo.

3.2 Pesquisa exploratória

A pesquisa qualitativa exploratória teve como principal objetivo obter o maior número de informação sobre a Rosto Solidário e a sua posição na área da comunicação digital. Foram planeadas diferentes fases da pesquisa qualitativa: inicialmente foi efetuada a recolha de informação através do *website*, redes sociais e documentos publicados – relatório de atividades 2016 e plano estratégico 2017-2020 – (Anexos III e IV, respetivamente); numa segunda fase foram realizadas duas entrevistas a colaboradores – a primeira com a responsável de comunicação e a segunda também com a responsável de comunicação e o coordenador de projetos, colaboradores responsáveis, com o devido conhecimento em relação ao tema abordado

– que contribuíram para uma melhor percepção e conhecimento da Rosto Solidário. A primeira entrevista, de carácter menos formal e não diretiva, não seguiu um guião estruturado, pelo que não foi transcrita. Porém para a segunda entrevista foi desenvolvido um guião, em que as respostas foram gravadas e posteriormente transcritas (Anexo II).

O projeto foi desenvolvido de acordo com as seguintes fases: contextualização, pesquisa qualitativa exploratória, análise interne e externa, diagnóstico e síntese e, por fim, organização táctica.

4 Análise Interna: A instituição Rosto Solidário

4.1 História e enquadramento da Rosto Solidário



Figura 4 Logotipo Rosto Solidário
Fonte: Rosto Solidário, 2017

A Rosto Solidário (RS) é uma associação sem fins lucrativos que nasceu em 2007, em Santa Maria da Feira, através da vontade de um grupo de leigos da comunidade local e da Congregação Passionista. A associação tem por base os valores cristãos da justiça, paz e a integridade da criação (JPIC) Passionista, fundamentando as suas ações na ética e valores cristãos consagrados na doutrina social da igreja. Um ano depois

do seu nascimento, em 2008, passou a ser reconhecida como ONGD, pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros, beneficiando do estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública.

A missão da RS passa por contribuir para o desenvolvimento social e humano das comunidades locais e para uma cidadania global e solidária, assumindo o desenvolvimento das mulheres e dos homens na sua totalidade, em todas as suas dimensões, nomeadamente a liberdade, a igualdade, a educação, a cultura e a participação. Por desenvolvimento entende-se, não apenas o económico-financeiro, mas o desenvolvimento no geral, potenciando o papel da família, do voluntariado, da participação, da cidadania e do trabalho em rede e em parceria. Ao longo dos anos foram vários os progressos feitos, tais como a consolidação dos gabinetes de serviço social e psicologia, as missões de curta duração, o programa anual de formação do voluntariado para a cooperação (voluntariado passionista) e o trabalho regular com escolas da região ao nível da educação para a cidadania global. Acima de tudo, a RS promove a equidade, os direitos humanos e a igualdade de oportunidades, através da realização de projetos centrados na educação e cultura das comunidades, como é o caso de projetos de cooperação para o desenvolvimento em Angola, projetos com jovens ao abrigo do serviço voluntário europeu e do programa Erasmus+ e o desenvolvimento de banco de recursos a nível local, que tem aumentado a sua relevância.

A organização divide-se em três áreas principais de intervenção:

- **Educação e Cidadania Global:** fazendo parte de projetos de educação para o desenvolvimento e cidadania global; promovendo o voluntariado local, europeu e para

a cooperação, com respetiva formação e, por último, apoiando a mobilidade europeia de aprendizagem e outras ações de capacitação e aprendizagem ao longo da vida;

- **Cooperação para o Desenvolvimento:** participando em projetos de desenvolvimento e programas de voluntariado para a cooperação, assentes em estratégias de capacitação, desenvolvidas em parceria com entidades próximas das comunidades. É dada preferência ao trabalho com a Congregação Passionista e aos países de expressão portuguesa;
- **Apoio à Família:** assumindo o apoio a indivíduos/famílias em situação de risco, exclusão e/ou vulnerabilidade social, através do gabinete de serviço social, do banco de recursos, do gabinete de psicologia, entre outros.

Em 2016, a RS passou a fazer parte da direção da Plataforma Portuguesa das ONGD, tendo também representação no Grupo de Ética e no Grupo de Educação para o Desenvolvimento e fazendo parte da comissão de acompanhamento da Estratégia Nacional da Educação para o Desenvolvimento.

No seguimento da definição da estratégia de intervenção a médio prazo, a RS irá implementar um plano estratégico a quatro anos (2017-2020), com os seguintes objetivos:

- Otimizar o potencial humano e a identidade da estrutura organizacional existente;
- Afirmar o conhecimento e experiência (know-how) a nível local e regional, sob uma estratégia integrada de Educação e Cidadania Global;
- Aprofundar a estratégia de intervenção a nível europeu e internacional.

4.2 Caracterização da organização e sua mensagem

A Rosto Solidário é uma ONGD com 10 anos de existência, que se caracteriza pela promoção do desenvolvimento social e humano das comunidades locais e para uma cidadania global e solidária. A sua visão está focada no potencial das pessoas, na aprendizagem prática e na proposta de soluções transversais para solucionar problemas. A mensagem da RS tem como base a filosofia “*Aprender com a experiência, sustentar o futuro*” e os seguintes objetivos:

- Promover e defender os direitos humanos e a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres;
- Promover o voluntariado local e internacional e outros projetos de natureza social e cultural;
- Sensibilização sobre o desenvolvimento;

- Promover o desenvolvimento em países de língua oficial portuguesa;
- Representar a *Passionists International*⁷ em Portugal;
- Promover o apoio à família, apoiar a educação das crianças e orientar para a afetividade das relações familiares.

Estes objetivos estão alinhados com a agenda internacional dos direitos humanos e desenvolvimento, como representam a Declaração Universal dos Direitos Humanos (10 de dezembro de 1948), a Carta das ONG europeias, os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) (8 de setembro de 2000), os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (25 de setembro de 2015) e a Declaração de Incheon (21 de maio de 2015): “Educação 2013: rumo a uma educação de qualidade inclusiva e equitativa e à educação ao longo da vida para todos/as”.

4.3 Números Rosto Solidário

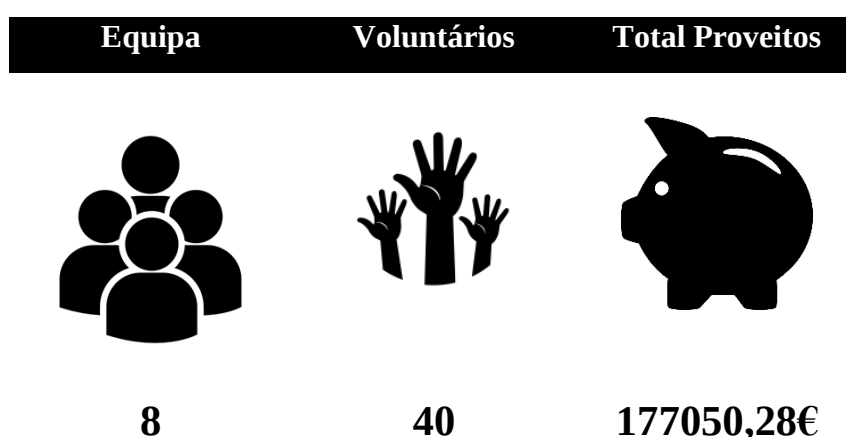


Figura 5 Números Rosto Solidário
Fonte: Rosto Solidário, 2017

Os números que constituem a Rosto Solidário serão apresentados de seguida, pois conhecer esta organização passa por perceber qual a sua dimensão na sociedade.

4.3.1 Equipa e voluntários

A equipa da RS divide-se entre direção, assembleia geral e conselho fiscal, da qual fazem parte treze pessoas. Fazem ainda parte colaboradores remunerados (oito no total), a tempo inteiro e

⁷ *Passionist International* faz parte das seguintes comissões, que são formadas por ONG de todo o mundo: Committee on Financing for Development, Committee on Migration, Mining Working Group, Committee on Social Development, Committee of Religious NGOs, Committee on the Status of Women, Working Group on Girls.

parcial, integrando uma equipa multidisciplinar com trabalhadores de diferentes áreas académicas, como a economia, o serviço social, a educação, o direito, a psicologia ou a engenharia.

O voluntariado na RS já foi considerado área de intervenção, mas no presente é transversal, visto que é objetivo da associação que faça parte de todos os serviços. Existem vários tipos de voluntariado, designadamente:

- Europeu, que faz parte do Programa Erasmus+⁸, e pressupõe o envio e acolhimento de jovens de outras nacionalidades, de acordo com um determinado projeto e período de tempo;
- Passionista, com uma vertente pastoral e direcionado para as missões em Portugal e África;
- Voluntariado de base local, que organiza campanhas de angariação de alimentos, vestuário e mobiliário, e sua respetiva distribuição, assim como voluntariado à própria associação com as suas necessidades temporárias.

No que diz respeito ao número de voluntários, a associação conta com uma média de 40 anuais e regulares.

4.3.2 Contas Rosto Solidário

A Rosto Solidário é uma associação autossustentável, financiada através de subsídios de projetos a que concorre e através de donativos.

Através do relatório de contas de 2016 da associação é possível perceber que os gastos mais altos (cerca de 107 mil euros) relacionam-se com os pagamentos aos colaboradores e os restantes cerca de 67 mil euros dizem respeito a projetos e ofertas em espécie (26%), fornecimentos e serviços externos (11%) e gastos de depreciação e amortização (1%). Em termos de rendimentos, o financiamento a projetos é o que representa maior expressão, com cerca de 78 mil euros apresentados. Os restantes cerca de 100 mil euros dizem respeito a donativos (27%), consignação do IRS (14%), campanhas de angariação de fundos (10%), quotas de associados (3%), prestação de serviços (1%) e IEFP (1%). Pode ainda apurar-se que no final do ano de 2016, o total dos proveitos da associação foi 177050,28€, enquanto o seu resultado positivo rondou os 4 mil euros.

⁸ Informação disponível em: <https://erasmusmais.eu/>

4.3.3 Beneficiários

Embora não exista um número total de beneficiários da associação, importa referir que, tendo em conta todas as atividades desenvolvidas no âmbito da cooperação para o desenvolvimento, educação para a cidadania global, voluntariado e apoio à família, como consta no relatório de atividades de 2016, pode aferir-se que o seu número de beneficiários diretos e indiretos ronda as 5 mil pessoas.

4.4 Estrutura organizacional

A Rosto Solidário tem uma estrutura organizacional própria e está alinhada com os objetivos e estratégia da associação. A sua estrutura está dividida em:

- A Assembleia Geral é constituída por uma mesa de três pessoas e tem como função a definição das linhas de atuação da Rosto Solidário;
- Conselho Fiscal, constituído por três pessoas e com a função de zelar pelo cumprimento da lei e dos estatutos da organização;
- Direção, constituída por sete pessoas, funcionando como órgão executivo da RS;
- Equipa técnica, constituída por oito colaboradores com cargos diferentes de forma a garantir o normal funcionamento do dia-a-dia da organização e a única equipa que é remunerada.

4.5 Posicionamento e componentes estratégicos

A Rosto Solidário tem 10 anos de existência e durante cerca de 7 anos posicionou-se como uma associação de angariação de fundos para apoio à comunidade, tal como foi possível averiguar através da entrevista realizada (Anexo II). A razão disso ter acontecido foi o facto deste tipo de ações e voluntariado ter um retorno imediato para quem o pratica. Também após a entrevista, foi possível perceber que o posicionamento da organização nunca foi bem percebido, pois existe uma falha de comunicação para o exterior nesse sentido, dificultando a perceção por parte do público sobre o que faz a RS nas suas áreas de intervenção. Nesse sentido, a Rosto Solidário já implementou um novo plano estratégico 2017-2020 (Anexo IV), no qual definiu as suas prioridades e estabeleceu os seguintes objetivos estratégicos:

1. Otimizar o potencial humano e a identidade da estrutura organizacional existente;

2. Afirmar o conhecimento e experiência (*know-how*) a nível local e regional, sob uma estratégia integrada de educação e cidadania global;
3. Aprofundar a estratégia de intervenção a nível europeu e internacional.

De acordo com os dados da entrevista realizada (Anexo II), continua a haver a associação da Rosto Solidário a uma organização de angariação de fundos para apoio à sociedade, fruto do posicionamento mal percebido devido à comunicação pouco assumida nas áreas de educação e cidadania global.

Para resolver esta questão e para a determinação de uma estratégia de posicionamento mais eficaz, devem considerar-se os seguintes fatores:

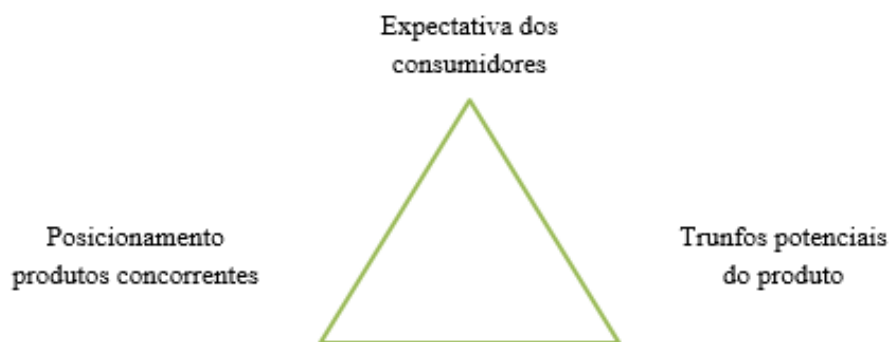


Figura 6 Triângulo de ouro do posicionamento
Fonte: Mercator da Língua Portuguesa; 2015

Normalmente o triângulo de ouro do posicionamento (Figura 6) é utilizado em contexto empresarial, no entanto, e de acordo com o problema de posicionamento que a organização enfrenta, parece importante analisar, pois é possível, desta forma, entender que as expectativas dos *stakeholders* não correspondem aos trunfos da associação ao nível das suas 3 áreas de atuação, nem das outras associações que também atuam nessas áreas, fazendo com que a Rosto Solidário não se consiga distinguir.

Neste caso, por *stakeholders* chave entendem-se:

- Órgãos sociais e colaboradores
- Associados
- Voluntários
- Parceiros
- Comunidade

4.6 Potencial de marca e traços de imagem

Como verificado antes na revisão de literatura, a noção de marca numa ONG é muito importante para o seu próprio desenvolvimento, assim como a sua imagem e identidade são constituídas por um conjunto de qualidades identificadas pelo público. No caso da Rosto Solidário, de acordo com a entrevista realizada (Anexo II) percebe-se que existe uma má perceção do seu posicionamento.

Se observar-se a pirâmide de notoriedade (Figura 7), pode situar-se a RS na posição de notoriedade assistida, numa base local e também ao nível das ONGD. No entanto, pensa-se existir um forte potencial, já que, apesar de não existir um plano de comunicação estruturado, existe um cuidado e esforço por parte da equipa em comunicar a associação e as suas atividades. Além disso, ao nível da identidade física da marca, a Rosto Solidário é constituída por um logotipo. Todavia, não apresenta uma assinatura de marca, também conhecida como *slogan*. Assim considera-se que o seu potencial de marca deve ser trabalhado até porque a RS representa a Plataforma Portuguesa das ONGD a nível nacional e, por isso, deve dar a conhecer o seu posicionamento e reforçar a sua identidade, com o intuito de se diferenciar perante as associações da mesma área de atuação.

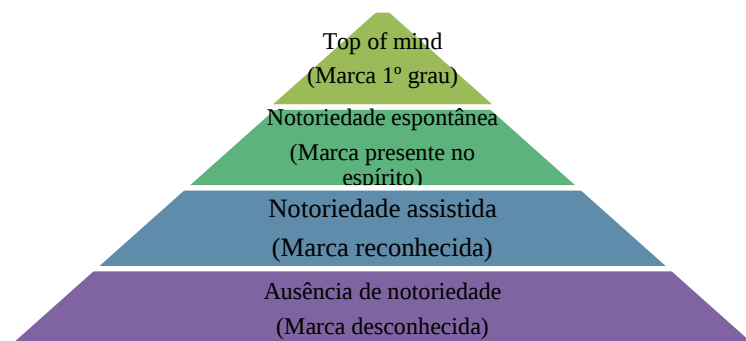


Figura 7 Pirâmide da notoriedade
Fonte: Mercator da Língua Portuguesa; 2015

Apesar de no caso da RS existir uma identidade visual, os traços de imagem vão mais além pois referem-se à interação entre a marca, neste caso a associação, e os seus *stakeholders*. Ou seja, os traços de imagem (parecer) da Rosto Solidário devem refletir a sua identidade (ser), pois no fundo é o modo como a organização se comporta que constrói a perceção do público. Como percebido pela análise científica desenvolvida, uma boa imagem corporativa é uma enorme mais-valia.

Portanto, a imagem vai muito mais além dos símbolos de uma marca, existindo uma componente cognitiva bastante forte. No que diz respeito à Rosto Solidário, pensa-se que a sua

identidade não é percebida como desejado, tanto interna – existe uma necessidade de responsabilizar os colaboradores e torná-los embaixadores da organização – como externamente, o que resulta numa perceção incorreta da verdadeira identidade da RS por parte *stakeholders*. Por esta razão, todos os esforços da associação para se posicionar corretamente perdem efeito (Janonis e Virvilaité, 2007 *cit in*. Pinto, 2013).

5 Análise Externa

5.1 Análise PESTAL

A análise PEST aborda fatores externos que servem para compreender o ambiente externo onde se insere determinada organização. Tendo em conta que a Rosto Solidário atua nas áreas da educação, cidadania e voluntariado, importa perceber de que forma o meio a pode influenciar.

- Político-legal

Portugal insere-se na União Europeia (UE), fazendo parte de uma união económica de 28 estados-membros (apesar do *Brexit*, o Reino Unido continua a ser membro). No ano de 2015, Portugal sofreu uma mudança de governo, passando a ser governado pelo partido socialista, pondo fim à restrição orçamental, através de uma legislatura com o objetivo de inverter algumas das medidas de austeridade. No final do ano de 2016 foi anunciado pelo governo, através do Ministro dos Negócios Estrangeiros, Augusto Santos Silva, o aumento em 25% do investimento na cooperação para o desenvolvimento, com previsão de continuidade para 2017⁹.

Em termos de legislação, existe em Diário da República, a lei nº 66/98¹⁰ em vigor em Portugal, que aprova o estatuto das ONGD e comprova que o Estado valoriza o trabalho destas organizações com os países em desenvolvimento.

- Económico

Portugal está a sair da crise económica. Segundo o semanário Expresso¹¹, o ano de 2016, em termos económicos e orçamentais, ficou na história devido ao atingimento do défice mais baixo da democracia – 2% do Produto Interno Bruto (PIB). Apesar da economia não ter crescido de acordo com as expetativas do governo, a economia acelerou na segunda metade do ano de 2016 e começou 2017 numa posição bastante positiva. Mais recentemente, a agência de *rating* Standard & Poor's¹² retirou Portugal do “lixo”, ou seja, Portugal passou a ser considerado estável, atingindo um nível de investimento.

⁹ Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/ministerios/mne/noticias/20161116-mne-investimento.aspx>

¹⁰ Disponível em: http://www.plataformaongd.pt/conteudos/File/CentroDocumentacao/Lei_66-1998-ongd.pdf

¹¹ Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-05-04-O-ano-da-economia-portuguesa-em-cinco-graficos>

¹² Divisão do grupo McGraw-Hill, que publica análises e pesquisas sobre bolsas de valores e títulos.

- Sociocultural

Em termos socioculturais, e acompanhando o crescimento da economia, a taxa de desemprego baixou os 10%, segundo dados de fevereiro de 2017, algo que não acontecia desde 2009. No entanto, e apesar de Portugal apresentar ótimas classificações internacionais de várias universidades portuguesas, continua a haver pouca saída profissional o que obriga muitos portugueses a saírem do país para encontrar emprego. Além disso, existe uma enorme disparidade entre classes sociais (acentuada no período da crise), existindo a necessidade do seu desenvolvimento. Tem-se registado o crescimento da responsabilidade social corporativa junto destas causas sociais.

Em termos de esperança média de vida, esta mantém-se alta, que se comprova, também, pelo envelhecimento da população, que pode representar problemas a nível estrutural no futuro. Por último, e ao contrário da maioria dos países da UE, Portugal mantém índices de segurança elevados, o que faz de si um país bastante procurado ao nível de projetos e turistas.

- Tecnológico

Tal como referido anteriormente, esta que é conhecida como Era Tecnológica, ou digital, veio transformar, profundamente, a sociedade. Tendo em conta a evolução dos últimos anos, Portugal tem-se assumido cada vez mais no panorama tecnológico e de inovação, prova disso foi o acolhimento do evento *Web Summit*, em 2016, o maior evento tecnológico do mundo. A par da transformação tecnológica e das novas ferramentas e plataformas de comunicação, a digitalização tem trazido enormes benefícios às organizações com fins lucrativos, assim como também deveria trazer às sem fins lucrativos. As novas tendências comportam temas como: *big data*, *Internet of Things*, *cloud*, mobilidade, *marketing* digital, cibersegurança, automação, *livestreaming*, *viral marketing*, vídeo, entre outros, que devem ser explorados a nível organizacional.

- Ambiental

A sustentabilidade ambiental tem sido um tema com grande impacto a nível mundial. Os organismos internacionais, como é o caso da Organização das Nações Unidas (ONU), têm mostrado grande preocupação com o desenvolvimento sustentável, assim como no combate às alterações climáticas a nível global. A responsabilidade social corporativa, além do apoio a causas sociais, como referido anteriormente, tem também se debruçado sobre as questões ambientais, o que demonstra a preocupação transversal existente. É por isso importante que se

trabalhe no sentido do desenvolvimento e educação das comunidades no que diz respeito às questões ambientais.

5.2 Benchmark

O avanço constante da tecnologia tem contribuído para alterar as práticas do *marketing* a nível mundial. Ao longo dos últimos anos, o *marketing* digital tem ganho cada vez mais importância na realidade de muitas empresas e tem contribuído para uma nova abordagem de *marketing*. Existe um investimento claro em ferramentas e especialistas nesta área, por parte das empresas, de forma a melhorarem significativamente os seus resultados. O *big data* tornou-se o maior aliado de qualquer *marketeer*, que tem que estar em constante adaptação às mudanças do mercado e deve ser capaz de introduzir novas e poderosas ferramentas no seu dia-a-dia. Segundo dados *Media Monitor* sobre o final do ano 2016 (Durães, 2017), em Portugal, o digital ultrapassou a imprensa, com um investimento de 687,2 milhões de euros contra 567,2 milhões de euros da imprensa. É interessante analisar que a maior parte das grandes e médias empresas já contam com uma estratégia digital e que aquelas que não têm consideram-no num futuro próximo.

As estratégias de comunicação e *marketing* também já chegaram às organizações sem fins lucrativos, assim como o digital, que começa a ganhar o seu espaço, no que diz respeito à angariação de fundos, reconhecimento no mercado e captação de voluntários. Nesse sentido, importa observar, de seguida, o que é feito a nível de comunicação e *marketing* em organizações da mesma área de atuação da Rosto Solidário, e fora dela. A nível nacional escolheu-se a SAPANA pois apresenta uma presença a nível digital planeada e cuidada, assim como uma identidade visual bastante apelativa. Em termos internacionais, a ENTRECULTURAS, pois apresenta uma presença, quer no *website* como nas redes sociais bastante clara, não deixando dúvidas sobre o seu posicionamento, e porque é feita a partilha de conteúdos de alta qualidade, percebendo-se facilmente que existe um plano digital de forma a propagar a sua mensagem. Por último, e fora da área de atuação da Rosto Solidário, escolheu-se a ACREDITAR, pois, em Portugal, é um excelente exemplo de comunicação e *marketing* no âmbito das organizações sem fins lucrativos, com uma abordagem digital adaptada às novas tendências e bastante estruturada.

É interessante olhar para o que as seguintes organizações fazem ao nível da comunicação digital:

5.2.1 Sapana

A Sapana surgiu em 2013 e tem como objetivo o envolvimento socioeconómico de pessoas e comunidades, em Portugal e no estrangeiro. O modelo da Sapana tem duas vertentes “*From Passion to action*”, que desperta consciências para temas como o desemprego, inclusão e etnias, numa vertente sem fins lucrativos, e através do lançamento de quatro projetos próprios; e “*From problem to solution*”, numa vertente com fins lucrativos, de capacitação de talentos, através de serviços que preveem a transformação de empresas/sector público e a incubação e lançamento de negócios sociais. Além do seu *website* ter um look bastante moderno e, ao mesmo tempo, apresentar toda a informação de forma clara e concisa, o seu *Facebook* apresenta 12.866 seguidores (à data de 22/05/2017). Neste caso destaco duas ações:

- A associação a figuras públicas, de forma a ganhar visibilidade e disseminar a sua missão pelos diferentes *stakeholders*, ganhando maior credibilidade;
- Apesar de ter vários projetos, comunica todos na sua única página de *Facebook*, de forma a concentrar e agregar os conteúdos e os seus seguidores num único endereço, conseguindo explicar a função de cada um dos projetos.



Figura 8 Presença digital Sapana
Fonte: Redes sociais Sapana, 2017

5.2.2 Entreculturas

A Entreculturas é uma ONGD espanhola, no ativo desde 1955, que acredita que a educação é um instrumento de desenvolvimento, transformação e mudança social. As suas áreas de intervenção são apresentadas com clareza no seu *website* e a mesma clareza e profissionalismo são utilizados na gestão das suas redes sociais. Sobre esta associação destaco duas ações a ter em atenção:

- Presença nas seguintes redes sociais: *Facebook, Google+, Youtube, Flickr e Twitter* onde apresenta uma excelente qualidade de conteúdos partilhados, assim como a própria organização. Por exemplo, no canal do *Youtube*, a forma como apresenta os vídeos, dividindo o grupo de reproduções consoante o tema em si, mostra uma preocupação e cuidado com a sua presença digital.
- *Call to action*: a Entreculturas apresenta ao longo do seu *website* vários *call to action* para levar os visitantes a agir. Alguns desses botões dizem respeito a: fazer contributos monetários, juntarem-se ao projeto, receber uma *newsletter*, aceder às redes sociais, aceder à informação de outros parceiros, ou mesmo aceder à informação sobre a organização.
- Uma só página dedicada à equipa Entreculturas com a informação do percurso de cada membro, o organigrama, os países onde está presente.



Figura 9 Presença digital Entreculturas
Fonte: Website Entreculturas, 2017

5.2.3 Acreditar

A Acreditar é uma associação portuguesa sem fins lucrativos, que nasceu em 1994, e tem como missão apoiar os pais e amigos das crianças com cancro.

O lema é justificado na necessidade de acreditar, verdadeiramente, de forma a apoiar e proporcionar bons momentos a todas as crianças, jovens, famílias e amigos que vivem com a difícil tarefa de enfrentar o cancro. O lema da organização passa por juntar pessoas que passam ou passaram pelo mesmo, criando uma rede de apoio e fazendo com que os envolvidos acreditem de novo.

As boas práticas da Acreditar serão indicadas de seguida:

- Presente em 4 redes sociais – *Facebook, Instagram, Youtube e LinkedIn* –, em que se destaca o *LinkedIn* já que a gestão desta rede social é feita de forma profissional, com publicações regulares. Além disso, é possível reparar que nesta rede existem vários utilizadores que referem a associação como o seu local de trabalho, o que demonstra comprometimento em fazer parte desta organização e aumenta a visibilidade da mesma.
- Produção de vídeos explicativos sobre o que faz e a que diz respeito determinado projeto, de forma a explicar e informar os *stakeholders* interessados em conhecer melhor a organização. Este tipo de conteúdo é muito bem aceite, principalmente nas redes sociais.
- A criação de uma campanha de *stakeholders* para recolha de dinheiro para a atribuição de bolsas de estudo. Esta é uma forma fácil que proporciona a angariação de fundos, ao mesmo tempo que potencia maior visibilidade para a associação.



Figura 10 Presença digital Acreditar
Fonte: Redes sociais Acreditar, 2017

É importante perceber que quer sejam associações na mesma área de desenvolvimento da Rosto Solidário, ou internacionais e até mesmo IPSS, cada vez mais existe a preocupação e estratégia a nível de comunicação, *marketing* e *marketing* digital no tempo de vida do produto. As associações referidas anteriormente, tendo percursos diferentes, demonstram a utilização de técnicas de comunicação e *marketing* que reforçam o seu posicionamento e a comunicação com os seus *stakeholders*, aumentando a sua notoriedade e conhecimento sobre as mesmas.

6 Diagnóstico de comunicação e *marketing*

Este capítulo tem como objetivo fazer uma análise geral da entrevista (Anexo II) realizada aos membros da Rosto Solidário, assim como aos canais digitais da organização e o seu relatório de atividades.

Identificou-se que ao nível da comunicação e *marketing*, a Rosto Solidário está focada na realização de eventos e atividades *offline*. As suas atividades e eventos dividem-se pelas áreas da cooperação para o desenvolvimento, da educação para a cidadania global, voluntariado e apoio à família, de forma a trabalhar estes conceitos e realidades junto da comunidade. Muitos destes projetos e atividades são direcionados para um público mais jovem, público esse que está sempre *online*, e apesar de se identificar um esforço em partilhar fotografias nas redes sociais, identifica-se aqui uma oportunidade de utilizar a comunicação digital para impulsionar ainda mais as suas ações.

Em termos de campanhas de comunicação destaca-se apenas da consignação fiscal que é feita anualmente, essencialmente *offline*, mas também com presença nas redes sociais. A par da estratégia de comunicação, a Rosto Solidário costuma fazer algumas inserções de imprensa e rádio.

Percebeu-se, no decorrer da entrevista, que não existe um plano de comunicação estruturado e que o *marketing* e comunicação digital, apesar de ainda trazer algumas reticências à organização e se valorizar bastante o contacto pessoal, está a ser considerado para o futuro apesar de não ser uma prioridade.

Fruto da análise qualitativa efetuada identificaram-se dois principais desafios, quer a nível interno, quer a nível externo:

- **Fidelização.** É importante desenvolver estratégias a nível interno capazes de manter os atuais sócios fidelizados, tendo em conta que são fundamentais para o bom funcionamento da organização. A estratégia adotada desde 2007 é a que prevalece no presente, por isso é importante perceber o que pode ser feito de diferente para os manter fidelizados.
- **Reforço de posicionamento.** Apesar o posicionamento da Rosto Solidário estar definido, ele não é reconhecido. Portanto é necessário dar a conhecer a organização e as suas principais áreas de atuação junto do público, implementando estratégias de dinamização e amplificação da comunicação.

6.1 Levantamento de dados da presença digital

A presença digital da Rosto Solidário é feita através de dois *websites*: um principal e um secundário. Além disso está presente nas redes sociais, através de quatro páginas de *Facebook*, uma página do *Linkedin* e uma página do *Youtube*.

6.1.1 Análise *website* principal Rosto Solidário

É possível encontrar o *website* principal da Rosto Solidário (Anexo I – Figura 1) no seguinte endereço: www.rostosolidario.pt. Em termos de imagem, se entra, percebe-se, desde logo, a identidade visual da organização (logotipo, imagem e cor). Além disso facilmente se acede às redes sociais, pois existem botões destacados para esse efeito. É possível ainda encontrar 3 formas de contacto – *e-mail*, telefone e botão de donativo – na parte superior direita do *website*, o que demonstra preocupação em se manter contactável. O mapa do *website* está bastante claro. Em termos de objetivos, esta é uma plataforma usada essencialmente para comunicar diretamente com os voluntários nacionais e internacionais, assim como com doadores. Serve ainda de “montra” para possíveis investidores e avaliadores de projetos.

Os principais obstáculos identificados são:

- Manter o *website* bilingue de forma a comunicar com o maior número possível de interessados, pois quando se clica em “en” apenas se encontra uma página simplificada;
- Não existe uma agenda de atividades, de forma a manter os visitantes informados sobre o calendário da associação e onde vai estar presente. Também seria importante apresentar os eventos do passado para demonstrar a abrangência da Rosto Solidário;
- Baixo número de *call to actions* direcionados aos visitantes ou espaço dedicado a quem quer ajudar nas diferentes vertentes (empresa, voluntário, entre outros);
- Espaço dedicado a notícias da organização assim como temas da atualidade que se enquadrem nas suas áreas de atuação.

6.1.2 Análise *website* secundário Rosto Solidário

O *website* secundário (Anexo I – Figura 2) da Rosto Solidário, foi desenvolvido através de uma plataforma gratuita de desenvolvimento de *websites* e pode ser encontrado através do endereço www.evstostosolidario.wixsite.com/rosto-solidario. Este endereço está totalmente direcionado para a comunicação direta com voluntários internacionais do Serviço de Voluntariado Europeu

(SVE). A identidade visual é idêntica à do principal, no entanto, apresenta muitos poucos menus e cada um deles com informação bastante sucinta. Além disso acaba por ser outra ferramenta de comunicação para dispersar os visitantes.

Os principais obstáculos identificados são:

- *Website* estático, desenvolvido em plataforma gratuita e, por isso, com várias limitações;
- Manter o *website* atualizado. A última notícia tem data de 2016;
- Não existem links para as redes sociais;
- Na área dedicada ao *blog* não existem notícias, mas sim links para *blogs* externos;
- Estratégia de *SEO* prejudicada devido à existência de dois domínios diferentes, havendo perda de tráfego.

6.1.3 Análise Facebook

A Rosto Solidário faz a gestão de quatro páginas (Anexo I – Figuras 3, 4, 5 e 6) de *Facebook* distintas, onde gere a comunicação dos vários projetos, separadamente. Esta prática acaba por dispersar toda a informação sobre a organização, dificultando, por vezes o entendimento sobre quais as suas áreas de atuação. Além da informação, acaba por dispersar também o público-alvo, provocando até alguma confusão nos mesmos.

De seguida apresenta-se uma análise das várias páginas, onde constam as principais informações sobre as mesmas:

	Rosto Solidário	Serviço Voluntariado Europeu com a Rosto Solidário	Voluntariado Passionista – ONGD Rosto Solidário	É de género?
Categoria	Organização sem fins lucrativos	Organização	Comunidade	Comunidade
Menu sobre	Missão, <i>website</i> e número de telefone	Sobre, história, <i>website</i> , <i>e-mail</i> , número de telefone	Sobre, história e <i>website</i>	Sobre, história e <i>website</i>
Criação	Setembro 2007	2013	Outubro 2010	Novembro 2012
Nº Fãs	2739 fãs (a 20/05/2017)	921 fãs (a 20/05/2017)	1694 fãs (a 20/05/2017)	1126 fãs (a 20/05/2017)
TABS	Não tem personalização	Não tem personalização	Não tem personalização	Não tem personalização
Idioma	Português	Português	Português	Português
Cadência	Irregular (tanto publicam dias seguidos, como existem dias sem publicações)	Irregular (tanto publicam várias vagas no mesmo dia, como deixam de publicar durante semanas)	Irregular (tanto fazem publicações com espaçamento de dias, como de semanas)	Muito irregular (existem meses sem qualquer publicação)
Temas	Ações de divulgação, eventos, workshops e atividades	Anúncio de vagas de voluntariado, ações de divulgação e momentos em missão	Eventos, vagas de voluntariado, missões, republicações das outras páginas	Notícias, republicações de temas sobre igualdade de género
Hashtags	Utiliza	Utiliza	Utiliza	Utiliza
Tom	Informal e jovem	Informal e jovem	Informal e jovem	Informal e jovem

Quadro 1 Análise páginas *Facebook* Rosto Solidário

Fonte: feito pela autora, 2017

6.1.4 Análise LinkedIn

A Rosto Solidário tem apenas uma página de *LinkedIn* (Anexo I – Figura 7), criada desde 2015 e com apenas 37 seguidores (consultado a 20/05/2017). A cadência de publicações é, realmente, fraca, praticamente inexistente. Ao visitar a página, é possível visualizar 8 colaboradores da mesma. Em termos de análise de publicações não é possível fazer, pois só existem duas publicações.

6.1.5 Análise Youtube

Em termos de páginas de *Youtube*, apenas se analisa a da Rosto Solidário (Anexo I – Figura 8), criada em 2015. No entanto, também existe a “Voluntário SVE”, mas pouco relevante e com apenas três vídeos publicados. A página principal do *Youtube* conta apenas com seis subscritores (consultado a 20/05/2017) e 16 vídeo publicados, que na grande maioria estão datados de 2016. A média de visualizações é baixa, 49, ou seja, é necessária uma intervenção profunda para enriquecer este meio de comunicação.

6.1.6 Ideias chave

Ao analisar o *website* principal da Rosto Solidário percebe-se que há um cuidado com a sua imagem e por mantê-lo atualizado, pelo menos no que diz respeito à inserção da documentação referente à organização, tal como plano de atividades e relatório de contas. Ao analisar o *website* secundário, desenvolvido em Wix – plataforma gratuita – percebe-se que há uma preocupação em comunicar a nível internacional. No entanto, em termos de estratégia digital, considera-se que dois *websites* são desnecessários, uma vez que o que está a ser feito no *website* secundário devia ser integrado no principal. Desta forma, a informação estaria agregada num só endereço, mais acessível para os visitantes e em termos de *SEO* mais otimizada.

Relativamente às redes sociais, o facto da RS manter quatro páginas de *Facebook* ativas faz com que os conteúdos partilhados se dispersem, contribuindo, também, para a falha de perceção da comunidade sobre o que faz a organização. Percebe-se, também, que não existe um plano de publicações regular, comprometendo os níveis de alcance e envolvimento de cada uma das páginas.

Quanto ao *LinkedIn* e *Youtube* compreende-se, facilmente, que não existe qualquer planeamento, pelo que neste caso seria importante trabalhar toda a sua estratégia.

Não existem campanha, *newsletters* ou outro tipo de comunicações digitais desenvolvidas, pelo que não é possível analisá-las.

7 Síntese global

Segundo Tenney & Marques (2017: 1015), a análise *SWOT* – usada há mais de 25 anos – tem provado ser eficaz na análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de determinada organização, de forma a alinhar a sua estratégia e focar-se nos seus objetivos. Os mesmos autores afirmam que “a *SWOT* é uma ferramenta de negócios eficaz”.

7.1.1 Análise *SWOT*

		Impacto no "Negócio"			Probabilidade de ocorrência		
		1 - Reduzido	2 - Médio	3 - Elevado	1 - Reduzido	2 - Médio	3 - Elevado
Oportunidades	Rede alargada de parceiros e ligação a instituições estratégicas			x		x	
	Portugal está a sair da crise		x			x	
	Terceiro sector está a ganhar cada vez mais importância no panorama português	x				x	
	Presença na Plataforma Portuguesa das ONGD			x			x
	Responsabilidade social corporativa tem crescido		x			x	
	Aposta na educação para a cidadania e no voluntariado ao nível regional			x		x	
Ameaças	Transformação nos mercados de financiamento		x			x	
	Falta de segurança sentida a nível internacional			x		x	
	Falta de medidas severas (nacionais e internacionais) para a cooperação para o desenvolvimento	x			x		
	Falta de conhecimento por parte da comunidade sobre a sua atuação			x			x
	Conjuntura política a nível internacional instável		x			x	
	Maior reconhecimento no que respeita às IPSS			x			x
		Impacto no "Negócio"			Tendência de Evolução		
		1 - Reduzido	2 - Médio	3 - Elevado	1 - Pior	2 - Igual	3 - Melhorar
Forças	Estabilidade financeira da organização			x		x	
	Diversidade de colaboradores e suas valências		x			x	
	Desenvolvimento de vários projetos e atividades junto da comunidade			x			x
	Qualidade técnica na intervenção nestas áreas	x				x	
	Dimensão do voluntariado, participação e cidadania ao nível regional forte			x			x
	Membro da direção Plataforma Portuguesa das ONGD			x			x
Fraquezas	Posicionamento mal percebido			x			x
	Baixo envolvimento do público-alvo		x				x
	Inexistência de um plano de comunicação estruturado			x		x	
	Necessidade de desenvolvimento de responsabilidades dos colaboradores			x			x
	Falta de aproveitamento dos benefícios do marketing digital		x			x	
	Pouca clareza na dinamização das diferentes áreas de intervenção		x			x	

Quadro 2 Análise *SWOT*
Fonte: feito pela autora, 2017

7.1.2 SWOT Dinâmica

Após o desenvolvimento da análise *SWOT* simplificada, apresenta-se de seguida a *SWOT* dinâmica de forma a obter as diretrizes estratégicas que darão origem ao plano de ação a desenvolver.

	1 - Diversidade de colaboradores e suas valências 2 - Desenvolvimento de vários projetos e atividades junto da comunidade 3 - Dimensão do voluntariado, participação e cidadania ao nível regional forte	4 - Posicionamento mal percebido 5 - Necessidade de desenvolvimento de responsabilidades dos colaboradores 6 - Falta de aproveitamento dos benefícios do marketing digital
Oportunidades		
1-Presença na Plataforma Portuguesa das ONGD	1.1-Realização ações e workshops junto dos colaboradores de forma a perceberem a importância de fazer parte da Plataforma Portuguesa das ONGD 1.2-Promover projetos e atividades em conjunto com a Plataforma Portuguesa das ONGD 1.3	1.4-Utilizar a projeção através da Plataforma Portuguesa das ONGD para dar a conhecer o posicionamento 1.5 1.6-Desenvolver ações digitais que ampliem a presença na Plataforma Portuguesa das ONGD
2-Responsabilidade social corporativa tem crescido	2.1 2.2-Aumentar a comunicação dos projetos e atividades junto do contexto empresarial 2.3-Envolver as empresas regionais nas suas ações e atividades	2.4-Trabalhar as áreas de intervenção da organização junto das empresas, contribuindo para dar a conhecer o seu posicionamento 2.5-Envolver colaboradores na angariação de empresas interessadas 2.6-Lançamento de campanhas online para captar interesse das empresas
3-Portugal está a sair da crise	3.1 3.2-Estabelecer parcerias com as empresas, obtendo apoio para os projetos 3.3-Propor projeto de dinamização da organização a nível regional à Câmara	3.4-Lançamento campanha crowdfunding para recolha de fundos para trabalhar posicionamento da organização 3.5 3.6-Procure parcerias a nível de marketing digital junto de empresas regionais
Ameaças		
4-Transformação nos mercados de financiamento	4.1 4.2-Perceber se esta transformação pode colocar entraves no desenvolvimento de projetos 4.3	4.4 4.5-Sessão explicativa a colaboradores sobre importância de financiamentos 4.6
5-Falta de conhecimento por parte da comunidade sobre a sua atuação	5.1-Incentivar colaboradores a usar as suas valências para promover a organização 5.2-Utilizar os projetos e atividades para dar-se a conhecer à comunidade 5.3-Convidar várias figuras públicas regionais para apresentar a organização	5.4-Dar a conhecer as atividades à comunidade de forma a perceber-se o posicionamento 5.5-Desenvolver workshops tipo "pitch" com colaboradores de forma a conseguirem apresentar a organização à comunidade rapidamente 5.6-Trabalhar campanhas de marketing digital para amplificar a sua "voz"
6-Maior reconhecimento no que respeita às IPSS	6.1 6.2-Destacar a qualidade dos projetos e atividades realizadas de forma a ganhar reconhecimento, comparativamente às IPSS 6.3- Destacar a dimensão da organização a nível regional como factor diferenciador perante outras IPSS	6.4-Dar a conhecer o seu posicionamento de forma a diferenciá-la das IPSS 6.5 6.6-Desenvolver campanhas de marketing digital para se diferenciá-la das IPSS

Quadro 3 *SWOT* dinâmica
Fonte: feito pela autora, 2017

8 Definição estratégica

Analisando os cruzamentos elaborados através da *SWOT* dinâmica desenvolvida anteriormente, propõe-se as seguintes diretrizes estratégicas:

- **Apostar em estratégias e ações de *marketing* digital de forma a dar a conhecer o posicionamento da Rosto Solidário**

A Rosto Solidário deve encarar o *marketing* digital como uma ferramenta para dar a conhecer o posicionamento da organização, dinamizando a associação junto dos seus *stakeholders* e, desta forma, aumentar a sua notoriedade.

- **Desenvolvimento de um plano de comunicação que sirva para, por um lado desmistificar conceitos, por outro promover as atividades realizadas**

A comunicação da Rosto Solidário necessita de ser linear. Por isso sugere-se o desenvolvimento de um plano de comunicação anual, onde se deve identificar todas as ações que o constituem. Desta forma, pretende-se desmistificar os conceitos mal percebidos pela comunidade, de acordo com as suas áreas de intervenção, assim como deve ter como objetivo capitalizar o que já é feito no momento, de forma a obter a visibilidade certa.

- **De acordo com o crescimento da responsabilidade social corporativa, propõe-se trabalhar as três principais áreas de intervenção da Rosto Solidário juntamente com as empresas**

O que se propõe com esta diretiva é o lançamento de projetos que, além de trabalharem uma vertente de voluntariado e apoios, trabalharem com mais profundidade as áreas de intervenção: a educação e a cidadania global, a cooperação para o desenvolvimento e o apoio à família. Desta forma pretende-se sublinhar o posicionamento da mesma e, ao mesmo tempo, aproveitar a publicidade “boca-a-boca” que este tipo de iniciativas pode causar, pois envolve um público que não estava abrangido.

- **Trabalhar com os colaboradores de forma a torná-los “embaixadores” da organização**

Outra das lacunas identificadas foi a necessidade de responsabilizar os vários colaboradores sobre as suas funções, de forma a que eles interiorizem o posicionamento da Rosto Solidário

e o saibam explicar para o exterior. A sugestão de os tornar “embaixadores” pretende, no fundo, dar-lhes voz e cara de forma a levarem a missão da Rosto Solidário mais adiante.

8.1 Objetivos

Analisando as diretrizes extraídas conclui-se que é extremamente importante dar a conhecer o posicionamento da associação, de forma a envolver cada vez mais os diferentes *stakeholders*. Quer-se, portanto, de acordo com a entrevista realizada (Anexo II) e como referido anteriormente, mudar o paradigma de que a Rosto Solidário é uma organização que apoia a comunidade com bens, para uma organização com 3 principais eixos de atuação: educação e cidadania global, cooperação para o desenvolvimento e apoio à família.

Esta necessidade acaba por ir ao encontro do plano de desenvolvimento estratégico, a quatro anos, desenvolvido pela Rosto Solidário com os seguintes objetivos estratégicos:

- otimizar o potencial humano e a identidade da estrutura organizacional existentes;
- afirmar o conhecimento e experiência a nível local e regional sob uma estratégia integrada de educação e cidadania global;
- aprofundar a estratégia de intervenção a nível europeu e internacional.

Tendo em conta a análise efetuada, anteriormente, as diretrizes estratégicas levantadas e os objetivos identificados pela organização sugere-se o desenvolvimento de um plano de comunicação digital a um ano, com os seguintes objetivos, identificados em colaboração com a organização:

- O1: Crescimento do reconhecimento geral da Rosto Solidário
- O2: Crescimento da presença digital da Rosto Solidário
- O3: Incremento da notoriedade da Rosto Solidário
- O4: Aumento do envolvimento dos *stakeholders*

Tendo em conta o orçamento limitado não foi possível realizar previamente um estudo de notoriedade para perceber qual a situação atual da Rosto Solidário. Desse modo, não se consegue mensurar qual a percentagem de crescimento ideal. Aconselha-se, portanto, o investimento na realização do estudo para que se consiga medir eficazmente o retorno das ações implementadas.

9 Organização tática

A tática proposta assenta na campanha de comunicação “A nossa ação tem um Rosto”, uma campanha institucional que, no fundo, pretende apresentar à sociedade os vários “rostos”, ou seja, as áreas de intervenção da Rosto Solidário. A campanha dirige-se a todos os *stakeholders* para que fiquem inspirados com tudo aquilo que a Rosto Solidário tem feito ao longo dos anos. Esta será uma campanha contínua durante todo o ano, pela força que representa, e que prevê a execução de várias ações a nível de comunicação digital. A estratégia definida para esta campanha abrange os seguintes pilares:

- **Atuação:** maximizar o número de interessados pelas atividades da Rosto Solidário
- **Marketing:** criar notoriedade, através da construção de um fluxo fixo de comunicação digital, contribuindo para uma boa performance
- **Media:** gerar tráfego para as plataformas da organização, impulsionando o alcance dos seus conteúdos nas redes sociais

De forma a “dar rosto” a esta campanha, analisou-se o relatório de contas de 2016, da Rosto Solidário, onde foi possível verificar que a organização obteve um retorno de cerca de 4 mil euros. Posto isto, propõe-se um orçamento de 2.500 euros para colocar em prática a campanha “A nossa ação tem um Rosto”.

9.1.1 Comunicação digital

Ações	Target	Orçamento
Gestão Redes Sociais	Comunidade	500€
SEO & Google Adwords	Todos	1000€
Criação de <i>blog</i>	Todos	800€
Webinars online	Comunidade	N/A
Envio de <i>Newsletters</i>	Voluntários, associados e parceiros	N/A
Campanha de <i>stakeholders</i> para apoio a <i>roadshow</i> da organização	Comunidade e parceiros	N/A
Fortalecimento de relações com media digitais	Comunidade	200€

Quadro 4 Visão global ações comunicação digital
Fonte: feito pela autora, 2017

De seguida, apresenta-se uma descrição de cada uma das ações:

9.1.1.1 Gestão das Redes Sociais

De acordo com a nova campanha de comunicação planeia-se começar a trabalhar nas redes sociais da organização a partir de janeiro de 2018. A primeira ação a realizar será a uniformização das páginas de *Facebook* existentes, dando-lhe apenas “um rosto”. Ou seja, sugere-se a junção das três páginas que existem dedicadas a projetos (“Serviço Voluntariado Europeu com a Rosto Solidário”, “Voluntariado passionista – ONGD Rosto Solidário” e “É de género?”) numa só página, a principal “Rosto Solidário”. Desta forma, consegue-se agregar o conteúdo em apenas uma localização, assim como os seus seguidores.

Facebook

A Rosto Solidário deve otimizar a sua presença no *Facebook*, de forma a aumentar a sua notoriedade. Atualmente, as publicações têm baixa visibilidade, por isso sugere-se a criação de um plano de conteúdos mais partilháveis, direcionados aos diferentes *stakeholders*, assim como o desenvolvimento de campanhas *paid social* (anúncios de *Facebook*), com os seguintes objetivos: promoção de conteúdos, ampliação do número de seguidores, encaminhamento para *website* e fortalecimento da relação entre a Rosto Solidário e público. Nesta primeira fase e para promoção da campanha “A nossa ação tem um Rosto” os anúncios de *Facebook* serão muito importantes. Deve existir, também, um plano de publicações mensal, com publicações intercaladas (dia sim, dia não) de forma fazer uma melhor gestão otimizada. Este plano deverá ser composto por conteúdos como: criação de eventos para os promover junto da rede, álbuns com fotografias de forma a registar todas as atividades, notícias de fontes conceituadas de forma a aumentar credibilidade, artigos do *blog*, imagens de inspiração, convites para *webinars*, entre outros.

Ao longo do ano, planeia lançar-se três rubricas com o objetivo de amentar o *buzz* da organização, são elas:

- “Voluntariado Solidário – Partilha o teu Rosto!”, onde os voluntários, ao abrigo do Serviço de Voluntariado Europeu (SVE) e os voluntários passionistas serão convidados a partilhar as suas histórias em vídeos curtos, acompanhados por um texto que será inserido no *blog*.

- “Porquê?”. Que prevê a publicação de imagens que expliquem os conceitos inerentes à atuação da Rosto Solidário. Estas publicações devem ter um teor de inspiração que incite à partilha por quem as vê.
- “Ele(a) vestiu o nosso Rosto!”, que prevê o convite a figuras públicas para vestirem a camisola da Rosto Solidário por um dia, de forma a aumentar a sua visibilidade junto da comunidade.

LinkedIn

Esta é considerada a maior rede profissional do mundo e, por isso, o seu público-alvo deverão ser os colaboradores da Rosto Solidário e possíveis investidores ou influenciadores. No seguimento do planeamento para o *Facebook* deve ser feito o mesmo para o *LinkedIn*. Aconselha-se a que essas publicações sejam feitas duas vezes por semana e que o conteúdo a partilhar sejam artigos do *blog*, notícias de fontes fidedignas, vagas de voluntariado, trabalho ou estágios e a partilha de fotografias de eventos de cariz institucional. De acordo com a campanha transversal, esta será a plataforma onde se irá partilhar fotografias de todos os “rostos” que fazem parte da equipa da Rosto Solidário.

Também para esta rede se sugere o desenvolvimento de campanhas pagas, nomeadamente publicações patrocinadas, de forma a aumentar a sua visibilidade. Por exemplo, projetos como o “É de Género?” e “Hecos for Ethics”, realizados durante o ano de 2016, deveriam ser alvo de investimento em publicidade nesta rede.

Youtube

O conteúdo partilhado em vídeo tem gerado cada vez mais tráfego para as organizações, ou seja, aumento de notoriedade e visibilidade *online*. E de acordo com esta nova tendência recomenda-se que a Rosto Solidário passe a criar cada vez mais conteúdos em vídeo, que deverão ser carregados para o seu canal de *Youtube* e, posteriormente, usado nas outras redes sociais, apresentações, candidaturas e *blog*. Também para esta rede se prevê o investimento em publicidade, com o desenvolvimento de anúncios *banner*, exibidos na parte inferior do vídeo em reprodução ou noutra página com permissão. Neste caso também se prevê um plano de publicações e publicidade, que pode abranger as seguintes temáticas:

- reportagem de todos os rostos que estão por trás da Rosto Solidário;
- reportagem de eventos e atividades realizadas;
- entrevistas, notícias e reportagens da associação;
- testemunhos sobre o voluntariado;

- vídeos explicativos sobre a área de atuação e missão da Rosto Solidário;
- vídeos com os especialistas da associação a abordar temas específicos.

Além destas temáticas, e no seguimento da rubrica “Ele(a) vestiu o nosso Rosto!” planeia-se associar uma figura pública à causa da Rosto Solidário, idealmente com impacto a nível regional e nacional, que seja a cara da Rosto Solidário e impulse a sua dinamização, dando a conhecer o posicionamento da organização. Esta campanha deverá ser dinamizada essencialmente no *Facebook*, de forma a atingir os seguidores da organização, mas alcançar novos públicos através da rede de seguidores dessa figura.

Pretende-se também dinamizar, através do vídeo *marketing*, o projeto “Eurodesk” (Anexo III), que tem como missão sensibilizar os jovens sobre oportunidades de aprendizagem em mobilidade e para se tornarem cidadãos ativos, pelo seu potencial viral que tem junto deste público-alvo que são os jovens.

9.1.1.2 SEO & Google Adwords

Atingir o público-alvo da Rosto Solidário é um dos grandes objetivos da campanha de comunicação “A nossa ação tem um Rosto!”. Sendo a comunicação digital a base, é necessário obter o *website* bastante otimizado, de forma a que apareça, organicamente, quando é feita uma pesquisa num motor de pesquisa (por exemplo, o *Google*). Esta deve ser uma tarefa contínua já que os motores de pesquisa utilizam algoritmos dinâmicos influenciados pela publicação de novos conteúdos na web.

Aconselha-se a utilização de uma ferramenta do género da *Woorank*¹³ de forma a analisar o *website*. No âmbito deste projeto foi realizada uma análise básica de forma a afinar as sugestões nesta área:

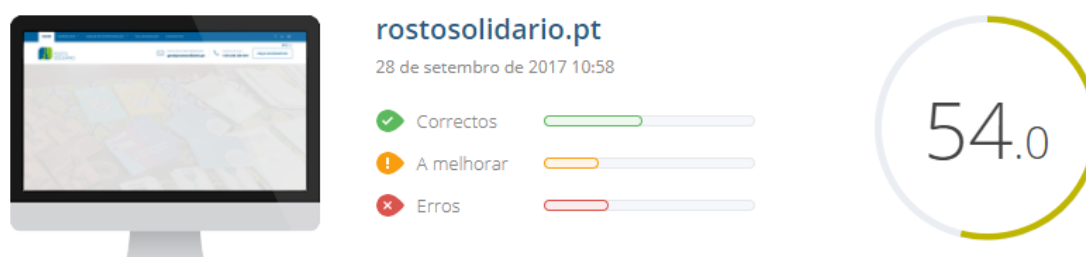


Figura 11 Análise *SEO website* Rosto Solidário
Fonte: Woorank, setembro 2017

¹³ Ferramenta de *SEO* capaz de analisar um *website*.

Para perceber quais as palavras-chave certas para o *website*, pode consultar-se ferramentas próprias que nos indicam qual o maior volume e potencial no *Google* das palavras identificadas. Depois da análise e da escolha das palavras-chave que poderão trazer resultados positivos, deve-se incorporá-las no *website* de forma a otimizá-lo para os motores de pesquisa. Além disso, também se recomendam correções como otimização de meta data, títulos das imagens e textos alternativos.

A construção de notoriedade digital leva o seu tempo, mas o *Google Adwords* poderá ajudar a Rosto Solidário a curto prazo, através de anúncios “custo por clique” no *Google*. Aconselha-se a construção de anúncios de dois tipos:

- Com o objetivo de visualização, através da promoção de banners, vídeos e artigos da campanha “A nossa ação tem um Rosto!”. Numa segunda fase, apoiada pelo mote da campanha, deverá ser uma forma de promover a área de intervenção do apoio à família, que, além da distribuição de comida e materiais, tem um gabinete de serviço social, de psicologia e a participação da Comissão de Proteção de Crianças (CPCJ) e Jovens de Santa Maria da Feira.
- Com o objetivo de levar a ação, por exemplo convidando as pessoas a partilharem com a organização os seus “rostos”. Ou ainda, para a promoção de alguma vaga de voluntariado europeu ou passionista, fazendo com que o utilizador se inscreva.

Neste caso, o *Google Adwords* pode ser uma excelente ferramenta para as campanhas desenvolvidas a nível internacional.

9.1.1.3 Criação de *blog*

No seguimento da otimização do *website*, aconselha-se a criação de um *blog* de forma a alavancar a estratégia de *SEO*, mencionada anteriormente. Assente numa estratégia de *inbound*¹⁴, isto é *marketing* se atração que consiste em ganhar o interesse dos *stakeholders*, planeia-se a partilha de conteúdo com qualidade de forma a conseguir a atenção dos verdadeiros interessados nas áreas de intervenção da Rosto Solidário.

Na prática, sugere-se o lançamento de um artigo por semana, escrito pelos especialistas da associação, ou seja os “rostos” da organização, mas que deverá aumentar a frequência de

¹⁴ *Inbound marketing* diz respeito à criação e partilha de conteúdo direcionado para um público alvo, através do *marketing* digital. O *inbound marketing* baseia-se em ganhar o interesse das pessoas, em vez de comprá-las, conseguindo atrair *leads* qualificadas.

publicações num curto espaço de tempo. Além dos temas assentes na campanha de comunicação, que pretendem partilhar as diferentes áreas de intervenção, prevê-se a realização de três ações:

- Convite a voluntários, “rostos da organização” para descreverem as suas experiências de voluntariado, tal como indicado anteriormente. Assim, consegue-se chegar à rede de seguidores dos voluntários da organização.
- Convite a influenciadores destas áreas de intervenção para escreverem artigos de opinião. Neste caso, consegue-se atingir um público mais específico e interessado no tema.
- Convite a colaboradores para escreverem artigos de opinião, contribuindo para que se tornem embaixadores da Rosto Solidário, através da partilha do seu “rosto”.

9.1.1.4 Webinars online

De acordo com a estratégia de *inbound marketing*, identificada anteriormente, recomenda-se a realização de um *webinar online* mensal. Estas sessões de *webinar* podem ser feitas gratuitamente através da utilização do *Google+ Hangout* (limite até 10 pessoas por sessão). A organização deverá identificar quais os temas relacionados com as suas áreas de intervenção que quer abordar de forma a construir-se um plano alargado. Por exemplo, um dos projetos a abranger deverá ser o Eurodesk (Anexo III), pois tem um carácter bastante informativo, que ao ser abordado neste formato acaba por ser um verdadeiro multiplicador a nível nacional, e internacional, potenciando a proximidade entre países. Desta forma, a Rosto Solidário destacar-se-á como especialista na área, conseguindo dar a conhecer o seu posicionamento, ao mesmo que desconstrói diversos temas mal percebidos pela comunidade. Deve ainda prever-se um convite trimestral (quatro convites por ano) a um especialista externo de determinada área para participar destas sessões, de forma a atingir outros públicos.

Ao nível prático, a inscrição num *webinar* prevê o preenchimento de um formulário, o que representa a qualificação da base de dados da Rosto Solidário. Os *webinars* podem também ser gravados e usados, posteriormente.

9.1.1.5 Envio de newsletters

A par de toda a comunicação externa, também a comunicação direta com voluntários, associados e parceiros deverá começar a ser feita digitalmente. Pretende-se que o “rosto” da

Rosto Solidário chegue ao maior número de pessoas. Nesse sentido, propõe-se o envio mensal de uma *newsletter* mensal, desenvolvida com a identidade visual da nova campanha, onde constem as principais atividades ocorridas, acontecimentos importantes a nível nacional e internacional e novidades do sector. O grande objetivo destas *newsletters* é, efetivamente, dar um “rosto” a tudo o que é feito pela Rosto Solidário, nas variadíssimas áreas, assim como conseguir levar o leitor a uma ação, seja contribuir com um donativo, participar numa campanha de voluntariado, pedir mais informações sobre um tema específico, tornar-se sócio, aprofundar o conhecimento dos leitores sobre as suas áreas de intervenção.

Para começar, a Rosto Solidário deverá usar uma plataforma gratuita, como é o caso do *Mailchimp* (até 2.000 contactos) e analisar a evolução e a necessidade de investir noutra tipo de plataforma. Além disso, é importante que as bases de dados estejam atualizadas para que, entre outras coisas, seja possível segmentar a mesma e personalizar (em inglês) o envio destas *newsletters* para o público internacional.

9.1.1.6 Campanha de *stakeholders* para a apoio a *roadshow* da organização

Não há melhor forma de conhecer o “rosto” da organização, estando “cara a cara” com ela. De forma a intensificar o resultado da campanha “A nossa ação tem um Rosto!” sugere-se a realização de um *roadshow* nacional, isto é a visita da Rosto Solidário a empresas e escolas parceiras por todo o país. Esta sugestão surge por inspiração do projeto já existente “Feira sem preconceitos” (Anexo II), que pode ser uma excelente forma de propagar a mensagem da nova campanha. Além disso, este projeto prevê sublinhar os benefícios da diversidade e da interculturalidade como contributo para a qualidade de vida no concelho de Santa Maria da Feira. Nesse sentido, a ideia era replicar o formato, mas por várias cidades do país. No entanto, uma ação destas comporta vários custos para a organização, tais como, transporte, desenvolvimento de materiais de *marketing* (brochuras, *flyers*, folhetos), *merchandising*, alimentação e eventuais estadias. Nesse sentido, pretende-se lançar uma campanha de *stakeholders*, que é uma forma de angariar financiamento para um projeto, através de uma comunidade *online* que se interesse pela causa promovida, de forma a angariar fundos para pôr teste projeto em prática. Propõe-se que a campanha seja lançada na plataforma *PPL Stakeholders*, com dois objetivos comuns:

1. Angariar 1500€ de forma a contribuir para o pagamento das despesas inerentes à realização desta ação;
2. Promoção do projeto através do “digital *word of mouth*”. Tendo em conta que a campanha está disponível para toda a comunidade, através desta plataforma, acaba por

ganhar proporções gigantescas, até a nível internacional, conseguindo-se trabalhar questões de visibilidade e de dinamização da Rosto Solidário, acabando pela associação beneficiar de duas formas: angariação de fundos e notoriedade.

9.1.1.7 Fortalecimento de relações com órgãos de comunicação digitais

Na sequência das ações que já são praticadas pela Rosto Solidário com as rádios e jornais locais, pretende-se construir uma lista de meios de comunicação digital, a nível nacional, de forma a trabalhar a relação com os mesmos. Inicialmente, deverá ser enviado um *press kit* de apresentação, apresentando a nova campanha de comunicação e resumindo todas as atividades em que a Rosto Solidário está envolvida. Após esse primeiro passo, deverá ser criado um processo interno que contemple o desenvolvimento de *press releases* para envio aos meios, de acordo com as atividades e projetos realizados, que possam ser noticiados pelos meios identificados. Assim, trabalhar-se-á a credibilidade percebida pela comunidade.

9.1.2 Avaliação

É necessário avaliar todas as ações propostas de forma a perceber se será possível atingir os objetivos delineados e para isso foi desenvolvida uma tabela com os principais indicadores de desempenho, meios de verificação e métrica.

Ação	Verificação	Métrica	KPI
Gestão de redes sociais	Aumento de seguidores, alcance e interação (gostos, partilhas, comentários)	Notoriedade e envolvimento	- +500 novos fãs - Média de 5 partilhas e 5 comentários por publicação - Aumento do alcance orgânico
SEO & Google Adwords	Google Analytics e Google Webmaster tools	Nº de cliques, conversões e impressões	- Taxa de cliques (CTR) - Custo por clique (CPC) - Custo por lead (CPL)
Criação de blog	Backoffice e Google Analytics	Aumento de notoriedade e reconhecimento	- 100 visitas e 70 visitantes únicos - 15% taxa de conversão e 4% rejeição

Webinars online	Inquéritos de satisfação	Nº de presentes e inquérito de satisfação	- duração média da visita: 1 minuto - Pelo menos 10 pessoas (máximo gratuito) em todos os webinars
	Base de dados e números de aberturas	Aberturas de e-mail e tomada de ação (cliques)	- Taxa de abertura - Taxa de respostas
Envio de newsletters			
Campanha de stakeholders para apoio a roadshow da organização	Promoção da campanha e número donativos	Atingimento 100% do valor a angariar	- Angariação 1500€
Fortalecimento relação media digitais	Clipping	Share e número de notícias ou referências web	- Aumento 15% reconhecimento e notoriedade - Aumento de 10% número de referências web

Quadro 5 Avaliação das ações
Fonte: feito pela autora, 2017

9.2 Plano de contingência

O ambiente digital está repleto de benefícios, assim como de riscos, já que os utilizadores são livres para partilhar a sua opinião positiva sobre determinada organização, mas também podem fazê-lo negativamente. Pensa-se, ou espera-se, que nada irá acontecer, no entanto, uma organização que esteja presente no ambiente digital deve ter um plano de gestão de crises, caso alguma coisa aconteça. De modo a evitar que a crise aconteça, deve-se ter em conta as seguintes medidas:

- Identificar, desde início, um pequeno grupo de pessoas capaz de analisar a crise, com sensibilidade nas diferentes áreas de intervenção e desenvolver infográfico com passos a dar;
- Manter uma postura transparente, nunca apagando publicações e ou comentários feitos por utilizadores e nunca deixar de responder, que seja bom ou mau;
- Assumir o erro, se for o caso, apelando a uma boa relação com os seguidores;
- Evitar linguagem agressiva e autoritária.

De seguida apresenta-se uma proposta de plano de contingência direccionado para o *online*:

<i>Ocorrência</i>	<i>Ação a tomar</i>	<i>Responsável</i>	<i>Empresa a contactar</i>
Comentários ou publicações nas redes sociais	- Verificar o motivo dessa ação e perceber junto da equipa o que aconteceu; - Caso o erro seja da organização, responder e encaminhar para conversa privada; - Caso contrário responder na mesma e encaminhar para contacto privado; - Caso comprometa a opinião da comunidade fazer comunicado com transparência	Consulta da equipa de crises para analisar ocorrência. Responsável comunicação dá seguimento ao tema.	N/A
Redes Sociais invadidas e ou pirateadas	- No caso de outras ferramentas como o <i>website</i> e e-mail não terem sido alvo do ataque lançar de imediato comunicado a partir delas - Reportar o sucedido o mais rápido possível diretamente às plataformas	Responsável comunicação digital	Entrar em contacto com a rede social em questão descrevendo o sucedido
<i>E-mail</i> invadido	- Primeiro passo é tentar aceder através da recuperação de password - Corte de <i>logins</i> ativos em outros dispositivos - Criar nova senha com grau de dificuldade elevado - Reforçar definições de segurança	Responsável comunicação digital	Informar conta de e-mail sobre o sucedido
<i>Website</i> e <i>blog</i> não funcionam	- Verificar se o problema é da ligação à internet - Entrar em contacto com especialista	Responsável comunicação digital	Empresa responsável pelo desenvolvimento do <i>website</i> e <i>blog</i>
<i>Webinar online</i> gera discussão	- Encaminhar queixoso para contacto privado - Pedir desculpa ao grupo e interromper desde logo a continuidade do webinar - Ouvir o queixoso e sugerir soluções “win-win” - Lançar comunicado a pedir desculpas pelo sucedido	Equipa de crises e responsável comunicação digital	N/A

Queixa de envio excessivo de <i>newsletters</i>	- Efetuar relatório de todas as comunicações efetuadas e analisá-lo - Redefinição de plano de envio - Tornar mais visível a possibilidade de não subscrever a receção de newsletters	Responsável comunicação digital	N/A
Publicidade <i>online</i> deixa de funcionar	- Perceber no <i>backoffice</i> o que motivou a paragem - No caso de não conseguir solucionar contactar plataforma	Responsável comunicação digital	Plataformas responsáveis

Quadro 6 Plano de contingência direccionado para online
Fonte: feito pela autora, 2017

9.3 Calendário e orçamentação

Para o sucesso do plano proposto foi desenvolvida uma calendarização e respetiva orçamentação, que deve servir para que os responsáveis consigam controlar possíveis desfasamentos ao nível de custos e tempo da ação.

Ação	Custo estimado	% Orçamento	Período 2017/2018																Comentários
			NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ			
Gestão redes sociais	500 €	20%																	
Rúbrica "Voluntariado Solidário - Partilha o teu Rosto!"	N/A	N/A																Lançar em janeiro e depois deve ser alimentada mensalmente	
Rúbrica "Porquê?"	N/A	N/A																Lançar em abril e deve ser feita uma publicação semanal desta rúbrica	
Rúbrica "Ele(a) vestiu o nosso Rosto!"	N/A	N/A																Lançar em julho e divulgar 1 famoso de 2 em 2 meses	
SEO & Google Adwords	1 000 €	40%																Deve ser constantemente otimizado	
Criação de blog	800 €	32%																Até julho de 2018 devem ser desenvolvidos artigos para alimentar o blog numa fase inicial	
Convite voluntários para escrever artigo	N/A	N/A																O artigo convite de dezembro será direcionado para os voluntários devido ao cariz emotivo da época	
Convite a influenciadores para escrever artigo	N/A	N/A																O artigo convite dos influenciadores fica agendado para setembro, altura em se recomeça após férias	
Convite a colaboradores para escrever artigo	N/A	N/A																Artigos convite devem ser inaugurados pelos colaboradores incentivar a que se tornem verdadeiros embaixadores da organização	
Webinars online	N/A	N/A																Até setembro de 2018 deve ser desenhado plano de temas	
Envio de newsletters	N/A	N/A																Todos os meses enviada newsletter resumo sobre mês anterior	
Campanha de crowdfunding para apoio a roadshow da organização																		Deverá contactar-se empresas e escolas para perceber possível interesse a partir de dezembro 2017 até maio de 2018. Entre junho e setembro de 2018 planear necessidades, datas, imagem de comunicação. Lançar campanha em novembro de 2018 até ao final desse ano. Começar Roadshow em fevereiro 2019.	
	N/A	N/A																	
Fortalecimento de relações com media digitais	200 €	8%																	

Quadro 7 Calendário e orçamentação plano comunicação digital
Fonte: feito pela autora, 2017

10 Conclusão e recomendações

Este projeto consistiu na criação de um plano de comunicação digital para a ONGD Rosto Solidário, com o principal objetivo de dar a conhecer o seu posicionamento à comunidade. Numa primeira fase foi realizada uma análise teórica sobre os temas mais importantes da investigação: *marketing*, *marketing* social, o *marketing* e as ONG, a era digital, as ferramentas de *marketing* digital. Entendeu-se que a evolução do *marketing* tem sido constante e que sofreu uma aceleração devido à revolução digital instaurada. No contexto do Terceiro Sector identifica-se, igualmente, que é dada cada vez mais importância às noções de *marketing* e comunicação digital, assim como no que diz respeito ao conceito de marca nas organizações sem fins lucrativos, pois estas começam a acreditar que com a adoção de planos estruturados podem aumentar a sua visibilidade e reconhecimento, assim como reforçar o seu posicionamento e obter mais sucesso nas campanhas de angariação de fundos. Percebeu-se também que o *marketing* digital veio alterar os hábitos dos consumidores, dado todas as possibilidades que estão à disposição, através de variadíssimas ferramentas e tendências de *marketing* e comunicação digital. No fundo, o *marketing* digital, tal como no contexto com fins lucrativo, contribui para que as organizações sem fins lucrativos comuniquem, colaborem e reforcem as suas relações com os *stakeholders*, aproveitando para promover e educar a sociedade sobre as suas causas, envolver-se com os interessados e criar valor recíproco. No seguimento deste projeto foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória para se conhecer melhor a Rosto Solidário e qual a sua relação com o *marketing* e a comunicação digital. Através das análises *SWOT* realizadas foi possível extrair quatro importantes diretrizes estratégicas, nomeadamente:

- Apostar em estratégias e ações de *marketing* digital de forma a dar a conhecer o posicionamento da Rosto Solidário;
- Desenvolvimento de um plano de comunicação que sirva para, por um lado desmistificar conceitos, por outro promover as atividades realizadas;
- De acordo com o crescimento da responsabilidade social corporativa, propõe-se trabalhar as três principais áreas de intervenção da Rosto Solidário juntamente com as empresas;
- Trabalhar com os colaboradores de forma a torná-los “embaixadores” da organização

No entanto, o foco foi direcionado para a comunicação digital, pois considerou-se prioritário trabalhar a falta de conhecimento e notoriedade existentes.

Ainda de acordo com a literatura revista, conclui-se que o *marketing* e comunicação digital podem revelar-se excelentes ferramentas para as organizações sem fins lucrativos, que ao contrário da publicidade em televisão, rádio ou jornais, os orçamentos são mais baixos e conseguem trabalhar-se, igualmente, questões de notoriedade, visibilidade e envolvimento da comunidade.

No caso da Rosto Solidário, apesar do seu esforço para comunicar nas redes sociais, conclui-se que existe uma grande margem de melhoria no que diz respeito à comunicação digital global, podendo ser esta uma forma de alavancar o plano estratégico 2017-2020, estruturado pela organização. Fruto disso, sugeriu-se o desenvolvimento da campanha de comunicação “A nossa ação tem um Rostos!”, baseada em ações e ferramentas digitais com o objetivo de:

- Maximizar o número de interessados pelas atividades da Rosto Solidário;
- criar notoriedade, através da construção de um fluxo fixo de comunicação digital;
- gerar tráfego para as plataformas da organização.

Encontram-se, no entanto, algumas limitações à execução deste plano como é o caso de não haver recursos humanos capacitados para colocar o plano de comunicação digital em prática. Além disso seria importante dar a conhecer os benefícios do *marketing* e comunicação digital a todos os membros da Rosto Solidário de forma a perceberem a real importância e mais valias em apostar neste tipo de estratégia.

De acordo com as limitações identificadas sugerem-se para futuros estudos algumas questões:

- Destinar um orçamento anual para as ações de comunicação e *marketing*;
- Realizar um estudo de notoriedade para medir a real perceção existente. Idealmente, deveria ser feito antes de pôr o plano em prática, assim como imediatamente a seguir, de modo a perceber a sua influência e aspetos de melhoria. Porém, a realização destes estudos envolve altos orçamentos, condicionando a sua realização;
- Apostar em ações integradas, tendo em conta a importância que a Rosto Solidário dá às ações *offline*, e de forma a potencializar as ações propostas neste plano;
- Desenvolver um plano de contingência abrangente a todas as áreas da organização e não apenas focado no digital, pois o facto da sua visibilidade aumentar, pode suscitar outro tipo de questões relacionadas com outras áreas de atuação.

A comunicação e o *marketing* digital apesar de se terem tornado tendência acabam por ser temas recentes que devem ser mais investigados e aplicados por parte das organizações sem fins lucrativos.

11 Referências Bibliográficas

Adolpho, C. 2016. *Os 8 Ps do marketing digital – O Guia Estratégico do Marketing Digital*. Alfragide: Texto Editores.

AL-Tabbaa, O., Leach, D. & March, J. 2014. Collaboration Between Nonprofit and Business Setors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. *Voluntas*, 25: 657-678.

Amado, M. 2007. **Qualificar o Terceiro Setor: uma perspectiva de formação**. Revista Voz e Voz - Inovação e Qualidade no Terceiro Setor.

Andreasen, A. 2002. *Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace*. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21: 3-13.

Andreasen, A., Goodstein, R., Wilson, J. 2005. Transferring “Marketing Knowledge” to the Nonprofit Setor. *California management review*, 47 (4): 46-67.

Andreasen, A. & Kotler, P. 1996. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 5-6. United States of America: Prentice Hall.

Arik, M., Clark, L. & Raffo, D., 2016. Strategic responses of non-profit organizations to the economic crisis: examining through the lenses of resource dependency and resourced-based view theories. *Academy of strategic management journal*, 15 (1): 48-70.

Attouni, M. & Mustaffa, C. 2014. How do non-profit organizations in Libya adopt and use social media to communicate with the society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155: 92-97.

Belk, R. 2013. Extended self in a digital world. *Journal of consumer research*, 40: 477-493.

Bradley, J. *et al.* 2015. *Digital Vortex How Digital Disruption Is Redefining Industries*. Global Center for Digital Business Transformation.

Cobra, M. & Brezzo, R. 2010. **O Novo Marketing**. Brasil: Elsevier Editora Ltda. Cap. 1: 4-5, 45.

Cait, L. & Andrew, S. 2016. A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and *Mobile Marketing*: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. **Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue**, 80: 146-172.

Dibb, S. 2014. Up, up and away: social *marketing* breaks free. **Journal of marketing management**, 30: 1159-1185.

Dolnicar, S. & Lazarevski, K. 2009. *Marketing* in non-profit organizations: an international perspective. **International Marketing Review**, vol. (3): 275-291. Copyright Emerald Group Publishing Limited.

Durães, P.; Investimento no digital ultrapassa pela primeira vez o da imprensa em Portugal, <http://www.meiosepublicidade.pt/2017/01/investimento-no-digital-ultrapassa-pela-primeira-da-imprensa-portugal/>, acedido dia 22/05/2017 às 11h40.

Franco, R. 2015. **Diagnóstico das ONG em Portugal**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Fulgoni, G & Lipsman, A. 2015. Digital word of mouth and its *offline* amplification. **Journal of advertising research**, 18-21.

Gabriel, M. 2010. **Marketing na Era Digital - Conceitos, Plataformas e Estratégias**: 3: 74. Brasil: Novatec Editora Ltda.

Grupo Marketest; 5,6 milhões de utilizadores de Internet em Portugal, <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~209b.aspx>, acedido dia 10/12/2016 às 17h15.

Horsley, G.; Three Major Nonprofit Trends For 2017, <https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2016/12/13/three-major-nonprofit-trends-for-2017/#58e36f37c246>, 2016, acedido dia 24/09/2017 às 13h28.

- Hwang, H. & Powell, W. 2009. The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54: 268–298.
- Kotler, P., Armstrong G., Saunders, J. & Wong, V. 1999. **Principles of Marketing** (second European edition). 1: 9. New Jersey: Prentice Hall Inc. Second European Edition.
- Kotler, P. & Levy, S. 1969. Broadening the concept of *Marketing*, **Journal of Marketing**, 38:10-15.
- Kotler, P., L, Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2017. **Marketing 4.0: mudança do tradicional para o digital**. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Kotler, P. & Zaltman, G. 1971. Social *Marketing*: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35: 3-12.
- Kotler, P. 1975. **Marketing for nonprofit organizations**. 237. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. 1999. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 11-17, 155-249. São Paulo: Futura.
- Knox, S. & Gruar, C. 2007. The Application of Stakeholder Theory to Relationship *Marketing* Strategy Development in a Non-profit Organization. *Journal of Business Ethics*, 75: 115–135.
- Kylander, N., Quelch, J. & Simonin, B. 2007. Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Setor. *Nonprofit Management & Leadership*, 17 (3): 253-277.
- Kylander, N. & Stone, C. 2012. The role of brand in the nonprofit Setor. *Stanford Social Innovation Review*. 37-41.
- Lamberton, C. & Stephen, A. 2016. A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and *Mobile Marketing*: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 80: 146–172.

Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 80: 69-96.

Lendrevie, J. & Lévy, J. & Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. 2015. *Mercator da língua portuguesa: Teoria e prática do marketing*. (16ª ed.). Publicações Dom Quixote.

Lindon, D. *et al.* 2004. *Mercator XXI Teoria e prática do Marketing*: 1: 24-28. Porto: Publicações Dom Quixote (10ª Edição).

Martinelli, M. *et al.* 2006. Analysis of the Internet diffusion in the non-profit sector: the social digital divide in Italy. *Akadémiai Kiadó*, 66 (1): 155–170.

Nunes, F., Reto, L. & Carneiro, M. 2001. *O terceiro Setor em Portugal: Delimitação, caracterização e potencialidades*. 20-66. Lisboa: Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo (INSCOOP).

O Marketing Social e o Terceiro Setor: Um Estudo de Caso, IX Engema – Encontro Nacional sobre gestão empresarial e meio ambiente, http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Responsabilidade_social/MKT%20social%20e%203%20setor.pdf, consultado em 24 de março de 2017.

Pereira, P.; Definição de *Marketing* digital, <http://digitaldiscovery.eu/definicao-do-marketing-digital/>, acedido dia 22/05/2017 às 15h10.

Pinto, A. 2013. *Identidade versus imagem de marca*. Dissertação para obtenção do grau de mestre. Universidade do Algarve – Faculdade de Economia, Algarve.

Quintão, C. 2004. *Terceiro Setor: Elementos para referenciação teórica e conceptual*. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho. V Congresso Português de Sociologia. Universidade do Minho. http://www.isociologia.pt/App_Files/Documents/working5_101019094100.pdf, consultado em 24 março de 2017.

Reto, L., Nunes, F. 1999. **Métodos como estratégia de pesquisa: problemas tipo numa investigação.** Artigo publicado no INDEG/ISCTE, Portugal.

Rezende, J.; A evolução do *marketing* e a percepção do cliente; <http://www.implantandomarketing.com/a-evolucao-do-marketing-e-a-percepcao-do-cliente/>,
acedido dia 5/03/2017 às 22h11.

Santos, C. 2014. **Como é que as Organizações Não-Governamentais criam valor através da sua comunicação? O caso da Save the Children International.** Relatório de estágio para obtenção do grau de mestre em *Marketing*. Universidade Católica Portuguesa.

Selander, L & Javernpaa, S. 2012. Digital action repertories and transforming a social movement organization. *MIS Quartely*, 40: 331-352.

Silva, E. & Menezes, E. 2005. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Relatório de pesquisa apresentado na Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Simon, K.; 10 social trends you need to know, <https://wearesocial.com/thought-leadership/10-social-trends-you-need-to-know>,
acedido dia 18/06/2017 às 18h30.

Socialtec; O que é o *marketing* social?,
<http://www.sinproprp.org.br/clipping/2001/CLIPPING2001-167.htm>,
acedido em 11 dezembro 2016, às 10h00.

Stoycheva, B. 2015. Administration of non-profit *marketing* in the third Setor. *Studii Economice*, 2: 181-189.

Tapp, Alan & Spotswood, Fiona. 2013. From the 4Ps to COM-SM: reconfiguring the social *marketing* mix. *Journal of Social Marketing*, 3: 206 – 222.

Tenney, D. & Marques, J. 2017. SWOT as a constructive predictor for business success of SMEs: case study. *Northeast Decision Sciences Institute* (NEDSI), 1014-1023.

Torres, C. 2013. El *marketing* al servicio de las organizaciones del tercer Setor. ***Estudios Gerenciales***, 29: 386-395.

Vien, C. 2015. The future of *marketing*: Thriving in a digital world. ***Journal of Accountancy***: 1-4.

Yee, F. & Yasdanifard, R. 2015. The Comparison between NGO *Marketing* and Conventional *Marketing* Practices from SWOT Analysis, *Marketing* Mix, and Performance Evaluation Perspectives. ***International Journal of Management, Accounting and Economics***, 2 (9): 1075-1087.

Zhu, H., Wang, P. & Bart, C. 2016. Board Processes, Board Strategic Involvement, and Organizational Performance in For-profit and Non-profit Organizations. ***J Bus Ethics***, 136: 311-328.

Wyllie, J., Lucas, B., Carlson, J., Kitchens, B., Kozary, B. & Zaki, M., 2016. An examination of not-for-profit stakeholder networks for relationship management: A small-scale analysis on social media. ***PLoS ONE*** 11(10): 1-20.

12 Anexos

12.1 Anexo I – Figuras Auxiliares à análise da Rosto Solidário

Figura 1 – Website principal Rosto Solidário

Fonte: Website Rosto Solidário, 2017

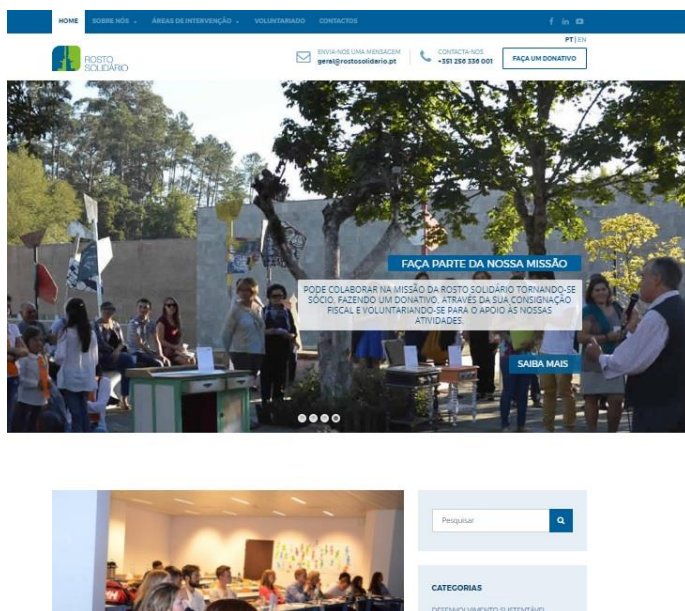


Figura 2 – Website secundário Rosto Solidário

Fonte: Website secundário Rosto Solidário, 2017



Figura 3 – Facebook Rosto Solidário
Fonte: Facebook Rosto Solidário, 2017

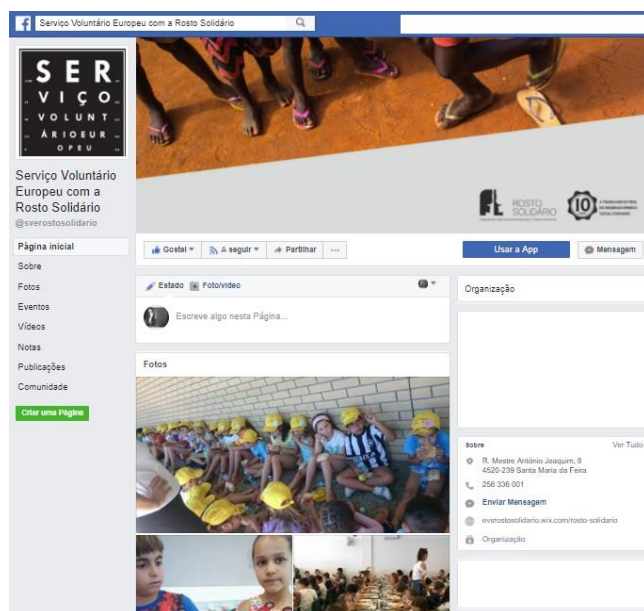


Figura 4 – Facebook Serviço Voluntariado Europeu com a Rosto Solidário
Fonte: Facebook Serviço Voluntariado Europeu com a Rosto Solidário, 2017

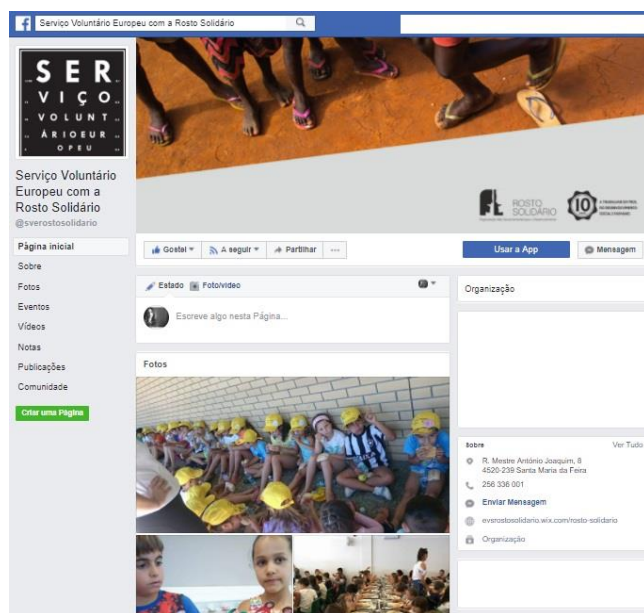


Figura 5 – Facebook Voluntariado Passionista – ONGD Rosto Solidário
Fonte: Facebook Voluntariado Passionista – ONGD Rosto Solidário, 2017



Figura 6 – Facebook É de género?
Fonte: Facebook É de género?, 2017

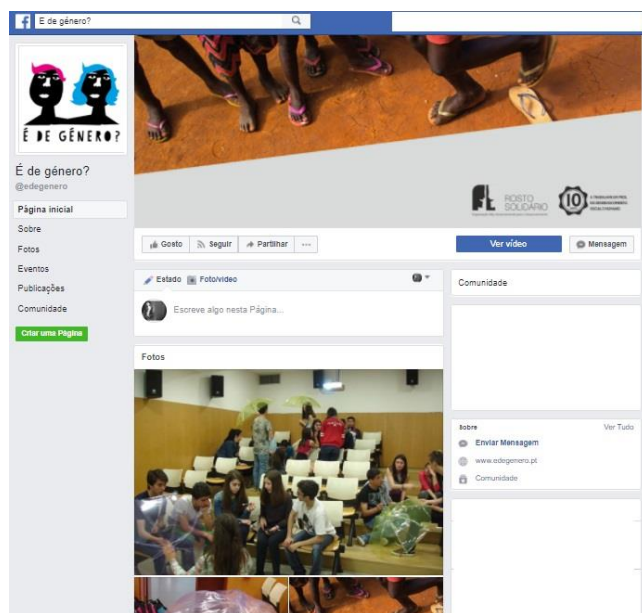


Figura 7 – LinkedIn Rosto Solidário
Fonte: LinkedIn Rosto Solidário, 2017

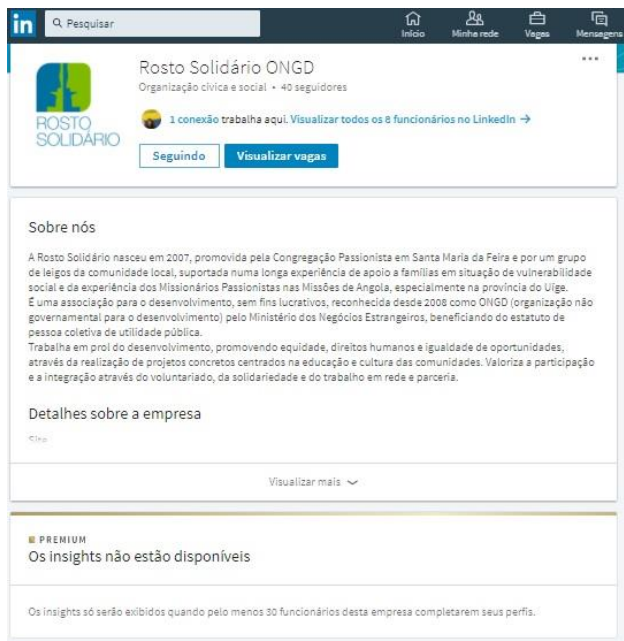
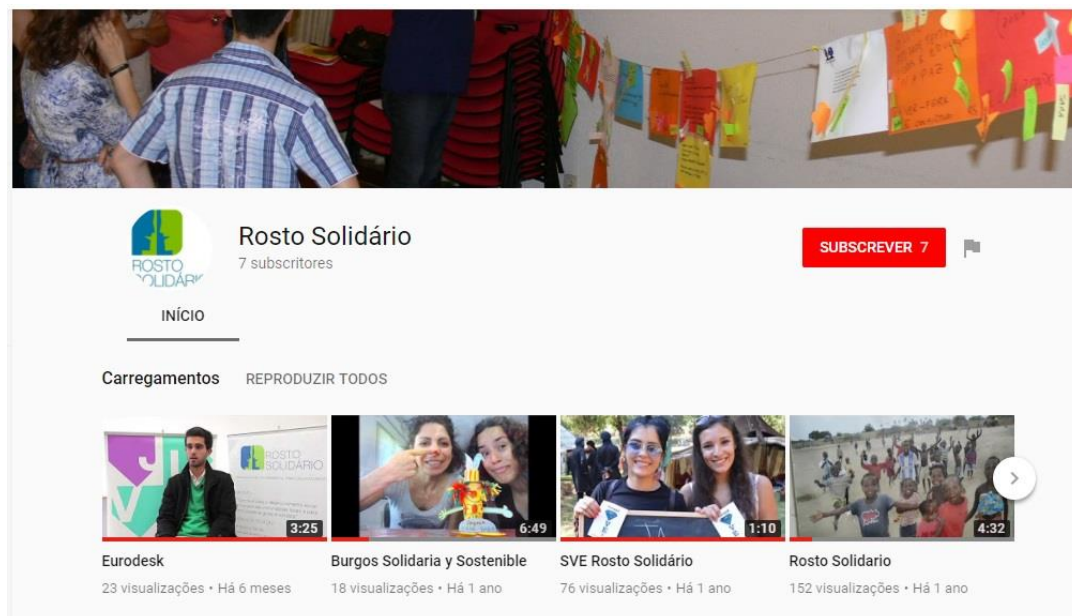


Figura 8 – Youtube Rosto Solidário
Fonte: Youtube Rosto Solidário, 2017



12.2 Anexo II – Entrevista Realizada à Rosto Solidário

Entrevista Rosto Solidário

13 abril 2017

Após a concordância da organização, no âmbito do projeto que está a ser realizado ao nível da comunicação digital, agradeço a sua colaboração na resposta às seguintes questões.

Entrevistado 1: Paulo Costa, Gestor de projetos

Entrevistado 2: Maria João Oliveira, Responsável de comunicação

Perguntas & Respostas

P1 - Qual a mensagem chave a da Rosto Solidário (RS)?

E2: Diria que as três principais mensagens são: "A Casa onde a reflexão é crítica e a ação solidária", "Rosto Solidário: do Mundo para o Mundo" e "Aprender com a experiência, sustentar o futuro".

P2 - Como é que a RS se posiciona perante todas as outras ONG e ONGD no mercado?

E1: Desde logo acho importante referir que a RS faz parte da Plataforma Portuguesa das ONGD e através daí tem representação no grupo de ética, no grupo para o desenvolvimento e faz parte da comissão de acompanhamento da estratégia nacional da educação para o desenvolvimento. O posicionamento está relacionado com aquilo que as pessoas percebem de nós e, neste momento, não assumimos a nossa posição clara na nossa comunicação. Queremo-nos assumir como uma organização focada na educação e cidadania global, assim como no desenvolvimento das sociedades locais, nacionais e internacionais. No âmbito nacional estamos presentes na Plataforma Portuguesa das ONGD, numa lógica de complementaridade; no âmbito local com outras organizações da sociedade civil e município; e no âmbito internacional funcionando como ponte e estabelecendo contacto com o voluntariado europeu, trazendo-o para a realidade local.

P3 - O facto da associação se dividir em 3 áreas de intervenção (educação e cidadania global, cooperação para o desenvolvimento, apoio à família) não dificulta a perceção por parte do público?

E1: Sim, claro. E por nossa culpa. Nós desenvolvemos agora um plano estratégico em que assumimos o nosso posicionamento na educação e cidadania global, mas depois temos pessoas na organização que destacam as iniciativas de o apoio à família, entrega de bens, ações mais visíveis. Ou seja, isso contribui para que, localmente, se entenda que a Rosto Solidária é como se fosse um armazém com bens para doar. Ainda não assumimos o discurso de nos posicionarmos nas áreas da educação e cidadania global. Ou seja, se esta confusão acontece internamente acaba por dificultar a perceção por parte do exterior.

P4 - Neste momento acabaram de traçar um planeamento estratégico a 4 anos (2017-2020), este surge numa altura em que a RS está a investir no marketing como forma de chegar aos seus *stakeholders*? Quais os objetivos esperados com este plano? Como será a sua implementação?

E1: Privilegiamos bastante o contacto e a comunicação pessoal, que é o mais importante e talvez por isso não temos um plano de comunicação e marketing estruturado. No entanto, sabemos que enquanto ONGD há mínimos que temos de ter, por exemplo o website, documentos informativos, códigos de conduta, relatórios publicados no nosso website, entre outros. Por outro lado, alguma a comunicação passa por um processo de fidelização, ou seja, pode haver espaço para usarmos plataformas online para pagamentos, newsletters online, entre outros.

E2: Em relação aos projetos, vamos sentindo necessidades específicas e desenvolvemos ações de comunicação à medida das suas necessidades e é o que pretendemos continuar a fazer no âmbito do plano estratégico desenvolvido.

P5 - Como estão a pensar implementar o plano estratégico?

E1: O plano estratégico tem muito a ver com a nossa dimensão associativa, até porque um dos eixos estratégicos é interno, pois para criarmos uma perceção externa temos de a construir, em primeiro lugar, internamente. E por isso, a estratégia assenta no fortalecimento de relações internas para depois passar à ação.

P6 - Vivemos na considerada Era digital e temas como a transformação digital estão bastante em voga. Em que é que estes temas podem ter interferido na necessidade de desenvolver um plano estratégico a 4 anos?

E1: Aquilo que impulsionou o planeamento estratégico não teve relacionado com a transformação digital, mas com o facto da nossa estrutura crescer cada vez mais e ser necessário continuar dar respostas atempadamente e com o devido profissionalismo. Relativamente ao digital, não

fizemos essa reflexão interna, pois este plano esteve mais relacionado com processos. Podemos sim pensar em como se pode envolver as pessoas através do digital.

P 7 - Como encara a transformação digital que o mundo dos negócios e também das organizações não governamentais enfrenta?

E2: Como uma inevitabilidade. No entanto a postura é ainda algo “conservadora” e como tal o digital é apenas o suporte da relação/contacto pessoal e próximo.

P8 - A nível de projetos e atividades, em que é que têm ajudado para aumentar a visibilidade da RS? O que poderia ser diferente?

E2: Manifestamente nós comunicamos menos do que aquilo que fazemos e logo aí encontramos um ponto que poderia ser diferente. No entanto, a nossa comunicação tem sido assente na comunicação de projetos e atividades e isso nos últimos anos tem sido relevante para o reconhecimento da RS. No entanto, ao comunicarmos projeto a projeto pode parecer que não existe tanta coerência e, ao mesmo, que não existe uma comunicação estratégica com uma forte mensagem por trás., o que também deveria ser diferente

P9 - E o papel do marketing na estratégia das ONG? E no caso da RS?

E1: Pensando no marketing como marketing-mix, nunca o usamos como estratégia de planeamento. Porém, por exemplo, o marketing social tem campanhas de sensibilização que potenciam os seus resultados, mas que nós ainda não fazemos. A nossa lógica aproxima-se mais com a gestão de projetos. Mas que existe uma preocupação do 3º sector em ter planos de marketing e comunicação atualizados isso é inegável.

P10 - Quais são as principais necessidades e desafios que a RS enfrenta a nível de comunicação e marketing? E no digital?

E1: A associação quando nasceu tinha um volume de negócios anual de 20/30 mil euros, neste momento atingiu os 200 mil euros e continuamos a fazer o que fazíamos há 10 anos atrás. No entanto, o principal desafio encontrado é sem termos de fidelização e de reforço do nosso posicionamento. De alguma forma, a nível interno é uma questão de fidelizar, de que as nossas pessoas se apropriem da identidade da organização de forma a passar uma mensagem coerente; enquanto que externamente é trabalharmos as relações públicas de forma a sublinharmos quem somos. Por outro lado, tendo em conta a nossa visibilidade a nível nacional e internacional é importante que tenhamos uma presença digital efetiva e regular, mas não muito agressiva. Por

exemplo, na ótica de um avaliador, talvez recorra a um website institucional para perceber alguma informação da associação; ou na ótica de um interessado de outra nacionalidade que procura informação em inglês, pelo menos.

E2: Em termos da comunicação digital, sentimos que é muito importante, no entanto acaba por ainda não ser uma prioridade para nós.

P11 - Que tipo de campanhas de comunicação já fizeram no passado? Existem dados? Qual o retorno esperado vs o alcançado?

E2: A campanha que fazemos todos os anos é a da consignação fiscal e no natal tentamos sempre passar uma mensagem aos nossos stakeholders. Além disso, fazemos inserções de publicidade nas rádios locais, desenvolvemos boletins informativos e depois temos os projetos que têm o seu próprio plano de comunicação e disseminação.

P12 – Quais as plataformas digitais onde estão presentes?

E2: Website, Redes Sociais, boletins informativos trimestrais publicados no website, redes sociais (Facebook, LinkedIn e Youtube). No Facebook estamos presentes em quatro páginas: “Rosto Solidário”, “Serviço Voluntariado Europeu com a Rosto Solidário”, “Voluntariado passionista – ONGD Rosto Solidário” e “É de género?”.

12.3 Anexo III - Relatório atividades Rosto Solidário 2016



RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

Santa Maria da Feira, março de 2017

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

Índice

NOTA INTRODUTÓRIA	3
I. COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO	4
1.1. Centro Cultural da Santa Cruz – Formação de formadores (Uíge – Angola)	4
II. EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA GLOBAL	6
2.1. Projeto “É de Género? - jovens para a igualdade de género, cidadania global e desenvolvimento” março 2014 - fevereiro 2016	6
2.2. Projeto HECOS for ETHICS -Higher Education and Companies FOsteRing ETHICAl Skills setembro 2015 - agosto 2016	7
2.3. Outras Ações	8
III. VOLUNTARIADO	12
3.1. Voluntariado Passionista	12
3.2. Serviço de Voluntariado Europeu (SVE) - Envio	13
3.3. Serviço de Voluntariado Europeu - Acolhimento	13
IV. APOIO À FAMÍLIA	15
4.1. Gabinete de Serviço Social	15
4.2. Gabinete de Psicologia	16
4.3. Banco de Recursos	16
4.4. Reforço Técnico da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ) de Santa Maria da Feira (SMF)	17
4.5. Projeto Oficinas José	18
V. COMUNICAÇÃO E FUNDRAISING	19
VI. REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL E FORMAÇÃO CONTÍNUA	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS	23

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

Nota Introdutória

O presente documento corresponde ao Relatório de Atividades da Rosto Solidário – Associação para o Desenvolvimento Social e Humano relativo ao ano de 2016. Enquadrado no Plano Estratégico em vigor e no Plano de Atividades para 2016, este documento está estruturado de acordo com as diferentes áreas de atuação da organização, nomeadamente, Cooperação para o Desenvolvimento, Educação para a Cidadania Global, Voluntariado e Apoio à Família.

Em 2016 encerramos vários ciclos de projetos de onde se destacam o É de Género? (2014-2016) em Portugal, o Centro Cultural da Santa Cruz - Formação de Formadores em Angola (2013-2016) e um ciclo de trinta meses (2014-2016) onde de forma ininterrupta acolhemos jovens voluntários europeus em Santa Maria da Feira, 13 no total.

Foi um ano de assumirmos compromissos novos, no âmbito de redes e plataformas onde participamos, de onde salientamos o mandato como membro da Direcção da Plataforma Portuguesa das ONGD assumido e a representação da mesma na Comissão de Acompanhamento da Estratégia Nacional para de Educação para o Desenvolvimento. Destacamos ainda a prestação de serviços, ao Município, de apoio à atividade da comissão restrita da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Santa Maria da Feira iniciada no final do ano.

No entanto, 2016 foi acima de tudo um tempo de re-leitura e busca de sentido no que fizemos em nove anos que culminou com o compromisso de todos e o investimento, numa consultoria externa, num processo de planeamento estratégico para 2017-2020.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

I. Cooperação para o Desenvolvimento

Em 2016 continuamos a focar as nossas energias em Angola onde apoiamos a implementação do projeto de formação de formadores do Centro Cultural de Santa Cruz (CCSC) no Uíge – que terminou no final de 2016 - e cujo propósito era a sustentabilidade do Centro Cultural da Santa Cruz através da diversificação da oferta formativa do mesmo.

Além disso, a partir da viagem a Angola, de um técnico e um membro da direcção, foram aprofundados diálogos e possibilidades de futuras parcerias com os Missionários Passionistas do Calumbo, as irmãs Salesianas do Zango III, a ONG Mosaiko e a ONG ADRA Angola.

1.1. Centro Cultural da Santa Cruz – Formação de formadores (Uíge – Angola)

Durante o ano no Centro Cultural de Santa Cruz foram realizados um total de 47 turmas, totalizando 580 formandos, dos cursos de:

- Ambiente Microsoft Office: *word, excel, powerpoint, internet*;
- Hardware: componentes e montagem, montar / desmontar corretamente um computador, instalar placas (vídeo, áudio, redes, etc);
- Som e Imagem: Câmara, som, produção e realização;
- Redes domésticas e empresariais: configuração, gestão e segurança;
- Culinária: alimentação saudável, educação para saúde, economia e gestão do pequeno negócio;

Denota-se um crescimento em número e qualidade dos cursos uma vez que antes do projeto apenas existia o curso de Ambiente Microsoft Office e de culinária.

No âmbito do projeto realizou-se a formação, por formador da Associação Ao Norte de Viana do Castelo, de **Edição e Pós-produção de Vídeo que decorreu durante 7 semanas / 110 horas de** 16 de Setembro a 5 de Novembro. Corresponde à 2ª parte de uma outra formação em realização de vídeo, que foi iniciada em 2014. Os formandos são actualmente os formadores do curso de “Som e Imagem” do CCSC.

A formação começou por conhecer os formandos e por falar do processo de edição, como técnica e conceito. De seguida passou-se ao Adobe Premiere CS6 onde foram abordados temas como a importação de ficheiros, técnicas básicas e avançadas de edição de vídeo, criação de marcadores, trabalho com material gráfico, mistura de áudio básica, transições, efeitos, criação de títulos e genéricos, edição multicâmara e a exportação final de projetos.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

De forma a explorar estes temas com profundidade aproveitamos a boa relação entre Premiere e restantes programas da Adobe para trabalharmos, superficialmente, com o Adobe Audition, Photoshop, Illustrator e Media Encoder.

Os formandos em duplas, formando três grupos, trabalharam num exercício prático de captação de imagem que serviria de material bruto a editar posteriormente. Resultaram um vídeo de curta duração (entre 3 a 4 minutos) sobre a colocação de um objeto de grandes dimensões num edifício da Paróquia da Santa Cruz, a realização de um concerto musical multicâmara com 3 músicas do grupo coral Esperança; e a captação em vídeo de uma celebração presidida pelo Bispo do Uíge. O produto final foi DVD-vídeo com menu interativo com os vídeos editados.

Na fase final da formação tivemos ainda a oportunidade de dedicar algum tempo à exploração do Adobe After Effects e do Encore CS6, ferramentas que nos permitiram acrescentar criatividade ao produto final, o DVD com menus interativos e conteúdos resultantes desta formação.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

II. Educação para a Cidadania Global

De forma geral, ao longo de 2016, as iniciativas de educação para a cidadania global desenvolvidas estiveram enquadradas em dois grandes projetos, por um lado o projeto “É de Género? - jovens para a igualdade de género, cidadania global e desenvolvimento” cofinanciado pelo Programa Cidadania Ativa - EEA Grants, gerido pela Fundação Calouste Gulbenkian, iniciado em 2014 e, por outro lado, o projeto HECOS for ETHICS, liderado pela AICCRe de Itália, com implementação até 2017 e cofinanciado no âmbito das Parcerias Estratégicas do Programa Erasmus+ da Comissão Europeia.

Além destas, a Rosto Solidário liderou e/ou participou, enquanto parceira, num conjunto de iniciativas e atividades no âmbito da área de atuação de Educação para a Cidadania Global.

No sentido de reforçar esta área de atuação, além das duas candidaturas submetidas no final de 2015 à linha de financiamento de projetos de Educação para o Desenvolvimento (ED) do Camões - Instituto da Cooperação e da Língua (CICL), respetivamente “(Re)Conhecendo percursos: Cidadania Global no Voluntariado para a Cooperação” e “Educação para a Cidadania Global: Out of the Box”, que acabariam por não ser financiados, por falta de disponibilidade de verba por parte do CICL, a Rosto Solidário esteve envolvida, enquanto parceira, em duas candidaturas à linha de financiamento de projetos de ED da Comissão Europeia - *Development education and awareness raising (DEAR)*. As *concepts notes* dos dois projetos em que a Rosto Solidário esteve envolvidas, não tiveram a avaliação necessária para passar à segunda fase de submissão de candidatura completa.

2.1. Projeto “É de Género? - jovens para a igualdade de género, cidadania global e desenvolvimento” | março 2014 - fevereiro 2016

A execução deste projeto terminou no final do mês de fevereiro de 2016, com a sessão de encerramento do projeto. Esta sessão de apresentação, realizada no espaço do Orfeão de Santa Maria da Feira, assumiu-se como um espaço de devolução de resultados das atividades realizadas ao longo de dois anos, bem como um espaço de partilha de aprendizagens advindas desse mesmo projeto.

Implementado entre março de 2014 e fevereiro de 2016, o projeto É de Género? permitiu reunir, entre outros os seguintes resultados:

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

- 21 Agentes Juvenis formados em Igualdade de Género, Cidadania Global e Desenvolvimento;
- 329 jovens envolvidos ativamente nas atividades do projeto, em todo o território nacional;
- 110 ações de sensibilização e workshops temáticos realizados ;
- 116 horas de formação dinamizadas;
- 3067 pessoas beneficiadas diretamente pelo projeto;
- 250 exemplares do Manual É de Género e 450 exemplares do DVD Mamãs do Papelão disseminados em todo o território nacional (ambos disponíveis [on-line](#));
- 1125 pessoas envolvidas nos [canais das redes sociais](#) do projeto.
- 3 artigos de opinião publicados no jornal Terras da Feira e 1 artigo publicado no [Número 3](#) da Revista Sinergias ED.
- Reconhecimento da Educação Não Formal (ENF) enquanto veículo de aprendizagem e capacitação;
- Reconhecimento dos espaços de ENF enquanto espaços de crescimento e formação pessoal.



Workshop "Refugiados: Compreender para Agir". Santa Maria da Feira, fevereiro de 2016.

2.2. Projeto HECOS for ETHICS -Higher Education and Companies FOsteRing ETHICal Skills | setembro 2015 - agosto 2014

O contributo da Rosto Solidário para o projeto HECOS for ETHICS (HfE) decorreu ao longo de todo o ano de 2016, sendo que o projeto teve início em setembro de 2014 e tem o seu término previsto para agosto de 2017. Este projeto tem como objetivo de proporcionar o desenvolvimento de competências éticas e fortalecer as práticas de responsabilidade social, a partir de experiências práticas de terreno, promovendo a interação entre atores do setor privado, da academia e da sociedade civil.

Neste sentido, no âmbito deste projeto, a Rosto



Participantes da Escola de Verão sobre Gestão Sustentável, Bruxelas, setembro de 2016.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

Solidário tem sob sua responsabilidade a conceção de três produtos de apoio às atividades, terminados e validados pelo conjunto de parceiros ao longo do ano de 2016:

1. [Manual de Formação](#) HECOS for ETHICS (só disponível em inglês);
2. [Nota de Orientação](#) sobre o Percurso de Formação HECOS for ETHICS (só disponível em inglês);
3. [Catálogo de experiências de terreno](#) HECOS for ETHICS (só disponível em inglês);

Além da conceção dos produtos acima mencionados, a equipa envolvida na execução deste projeto assegurou a realização e/ou participou noutras atividades associadas ao projeto HfE, como sejam:

- Participação de 3 técnicos/as em duas reuniões de parceria: a) Hungria, 1 e 2 de fevereiro; b) Bélgica, 13 de setembro;
- Participação de 2 técnicos numa Escola de Verão sobre Gestão Sustentável, promovida pela Universidade ODISEE em parceria com a Câmara de Comércio VOKA. Bruxelas, 14 a 16 de setembro;
- Participação de 1 voluntária num Curso sobre Anti-Corrupção, promovido pela Cooperativa Liberamente. Sicília 27 de setembro a 2 de outubro;

2.3. Outras Ações

II Ciclo de *Workshops*: “Diversidade Cultural, Igualdade de Género e Cidadania Global” | Colégio Liceal de Santa Maria de Lamas

Ao longo de 2016 a Rosto Solidário promoveu um conjunto de workshops temáticos no âmbito das disciplinas de Educação Moral e Religiosa Católica e Educação para a Cidadania. Tomando os dias comemorativos como enquadramento, as atividades propostas nestes workshops tiveram como objetivo promover a reflexão sobre temas da atualidade e despertar a consciência das responsabilidades individuais de cada cidadão e cidadã. Sob



Semana de Ação Global pela Educação, maio de 2016

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

coordenação da equipa técnica da Rosto Solidário, a dinamização destes workshops foi apoiada pela colaboração continuada de um conjunto de 4 voluntárias locais e 2 voluntários de serviço voluntário europeu.

Data	Tema	Alunos/as e professores/as envolvidos/as
janeiro	<i>Dia Mundial da Liberdade</i>	8 turmas de 9º ano de escolaridade 2 professores
janeiro e fevereiro	<i>Dia Escolar da Paz e da Não-violência</i>	5 turmas do 8º ano de escolaridade 4 professores
abril	<i>Dia Internacional dos/as Trabalhadores/as</i>	4 turmas do 8º ano de escolaridade 2 professores
maio	<i>Semana de ação Global pela Educação</i>	8 turmas do 9º ano de escolaridade 2 professores

Projeto Feira Sem Preconceito e Escola dos Direitos

O Projeto “Feira Sem Preconceitos, unida pela diversidade” é promovido pela Câmara Municipal de Santa Maria da Feira em parceria com a Rosto Solidário e com o apoio da Rede Portuguesa das Cidades Interculturais do Conselho da Europa.

O objetivo principal do projeto é salientar os benefícios da diversidade e da interculturalidade e o seu contributo para a qualidade de vida no Concelho de Santa Maria da Feira.

No âmbito da parceria a Rosto Solidário desenvolveu as seguintes atividades:

- Sessões de Formação de “agentes anti rumores”;

Promover o diálogo e a reflexão sobre os desafios que a diversidade pode representar nas dinâmicas sociais e, de que forma isso se reflete na conceção de preconceitos e rumores, particularmente no concelho de Santa Maria da Feira. Formação pensada para jovens e adultos que desejem colaborar ativamente em ações anti rumor do projeto Feira Sem Preconceitos, unida pela diversidade.

Data: 23 de dezembro de 2016 - público alvo: membros ex-Assembleia de Crianças, Jovem Autarca e Conselho Municipal Juventude



RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

- Campanha anti rumor:

“Nas Bocas do Mundo” teatro de intervenção, encenado pelo Grupo de Teatro Experimental do Orfeão da Feira.

Através do teatro, desconstruir medos, mitos e preconceitos. “A palavra mágica” de Vergílio Ferreira, conta a história de Silvestre e de Ramos que, certo dia, se envolvem numa discussão onde a palavra “inócuo” é utilizada. A verdade, é que o rumor do uso da palavra na dita discussão, faz com que esta se espalhe pela freguesia, conotada de sentidos pejorativos e pronunciada de maneiras diversas.

Data: 10 de dezembro 2016 – Feira dos 10 em Lourosa

- Participação na Apresentação pública do Projeto na 8.ª reunião da RPCI no dia 13 de dezembro em Braga

Eurodesk

Em setembro de 2016 a Rosto Solidário respondeu à chamada da Agência Nacional Erasmus+ Juventude em Ação para Multiplicadores Eurodesk em Portugal e foi selecionada para participar no “Encontro nacional de multiplicadores Eurodesk Portugal e formação inicial”.

Neste encontro, foram dados os primeiros passos para a criação da Rede Nacional de Multiplicadores Eurodesk.

A Rede Eurodesk está presente em mais de 30 países que, com a ajuda dos multiplicadores, levam a cabo a missão de “Sensibilizar os jovens sobre oportunidades de aprendizagem de mobilidade e de incentivá-los a tornarem-se cidadãos ativos.”

Assim, são disponibilizados serviços de informação para jovens e pessoas que com eles trabalhem sobre oportunidades nos domínios da educação, da formação e da juventude na Europa, e sobre o envolvimento dos jovens em atividades europeias.

São também prestados serviços de resposta a pedidos de informação, informações sobre financiamento, eventos e publicações.

Constituindo-se como Multiplicador Eurodesk a Rosto Solidário assume na sua missão a informação aos jovens e animadores de juventude, potenciando a proximidade das oportunidades europeias e de informação relevante a estes públicos, com quem tem vindo a trabalhar no âmbito de diversos projetos e ações.

Além da formação inicial em 2016 foi construído o plano de atividades 2017.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

Mobilidades de Aprendizagem

A rede de parcerias construída pela Rosto Solidário, ao longo da sua existência, no âmbito do programa Juventude em Ação e, mais recentemente, do Programa Erasmus+, tem permitido à associação facilitar a participação de jovens num vasto conjunto de oportunidades de formação, aprendizagem e intercâmbio juvenil. Abaixo pode encontrar-se a lista de iniciativas às quais a Rosto Solidário se associou.

Data	Título	Tipo de Atividade	Nome do parceiro	País	Participantes da Rosto Solidário
11 a 19 de Agosto	<i>Migrants, Minorities in Europe</i>	Curso de Formação	Roma Youth Centre Kumanovo	Macedónia	1
17 a 21 de agosto	<i>Olympic DiverGente Multipeople 2016</i>	Intercâmbio	Consejo de la Juventude de Castilla e León	Espanha	15
10a 16 de outubro	<i>"P2P" Peers to Peers</i>	Curso de formação	EFM-Europejskie Forum Młodzieży	Polónia	1
27 de outubro a 2 de novembro	<i>YouthActually</i>	Seminário	Cazalla Intercultural	Espanha	1
14 a 19 de novembro	<i>TTT: Turning The Tide</i>	Fortalecimento de parcerias	Asociación Mundos	Espanha	2

III. Voluntariado

3.1. Voluntariado Passionista

Ao longo do ano desenvolveram-se atividades de Angariação de Fundos de entre elas se destacam atividades desenvolvidas em diversos locais na região de Barroselas e de Santa Maria da Feira onde se recolheram donativos, venderam-se diversos materiais, entre eles velas, flores e sabão produzidos pelo grupo. Além disso realizou-se uma caminhada solidária.

A missão em Portugal voltou a desenvolver-se na Casa dos Pobres de Coimbra de 23 a 26 de Março de 2016 (4 dias) com cerca de 11 voluntários com objetivo de apoiar e animar os idosos utentes da casa.

A missão em Angola envolveu três pessoas, durante 1 mês (agosto) no CESA, em parceria com as Irmãs Salesianas. As atividades realizadas foram: apoio ao estudo; aulas de Inglês e outras; apoio logístico e de gestão à biblioteca do CESA.

Atualmente, os Grupos de Santa Maria da Feira são constituídos por:

Grupo 1 (voluntários/as recém integrados/as) - 33 pessoas

Grupo 2 (voluntários/as mais experientes, há pelo menos um ano no grupo) - 26 pessoas

Em Barroselas, o Grupo 1 integra 13 pessoas.

Ao longo do ano os membros do Voluntariado Passionista participaram nas seguintes formações:

- 7 reuniões de formação locais, na Feira e em Barroselas, do Grupo 1;
- 6 formações (de fim de semana) promovidas pela FEC a nível nacional no âmbito da Plataforma de Voluntariado Missionário;
- 8 formações do Grupo 2 em Santa Maria da Feira;
- Formação geral conjunta, dos Grupo 1 e 2 da Feira e Barroselas, realizada em Barroselas em dezembro (sexta a domingo).

Além disso, participaram e/ou dinamizaram as seguintes atividades:

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

- Dinamização da Visita do grupo de idosos da Casa dos Pobres de Coimbra à COMUR, na Murtosa, e confeção das refeições (setembro);
- Participação na festa de Natal da Casa dos Pobres de Coimbra (dezembro);
- Apoio às duas Campanhas nacionais do Banco Alimentar - 20 pessoas envolvidas;
- Apoio na Feirinhas da Rosto Solidário - 20 pessoas envolvidas;
- Participação no espetáculo VOCIS;
- Participação na Festa de São Gabriel;
- Facilitação de uma ação de formação sobre Voluntariado, na paróquia de Espargo (1 tarde);
- Participação no Mercado Internacional, na cidade do Porto, em outubro, a convite do CNE;
- Participação no I Fórum Missionário da Arquidiocese de Braga;
- Participação na conceção do Guião Missionário promovido pela Comissão Episcopal das Missões.

3.2. Serviço de Voluntariado Europeu (SVE) - Envio

Em 2016 foi enviada uma voluntária Portuguesa, no âmbito de uma parceria da RS com uma organização Espanhola (Amycos) para um projeto de nove meses em Burgos.

A RS desenvolveu ações pontuais de divulgação do SVE como uma oportunidade de proporcionar aos jovens uma experiência internacional que lhes permite adquirir novas competências, entre elas as linguísticas e sociais. Respondeu a solicitações e contactos de jovens à procura de informação sobre o programa.

3.3. Serviço de Voluntariado Europeu - Acolhimento

Dando continuidade ao projeto iniciado em 2015, "Solidarity Plus", acolhemos sete jovens de cinco nacionalidades diferentes (Italiana, Espanhola, Húngara, Russa e Inglesa) em Santa Maria da Feira, Desenvolveram atividades na RS e em seis parceiros locais (O Abrigo, C.S.de Fornos, C.S.de Souto, C.S.P de José Coelho, Cafap e Agrupamento de Escolas de Arrifana) durante um período de 11 meses. O projeto foi executado com sucesso e, decorrente da avaliação final realizada com os jovens participantes, temos um conjunto de recomendações visando o aprofundamento do processo de planeamento e de execução deste tipo de experiência de mobilidade:

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

- Reforçar as parcerias com as entidades locais parceiras e garantir uma estrutura de projeto sólida, propondo reuniões mais frequentes para clarificar objetivos e responsabilidades com todos os envolvidos (em particular na fase inicial do projeto).
- Procurar que os voluntários previstos no projeto iniciem as suas experiências na mesma altura do ano, potenciando por exemplo que o processo de aprendizagem do Português seja partilhado e mitigando o risco de desfasamento na fase da vivência da experiência de voluntariado.
- Apostar no reforço de atividades dirigidas a crianças e jovens e num maior envolvimento da comunidade local.

Ao longo de 2016 foram submetidas novas candidaturas para o acolhimento de voluntários de outras nacionalidades (Espanhola, Italiana, Húngara e Turca) em Santa Maria da Feira, assim como foram formalizadas diversas parcerias com novos parceiros Europeus e Turcos para o acolhimento de voluntários. Destas resultou apenas um projeto aprovado do parceiro Turco - TASEV Training Culture and Youth Association, com o projeto "NON-STOP Volunteering 2" para acolhermos 3 voluntários; 2 por 2 meses e um por 7 meses. Este projeto iniciará em julho de 2017.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

IV. Apoio à família

Ao longo de 2016 a área de intervenção Apoio à Família, para além do gabinete de serviço social, do gabinete de psicologia e do banco de recursos, promoveu o projeto “Oficinas José” e assumiu o Reforço Técnico da CPCJ de Santa Maria da Feira, ambos descritos em pontos seguintes.

Procurando apoiar ainda mais pessoas e reforçar o seu potencial no território, foram concebidos e submetidos a candidatura dois projetos: o primeiro “(Re)Dignifica” foi submetido em maio à linha de financiamento da EDP Solidária - Inclusão Social 2016 com o objetivo de “contribuir de forma eficiente e eficaz para a dignidade dos/as beneficiários/as e voluntários/as da RS, potenciando o seu banco de recursos, ao nível da recolha, reciclagem e redistribuição de vestuário e calçado”; o segundo denominado “Tei@ - Gestão Integrada de Recursos” foi submetido também em maio ao BPI Solidário 2016, numa candidatura conjunta com a Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, a Liga dos Amigos do Hospital S. Sebastião, a Delegação de Sanguedo da Cruz Vermelha Portuguesa e a Casa dos Choupous - Cooperativa Multisectorial de Solidariedade Social, com o objetivo de “criar uma ferramenta web de gestão partilhada e integrada de recursos concelhios”. Apesar de ambas as candidaturas não terem sido aprovadas, foram desenhados novos projetos e reforçadas parcerias no âmbito do trabalho do Apoio à Família.

4.1. Gabinete de Serviço Social

Em 2016 o gabinete de serviço social manteve a sua lógica de intervenção social, promovendo um espaço de atendimento e encaminhamento social, dirigido a indivíduos e famílias em situação de risco, exclusão e/ou vulnerabilidade social.

Identificou 29 novas situações de risco, vulnerabilidade e/ou exclusão social e apoiou 51, sendo que destas, 15 correspondem a processos transitados do ano anterior. No âmbito do acompanhamento em contexto, foram realizadas 57 visitas domiciliárias.

O gabinete de serviço social enquanto resposta de encaminhamento articulou com maior frequência com as seguintes instituições: Serviço Local de Atendimento Social da Segurança Social, Associação de Alcoólicos Recuperados de Santa Maria da Feira, Associação Pelo Prazer de Viver, Divisão de Ação Social e Qualidade de Vida da Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, CerciFeira, Abrigo de S. João de Ver, Associação do

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

Centro Social de Escapães, Conferência Vicentina de Espargo, Centro Social de Lobão e Associação de Bem Estar de Santa Maria de Lamas.

O trabalho em rede é uma prática consolidada na intervenção deste serviço, pelo que, por cada acompanhamento foram realizadas diligências com instituições e técnicos da Rede, tais como, reuniões, visitas domiciliárias, intervenções partilhadas, entre outros.

4.2. Gabinete de Psicologia

Em 2016, o gabinete de psicologia abrangeu 27 crianças e jovens, no sentido de desenvolver competências que permitam reconhecer as suas emoções e os seus pensamentos de modo a que sejam capazes de gerir e autorregular os seus comportamentos. Assim, foram realizadas 565 consultas de psicologia, 4 visitas em contexto familiar, 10 diagnósticos psicológicos.

O gabinete de psicologia privilegia o trabalho em rede, sendo que neste seguimento foram realizadas 33 reuniões com outras entidades, entre as quais, escolas concelhias.

4.3. Banco de Recursos

Em 2016 o Banco de Recursos (BR) contribuiu para a redução de situações de carência e para a melhoria das condições de vida de indivíduos/famílias, em situação de vulnerabilidade/exclusão social no sentido da sua inclusão social. A triagem, armazenamento e organização dos materiais, de forma regular ao longo do ano, teve o apoio de 6 voluntárias e um voluntário.

Além das situações acompanhadas internamente pelo gabinete de serviço social, o banco de recursos apoiou situações acompanhadas por diversas instituições da Rede Social concelhia, 13 instituições no total do ano.

Ao longo do ano demos a resposta a:

- 529 solicitações de apoio alimentar, totalizando 8984 Kg de alimentos atribuídos.
- 23 apoios mensais a indivíduos/famílias em vestuário, 135 kg mensais em média;
- 27 famílias no âmbito do apoio em mobiliário e eletrodomésticos.

O Banco de Recursos conta anualmente com a doação de alimentos por parte de particulares (particularmente relevante), empresas (destacando o apoio quinzenal do Continente) e do Banco Alimentar de Aveiro. Ao longo do ano foram recebidos 10866 Kg.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

Doações de alimentos	
Doações de sócios, amigos e anónimos nas instalações da RS	2561 Kg
Empresas e Entidades Diversas	2284 Kg
Banco Alimentar de Aveiro	3372 Kg
Recolha anual da RS (na Igreja dos Passionistas)	1444 Kg
Catequese do Seminário Passionista	1205 Kg

Importa referir que, em alguns meses do ano, é necessária a aquisição de géneros alimentares por forma a assegurarmos cabazes com a diversidade mínima, garantindo a dignidade dos beneficiários.

Ao longo do ano foram atribuídos 529 cabazes, dos quais 103 atribuídos diretamente pela RS e os restantes por instituições parceiras

Cabazes distribuídos	Nº.
RS	103
Ser Mais Pessoa	223
APPV	90
Segurança Social	58
Cerci Feira	25
A. Bem Estar e RSI Lamas	11
Outras	19

Ao nível do apoio em vestuário foram distribuídos durante o ano 803 Kg através da RS e de diversas instituições locais.

4.4. Reforço Técnico da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ) de Santa Maria da Feira (SMF)

No âmbito da proposta de aquisição de serviços de "Apoio à atividade da comissão restrita da CPCJ de SMF - apoio técnico à comissão restrita no âmbito do artº 20 - A, da Lei de Proteção de Crianças e Jovens em perigo" por parte do Município de SMF, a RS assumiu ainda em 2016 o reforço técnico da CPCJ com a afetação de dois recursos humanos, uma assistente social e um jurista.

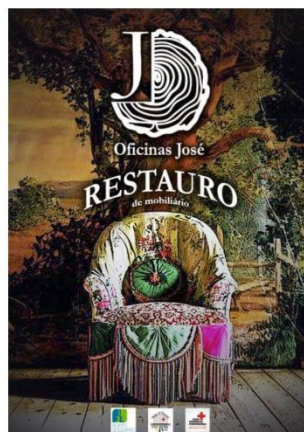
Este reforço iniciou em dezembro ao abrigo de um primeiro protocolo entre a Comissão Nacional de Proteção de Crianças e Jovens e o Município de Santa Maria da Feira, tendo como objetivos contribuir para a qualificação da resposta protetiva e o apoio à atividade da comissão restrita da CPCJ bem como às atividades de gestão de processos e atendimento e disponibilização de informação à comunidade.

Esta prestação de serviços vem reforçar a missão da Rosto Solidário no âmbito do Apoio à Família, sobretudo em matéria de infância e juventude.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

4.5. Projeto Oficinas José

O Projeto Oficinas José resulta de uma parceria entre a Casa das Profissões – projeto da Cruz Vermelha Portuguesa, delegação de Sanguedo e a Rosto Solidário. As Oficinas José constituem-se como espaços de aprendizagem sobre o restauro de peças de mobiliário, reciclagem, reutilização e sustentabilidade. O Projeto com início em setembro de 2016, tem como público-alvo os utentes que já frequentam a Casa das Profissões. O resultado final da aprendizagem será exposto na Loja Solidária da Cruz Vermelha Portuguesa – delegação de Sanguedo – e leiloadado na plataforma E-Solidar, sendo o resultado revertido a favor de ambas as instituições parceiras.



RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

V. Comunicação e Fundraising

Parte da estratégia de comunicação passou pela atualização regular das redes sociais (4 páginas do *Facebook*, 1 página do *LinkedIn*), do *website* institucional (20 notícias) e pelas inserções de imprensa (13).

Em 2016 a Rosto Solidário contou com duas participações na rádio, a primeira em maio na TSF no âmbito do programa Portugal Solidário, uma parceria entre a TSF e a Fundação Manuel António da Mota, e a segunda em outubro, na Rádio Águia Azul no Programa Talentos em Sintonia.

Prosseguindo o objetivo de envolver os sócios, doadores e amigos na dinâmica da Associação deu-se continuidade à publicação de três boletins informativos, dando conta das ações e atividades em curso na Associação, bem como de um postal de Natal.

No âmbito das comemorações do 9.º aniversário da RS, foi criada uma imagem comemorativa, divulgada nos meios de comunicação social locais e páginas internet.

Em 2016 foram promovidas várias atividades de angariação de fundos, como feirinhas solidárias, flores de papel, sacos de pano africano, entre outros. Mantiveram-se ainda caixa de donativos, a angariação de novos sócios e doadores e estratégias de fidelização dos mesmos, aumentando o número de quotas e donativos.



VI. Representação Institucional e Formação Contínua

No âmbito das várias áreas de atuação e associada às redes formais e informais de trabalho nas quais a Rosto Solidário participa, há um conjunto de espaços institucionais nos quais diferentes elementos da equipa técnica da organização participam e representam a mesma.

Quadro Resumo da Representação Institucional

Designação	Atividades realizadas e tarefas desempenhadas
Membro da Direção da Plataforma das ONGD	Presença nas reuniões de direcção, o seguimento de assuntos gerais e dos pelouros da sua responsabilidade; participação em reuniões com associadas, congéneres, parceiros e entidades públicas; e participação nas assembleias gerais e reuniões temáticas extraordinárias.
Membro dos Grupos de Trabalho de Educação para o Desenvolvimento e de Ética da Plataforma das ONGD	Participação e facilitação das reuniões mensais do Grupo de Trabalho de Educação para o Desenvolvimento (GTED) e do Grupo de Trabalho de Ética (GTE); Participação ativa nas atividades promovidas pelo GTED e pelo GTE.
Representante da Plataforma das ONGD na Comissão de Acompanhamento da ENED (desde dezembro de 2016)	Representação da Plataforma na Comissão de Acompanhamento da Estratégia Nacional de Educação para o Desenvolvimento (CA-ENED); Participação nas reuniões presenciais da CA-ENED; Envolvimento no planeamento, implementação, acompanhamento e avaliação das iniciativas promovidas pela CA-ENED Contributo para a monitorização da ENED.
Membro da Plataforma de Apoio aos Refugiados	Acompanhamento das ações promovidas pela Plataforma;
Membro da Rede Social do Concelho de Santa Maria da Feira	Participação no Conselho Local de Ação Social; Participação no Fórum Social da União de Freguesias de Santa Maria da Feira, Travanca, Sanfins e Espargo;
Membro da Comissão Alargada da CPCJ Santa Maria da Feira	Participação na Comissão Alargada através de um elemento cooptado à Rosto Solidário;
Iniciativas locais, regionais e nacionais	Comunicação "Projeto Feira Sem Preconceito" no Painel Comunidade de Práticas no Encontro de Cidades Interculturais, em 13 de dezembro de 2016.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

pontuais.	Apresentação do projeto Hecos for Ethics na XI MANIFesta em Gaia (10 de Novembro).
-----------	--

A equipa técnica da Rosto Solidário usufruiu de um conjunto de ações de formação contínua, no sentido de permitir o seu desenvolvimento profissional e a melhoria da qualidade das respostas asseguradas pela organização.

Quadro Resumo de Formação Contínua

Data	Designação	Entidade Formadora	Breve Descrição	Técnicos/as da RS
27, 28 e 29 de janeiro	<i>Líder de Grupos de Pais</i>	Programa Anos Incríveis	Formação de líderes de grupos de pais de crianças dos 2 aos 8 anos	1
14 e 15 de setembro	<i>Formação para Multiplicadores Eurodesk</i>	Agência Nacional Erasmus + Juventude em Ação	Formação e criação de Rede Nacional de Multiplicadores Eurodesk	1
22 de setembro	<i>Tertúlia Modelos e Perspetivas de Desenvolvimento</i>	Plataforma Portuguesa de Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento	Reflexão crítica sobre as questões do Desenvolvimento no contexto de implementação da nova Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável	3
19 de outubro	<i>Workgroup de Violência Doméstica: sucessos e fracassos</i>	Projeto Direitos & Desafios	Reflexão crítica de sucessos e fracassos na intervenção comunitária no âmbito da violência doméstica	1
20 de outubro	<i>Famílias S(em) Risco: Boas práticas na intervenção parental e familiar</i>	Projeto Direitos & Desafios	Workshop e partilha de boas práticas no âmbito da intervenção parental e familiar	1
13 e 14 de novembro	<i>Mais Família, Mais Jovem</i>	Associação Pais Como Nós	Programa de intervenção com grupos de pais de adolescentes, de Filomena Gaspar	1

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

18 de novembro	<i>II Encontro de Psiquiatria e Saúde Mental</i>	Casa Ozanam	Partilha de boas práticas e workshops no âmbito da intervenção comunitária em saúde mental	1
28 e 30 de novembro	<i>Advocacy Planning Monitoring and Evaluation</i>	INTRAC Centro de formação e investigação Oxford, Inglaterra	Formação sobre o ciclo de Planeamento, Monitorização e Avaliação de campanhas de advocacy. Esta participação aconteceu no âmbito do Concurso de Apoio à Formação Internacional de Quadros de ONGD promovido pela Plataforma Portuguesa das ONGD e a Fundação Calouste Gulbenkian	1
21 e 22 de dezembro	<i>Project Design and Cycle Management – Logical Framework - EUROPEAID</i>	Project for Change	Formação sobre desenho de propostas e de como se aplica o Logical Framework Analysis (LFA). Formação foi promovida pela Plataforma Portuguesa das ONGD.	1

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

Considerações Finais

Em jeito de balanço, ao longo de 2016, a Rosto Solidário reforçou a sua ação nas diferentes áreas de atuação, cujas atividades se descreveram ao longo do presente documento, em concreto no âmbito da Cooperação para o Desenvolvimento, Educação para a Cidadania Global, Voluntariado e Apoio à Família. A reflexão holística sobre o trabalho que a organização realiza, no âmbito do processo de Planeamento Estratégico permitiu o reconhecimento interno e externo da crescente qualidade dos serviços e projetos promovidos pela Rosto Solidário ou nos quais a mesma é parceira.

Assim, é prioritário reconhecer o contributo fundamental de pessoas e instituições que através do seu trabalho voluntário, do seu contributo financeiro, do seu apoio técnico, reconhecimento e confiança profissional e de tantas outras formas apoiam a ação da Rosto Solidário.

A todos e a todas o nosso agradecimento!

12.4 Anexo Plano Estratégico Rosto Solidário 2017-2020



PLANO ESTRATÉGICO 2017-2020

Santa Maria da Feira, março de 2017

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

Índice

1. A ROSTO SOLIDÁRIO E O PLANO ESTRATÉGICO 2020	3
2. METODOLOGIA	5
3. DIAGNÓSTICO	7
4. ESTRATÉGIA: EIXOS, OBJETIVOS, INDICADORES E METAS	9
5. MONITORIZAÇÃO, REVISÃO E AVALIAÇÃO	20

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

1.A ROSTO SOLIDÁRIO E O PLANO ESTRATÉGICO 2020

A Rosto Solidário é uma associação para o desenvolvimento, sem fins lucrativos, que nasceu em 2007 em Santa Maria da Feira, promovida pela Congregação Passionista e por membros da comunidade local e que em 2008 passou a ser reconhecida como ONGD. Tem por missão contribuir para o desenvolvimento social e humano das comunidades locais e para uma cidadania global e solidária. Baseia-se nos valores cristãos, inspira-se na jpíc (Justiça, Paz e Integridade da Criação) Passionista, assume o desenvolvimento social e humano na recusa de um desenvolvimento apenas económico-financeiro e pretende potenciar o papel da família; do voluntariado, da participação e da cidadania; do trabalho em rede e em parceria.

Ao longo dos anos foram-se consolidando os gabinetes de serviço social e psicologia, as missões de curta duração e o programa anual de formação do voluntariado para a cooperação, com o nome de Voluntariado Passionista, e o trabalho regular com escolas da região ao nível da Educação para a Cidadania Global. Sucederam-se projetos de Cooperação para o Desenvolvimento em Angola, em concreto no Uíge, enviamos e acolhemos jovens de Serviço Voluntário Europeu ao abrigo do programa Erasmus+ e o banco de recursos foi aumentando a sua relevância a nível local. O projeto “É de Género?” surgiu e afirmou-se como uma grande e reconhecida experiência que nos deixou materiais que sustentam o seu impacto no tempo.

Ao longo de 2016 a necessidade de pensar o futuro emergiu como uma necessidade, sendo várias as motivações, pois tínhamos já percorrido nove anos e ao longo desse período foram surgindo necessidades e oportunidades que nem sempre nos levaram pelo caminho pré-definido inicialmente. O contexto tem mudado muito e ao longo do percurso a RS cresceu e complexificou-se significativamente.

A RS organiza-se hoje em três áreas de intervenção:

- **Educação e Cidadania Global**, enquadrando projetos de Educação para o Desenvolvimento e Cidadania Global, formação e promoção do voluntariado local, europeu e para a cooperação, mobilidades europeias de aprendizagem e outras ações de capacitação e aprendizagem ao longo da vida;
- **Cooperação para o Desenvolvimento**, enquadrando projetos de desenvolvimento e programas de voluntariado para a cooperação, assentes em estratégias de capacitação e empoderamento, desenvolvidos em parceria com entidades presentes



PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

junto das comunidades, dando-se preferência ao trabalho com a Congregação Passionista e aos países de expressão portuguesa;

- **Apoio à Família**, assumindo o apoio a indivíduos/famílias em situação de risco, exclusão e/ou vulnerabilidade social, através do gabinete de serviço social, do banco de recursos, do gabinete de psicologia, entre outros.

A Rosto Solidário conta atualmente com oito colaboradores remunerados, dos quais cinco possuem um vínculo contratual a tempo inteiro. Trata-se de uma equipa multidisciplinar, com diferentes competências e valências, com trabalhadores com diferentes formações académicas superiores, desde economia, serviço social, educação, direito, psicologia ou engenharia. No que diz respeito à antiguidade, verifica-se uma estabilidade grande dos recursos humanos, com colaboradores a integrarem a entidade desde a sua génese (ou quase). Para além deste carácter estável, a Rosto Solidário continua a contratar novos trabalhadores.

A organização encontra-se numa fase charneira de definição de estratégia de intervenção a médio prazo, tendo já percorrido cerca de uma década, e equaciona atualmente o(s) seu(s) caminho(s) e a sua estrutura interna por forma a fazer face aos novos desafios e a um crescimento qualitativo. Já tendo realizado um plano estratégico para o quadriénio anterior, o plano atual para o período compreendido entre 2017 e 2020, partiu dos resultados do anterior, bem como de um trabalho participado e holístico de diagnóstico e projeção para o futuro da Rosto Solidário.

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

2. Metodologia

O Plano Estratégico 2017-2020 orienta o rumo da Rosto Solidário a curto/médio prazo e define as prioridades e respetivos objetivos estratégicos, destacando o compromisso da organização com a sociedade, designadamente no que diz respeito à prestação de serviços e à rede de parcerias estabelecida. Este processo recorreu a um ecletismo metodológico e a um processo participativo de auscultação de uma pluralidade de olhares complementares sobre a organização.

Foram utilizadas diversas metodologias, entre as quais entrevistas individuais, análise de *stakeholders*¹, análise SWOT² (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), análise PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica), auscultação de *stakeholders*, dinâmicas de projecção e exercício inspirado no *photovoice*, conforme se pode observar no esquema 1.



Esquema 1

A informação de diagnóstico recolhida é proveniente de diversas fontes e diferentes interlocutores, dando voz não só à equipa técnica como também aos *stakeholders* mais próximos, conforme se pode observar no esquema 2. Recorreu-se a dois tipos de fontes: análise documental e auscultação direta de stakeholders chave. A análise documental incidiu essencialmente na análise de documentos de planeamento e avaliação, como o

¹ Stakeholder - parte interessada ou interveniente. Designa as pessoas / grupos / organizações relevantes para o planeamento e a ação da Rosto Solidário.

² Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

Plano estratégico para 2013-2016, o plano de atividades 2016, os estatutos da Rosto Solidário, relatórios de contas e relatórios de atividades. De forma não exaustiva e como apoio ao estudo do contexto, foram também analisados documentos estratégicos de compreensão do ambiente externo, tal como os planos estratégicos da Câmara de Santa Maria da Feira e a estratégia Portugal 2020.

Os stakeholders chave auscultados foram uma equipa alargada de 11 elementos, a qual integrou colaboradores remunerados, membros da direção e representantes da Congregação Passionista. Acresce que foram auscultados também parceiros, voluntários e outros elementos dos órgãos sociais, por terem sido estes os considerados fulcrais no desenvolvimento do presente plano estratégico. Para tal, foram dinamizadas sessões coletivas com cada grupo, onde foram colocadas algumas questões estratégicas sobre a atualidade e o futuro da Rosto Solidário. As dinâmicas de grupo permitiram estimular a produção de significados dos participantes através de imagens e recursos escritos, potenciando a sua expressão discursiva.

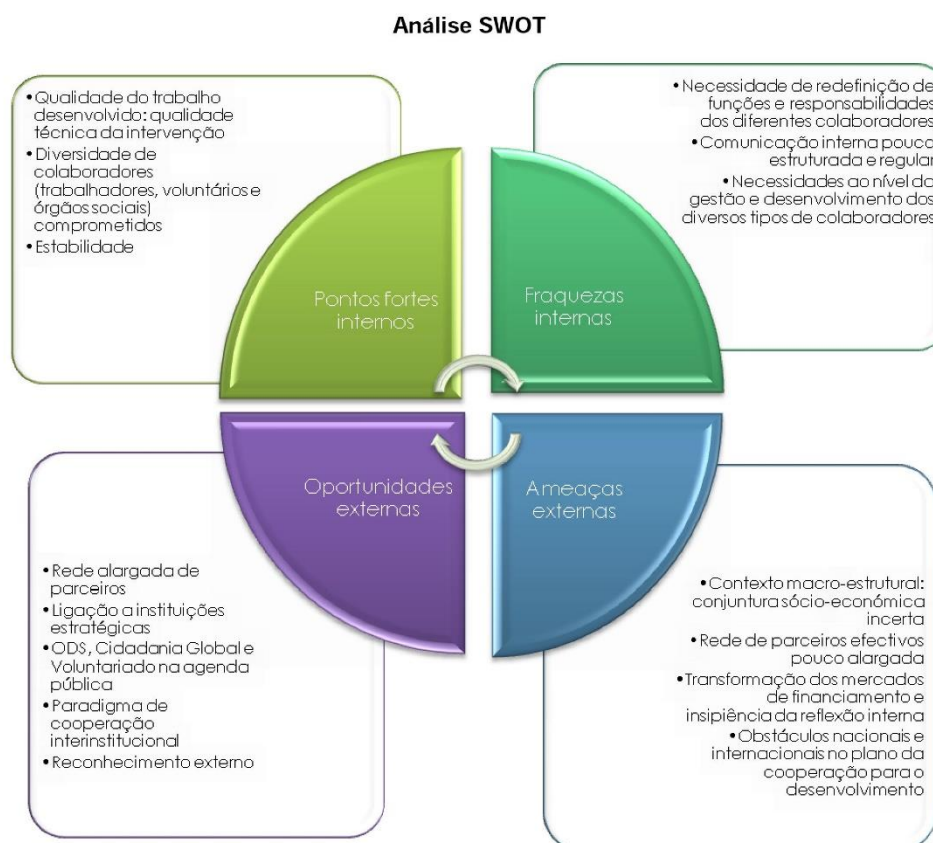
Atores auscultados e técnicas utilizadas no processo de Consultoria



Esquema 2

3.Diagnóstico

O esquema 3 sistematiza, numa análise SWOT os principais resultados do diagnóstico nas suas dimensões interna e externa. É com base nesta síntese que são desenhados os eixos estratégicos, bem como os objetivos e metas a serem atingidos no período de 2017-2020.



Esquema 3

Os pontos fortes e as fraquezas internas estão associados preponderantemente a três dimensões: Qualidade do trabalho desenvolvido, Diversidade de Trabalhadores e Estabilidade, áreas em que a Rosto Solidário é reconhecida pelos vários *stakeholders* externos mas em que, todavia, se verifica existir potencial de melhoria nomeadamente no que diz respeito à comunicação, avaliação e inovação. Será importante investir também

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

numa redefinição de funções e responsabilidades de todos os recursos humanos, o que está ligado à necessidade premente de uma gestão de recursos humanos formalizada. Trata-se de melhorar as práticas de gestão, designadamente de recrutamento e seleção, mas sobretudo de desenvolvimento dos recursos humanos, com foco na formação e na gestão do desempenho com vista ao desenvolvimento pessoal e profissional. Estas práticas serão formalizadas e alargadas aos diferentes colaboradores, a saber: trabalhadores, órgãos sociais, voluntários, entre outros.

As oportunidades que estão identificadas surgem do cruzamento da informação de diagnóstico interno com a análise do contexto externo a nível local/regional e nacional, em que é notória a aposta na Educação para a Cidadania Global e no Voluntariado, como aliás está patente no plano estratégico da Câmara de Santa Maria da Feira para 2017. Outras oportunidades são a ligação a instituições estratégicas e a cooperação interinstitucional, que decorrem também da auscultação que foi feita a parceiros e em que foi evidente a vontade destas instituições parceiras em continuar o trabalho conjunto. O quadro comunitário atual, bem como os programas europeus privilegiam fortemente o desenvolvimento de projetos em parcerias, numa lógica de cooperação institucional e de articulação da intervenção. Este paradigma já não é novo, todavia sai reforçado com as orientações estratégicas atuais. Neste sentido, a Rosto Solidário apresenta um percurso de consolidação de parcerias e um reconhecimento externo do trabalho desenvolvido, o que poderá ser intensificado e potenciado em próximos projetos.

Nas ameaças externas, a par da frágil conjuntura socioeconómica, assinala-se uma transformação dos mercados de financiamento. Acresce que a rede de parceiros efetivos é pouco alargada³, mas que no entanto está relacionada com o facto de haver bastantes contactos esporádicos que acabam por não ser devidamente explorados e, como tal, por vezes por não se efetivarem.

³A rede de parceiros constitui simultaneamente uma oportunidade e uma ameaça, na medida em que a mesma poderia ser mais efectiva e actualmente não o é.

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

4. Estratégia: Eixos, Objetivos, Indicadores e Metas

O Plano Estratégico 2017-2020 estrutura-se em torno de três eixos, a saber:

- I. Alargar a base de participação e envolvimento dos *stakeholders* próximos (Missionários Passionistas, órgãos sociais, associados e voluntários locais) na vida da Rosto Solidário, potenciando recursos existentes;
- II. Aprofundar e afirmar as competências chave da Rosto Solidário transversalizando as áreas de intervenção;
- III. Aumentar a cultura e as práticas de avaliação para reforçar a eficiência e eficácia da tomada de decisões.

Os objetivos estratégicos para o período temporal compreendido entre 2017-2020 são os seguintes:

- OE1. Otimizar o potencial humano e a identidade da estrutura organizacional existente;
- OE2. Afimar o conhecimento e experiência (*know-how*) a nível local e regional, sob uma estratégia integrada de Educação e Cidadania Global;
- OE3. Aprofundar a estratégia de intervenção a nível europeu e internacional.

Relação entre eixos estratégicos e objetivos estratégicos



PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

EIXO ESTRATÉGICO I

Alargar a base de participação e envolvimento dos stakeholders próximos
(Missionários passionistas, órgãos sociais, associados e voluntários locais) **na**
vida da Rosto Solidário, potenciando recursos existentes

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

"A Casa onde a reflexão é crítica e a ação solidária"

O Eixo estratégico I diz respeito à dimensão interna da Rosto Solidário, na procura de se consolidar enquanto "A Casa onde a reflexão é crítica e a ação solidária". Após nove anos de trabalho com diferentes stakeholders, o posicionamento estratégico da organização implica uma vontade de se aproximar e de potenciar a disponibilidade demonstrada e comprometimento de um conjunto de partes interessadas, a saber: Missionários Passionistas, órgãos sociais, associados e voluntários locais.

Recursos e potencialidades

- Diversidade de colaboradores
- Comprometimento de diferentes stakeholders
- Estabilidade e consolidação do trabalho desenvolvido

A diversidade de pessoas que colaboram já com a Rosto Solidário constitui um potencial importante ao nível das competências e experiências a acionar na intervenção desenvolvida. Verifica-se diferentes tipos de colaboradores comprometidos e que se mostram disponíveis para se aproximarem mais das atividades da organização. A estabilidade da equipa técnica tem permitido

alavancar projetos duradouros na organização e uma forte vinculação dos trabalhadores.

O elevado número de sócios e doadores tem permitido desenvolver um conjunto de atividades regulares, designadamente no que toca à angariação de donativos.

Por forma a potenciar os recursos existentes, a Rosto Solidário compromete-se com o objetivo estratégico de otimizar o potencial humano da estrutura e identidade

Objetivo Estratégico 1

Otimizar o potencial humano da estrutura e identidade organizacional

organizacional existente. Nesse sentido é essencial melhorar os mecanismos de comunicação e repensar o modelo de trabalho colaborativo. Trata-se ainda de promover a participação dos diferentes stakeholders identificados, reforçando a dinâmica associativa, a ligação à Congregação Passionista e os mecanismos de desenvolvimentos de trabalhadores e voluntários.

O ponto de partida para qualquer plano estratégico deve ser a identidade organizacional, consubstanciada na visão, missão e valores. As escolhas decorrentes do posicionamento estratégico aqui apresentadas têm por base essa identidade.

Assim, é esperado neste quadriénio que a Missão, valores e visão sejam refletidos, partilhados e apropriados entre todos os stakeholders-chave identificados para este primeiro eixo estratégico. É esperado ainda que o modelo de comunicação e de trabalho conjunto seja testado e implementado, bem como avaliada a sua eficácia e satisfação. Em termos de

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

grandes resultados esperados, para este objetivo estratégico, definiu-se como prioritário

Metas 2020

- Contar com a participação ativa/comprometida de um conjunto mais alargado de pessoas na gestão e atividades da RS, entre os associados/órgãos sociais, voluntários locais e Missionários Passionistas;
- Sistema de desenvolvimento, dos colaboradores, testado e implementado

chegar a 2020 com uma participação efetiva de um conjunto mais alargado de pessoas quer na gestão, quer nas diferentes atividades desenvolvidas pela Rosto Solidária. Estas integram as dimensões mais internas da organização, associadas à participação cívica e à dimensão de cidadania, bem como às atividades de intervenção. Todo este alargamento necessitará de um modelo de gestão revisto com responsabilidades redefinidas e um

sistema de desenvolvimento dos diferentes colaboradores testado e revisto. Com efeito, os valores da Rosto Solidário, de desenvolvimento integral das pessoas, aplica-se naturalmente aos públicos-alvo da intervenção da organização e aos colaboradores que contribuem para a concretização da sua missão.

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

EIXO ESTRATÉGICO II

**Consolidar e afirmar as competências chave da Rosto Solidário
transversalizando as áreas de intervenção**

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

"Rosto Solidário: do Mundo para o Mundo"

O Eixo estratégico II diz respeito à dimensão externa do trabalho desenvolvido pela Rosto Solidário. Neste eixo enquadram-se dois objetivos estratégicos, a saber: afirmar o conhecimento e experiência (*know-how*) a nível local e regional, sob uma estratégia integrada de Educação e Cidadania Global; aprofundar a estratégia de intervenção a nível europeu e internacional.

Recursos e potencialidades

- Paradigma de cooperação interinstitucional
- Rede alargada de parceiros
- Ligação a instituições estratégicas
- ODS, Cidadania Global e Voluntariado na agenda pública
- Reconhecimento externo

A cooperação é um valor no centro da identidade da Rosto Solidário enquanto ONGD, que tem guiado a intervenção da instituição ao longo dos anos. A rede de contactos e parcerias estabelecida constitui um recurso - um capital social (proximidade, confiança, reconhecimento) - que importa aprofundar e consolidar.

Para além de um forte enraizamento nas redes institucionais locais a Rosto Solidário estabelece

relações privilegiadas com vários tipos de instituições e campos de intervenção aos níveis nacional, europeu e na cooperação com países terceiros, designadamente com Angola.

O trabalho desenvolvido ao nível da cooperação institucional, juntamente com a capacidade de intervenção articulando o local e o global, bem como a qualidade do trabalho desenvolvido ao nível da cidadania global e do voluntariado constituem elementos distintivos e diferenciadores da Rosto Solidário, reconhecidos pelos parceiros locais e nacionais.

Os diferentes projetos desenvolvidos ao longo dos anos permitiram o desenvolvimento de competências e a afirmação externa da Rosto Solidário nas áreas do apoio à família, do voluntariado

Objetivo Estratégico 2

Afirmar o conhecimento e experiência (*know-how*) a nível local e regional, sob uma estratégia integrada de Educação e Cidadania Global

(local, europeu e missionário), da educação para a cidadania global e da cooperação para o desenvolvimento. O desenvolvimento interno da equipa, bem como os constantes desafios e transformações na intervenção para o desenvolvimento sustentável, levam a Rosto Solidário a definir como objetivo estratégico a afirmação do seu conhecimento e experiência a nível local e regional. Trata-se de orientações tais como: sistematizar, partilhar e dar visibilidade ao trabalho desenvolvido; de transversalizar as distintas competências internas da equipa, procurando novas formas de abordagem; de integrar as diferentes áreas de

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

intervenção sob uma estratégia integrada de Educação e Cidadania Global; desenvolver as redes de trabalho e a prestação de serviços especializados.

Metas 2020

- Inovação nos projetos da RS integrando as suas áreas transversais
- Aumento da prestação de serviços
- Publicação sobre o conhecimento e experiência da RS
- Rede de trabalho informal criada e em funcionamento

Em 2020 a Rosto Solidário aspira a ter desenvolvido um trabalho de reflexão crítica apurado, refletido em novas práticas de conceção, gestão e avaliação de projetos e na publicação de documentos e materiais de consolidação, afirmação e disseminação do seu conhecimento e experiência.

Aspira igualmente ter uma rede informal de instituições e pessoas a colaborar numa

estratégia integrada de Educação e Cidadania Global e um aumento da prestação de serviços nestas áreas.

A cooperação para o desenvolvimento constitui, juntamente com o apoio à família, uma área na génese da Rosto Solidário, fazendo parte da sua matriz

Objetivo Estratégico 3

Aprofundar a estratégia de intervenção a nível europeu e internacional

identitária, da sua ligação aos valores e ideário da Congregação Passionista e do seu valor estratégico acrescido no contexto local. A par do contínuo investimento nas missões de curta duração e no programa anual de formação do voluntariado para a cooperação, ao longo dos anos esta área de intervenção foi tendo um desenvolvimento disperso por diferentes projetos e parcerias, tendo como contexto de fundo um panorama de elevada incerteza e fortes condicionamentos políticos, institucionais e financeiros. Neste plano a aposta da Rosto Solidário passa por aprofundar as parcerias Europeias no âmbito de programas de Educação e Cidadania e alinhar e consolidar uma estratégia em estreita articulação com toda a Província da Congregação Passionista.

Assim, é esperado neste quadriénio que a Rosto Solidário consolide um núcleo de parceiros

Metas 2020

- Projecto Europeu de desenvolvimento de competências técnicas na área da Educação e Cidadania Global
- Ideia de projeto identificada e validada numa estratégia conjunta com a Congregação Passionista

europeus com objetivos comuns e desenvolva um projeto estruturante para o reforço da capacitação e para a excelência da Rosto Solidário no âmbito de programas de Educação e Cidadania. É esperado igualmente um aprofundamento formal, de práticas de colaboração e de alinhamento

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

estratégico com a Congregação Passionista, designadamente na articulação com a estratégia das missões da Província Passionista de MAPRAES.

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

EIXO ESTRATÉGICO III

Aumentar a cultura e as práticas de avaliação para reforçar a eficiência e eficácia da tomada de decisões

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

"Aprender com a experiência, sustentar o futuro"

Recursos e potencialidades

- Práticas sistemáticas de registo de acordo com as boas práticas da ética e deontologia de cada área profissional
- Balanços de equipa em diversos momentos e temas chave da atividade
- Reconhecimento do elevado potencial de melhoria e da necessidade estratégica de desenvolvimento destas competências e desta função

O Eixo estratégico III assume um carácter transversal face aos outros eixos. Trata-se de aumentar a cultura e as práticas de avaliação para reforçar a eficiência e eficácia da tomada de decisões.

A avaliação está presente no quotidiano das práticas da instituição verificando-se a existência de diversos instrumentos, práticas de registo, balanços de equipa em diversos momentos e temas chave da atividade.

O desafio reconhecido e assumido neste processo de diagnóstico e planeamento

estratégico é o de iniciar um percurso de desenvolvimento e qualificação das práticas de avaliação de desempenho e resultados da Rosto Solidário no próximo quadriénio. Tendo por base os ciclos anuais de planeamento (PAO - Plano de Actividades e Orçamento) e avaliação (RAC - Relatório de Actividades e Contas) da instituição.

Trata-se de desenvolver um sistema integrado de avaliação e reporte capaz de reforçar a sustentação das opções da instituição a curto, médio e longo prazos. Inclui nesta aspiração chegar a 2020 com

maiores competências internas de avaliação de resultados, com melhorias nas metodologias de envolvimento e participação de diferentes stakeholders.

Metas 2020

- Documentos de planeamento e avaliação (PAO e RAC) melhorados;
- Relatórios de avaliação do Plano Estratégico, intercalar e final.

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2020

5. Monitorização, Revisão e Avaliação

Este plano estratégico será monitorizado por uma equipa da Rosto Solidário constituída para este efeito estando previsto um processo de melhoria contínua das práticas de avaliação. O plano estratégico terá uma avaliação intermédia no final de 2018, início de 2019 e uma avaliação final em 2020.

Esse processo deve recorrer a um ecletismo metodológico e a processos participativos que auscultem uma pluralidade de olhares complementares sobre a organização.