



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de comunicação para a Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa

Diana Marques Caldeirinha

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Professor Dr. Vítor Santos, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Julho, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Plano de comunicação para a Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa

Diana Marques Caldeirinha

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Professor Dr. Vítor Santos, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e
Gestão Geral

Julho, 2024

Agradecimentos

Agradeço a todos os que me acompanharam neste percurso. Ao meu orientador, o Professor Vítor Santos e à Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa, nas pessoas do Dr. Marco Almeida e da Dr^a Filomena Espírito Santo por me terem permitido realizar este estudo.

Um especial agradecimento à minha família, ao Nelson, à Inês e à Leonor pela infinita paciência, e à Lena pelo apoio incondicional.

À Paulinha pelo companheirismo inabalável.

Aos meus colegas Andreia, Inês e António. Um especial agradecimento à Inês pelo contributo criativo.

Aos novos companheiros que, por via deste projeto, entraram nesta jornada, Tânia, Teresa, Patrícia e Bruno.

A todos, o meu sincero obrigada.

Resumo

A Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa é uma Organização Sem Fins Lucrativos e atualmente, enfrenta vários desafios relacionados com a capacidade em comunicar com eficácia o seu trabalho social e o impacto do mesmo na comunidade o que, consequentemente, tem impacto na sua capacidade em atrair o apoio de novos voluntários e doadores. Perante uma ausência de estratégia de comunicação, este projeto visa desenvolver um Plano de Comunicação para 2024/2025, com base nas melhores práticas de comunicação no Setor Social, que atendendo às especificidades da missão desta organização, irá permitir o seu crescimento e o desenvolvimento das relações com os seus stakeholders.

A metodologia utilizada baseou-se numa abordagem qualitativa, através da revisão da literatura e com recurso à realização de várias entrevistas e da sua análise de conteúdo. Os resultados sugerem que a comunicação é um tema fundamental neste contexto e que a ausência de uma estratégia de comunicação, tem impacto no desenvolvimento desta organização, na medida em que impede que a comunidade de Sintra tenha conhecimento das suas atividades e iniciativas sociais.

O plano de comunicação proposto visa a implementação e desenvolvimento de uma estratégia de comunicação que irá aumentar a visibilidade da sua missão social na comunidade sintrense, impulsionando o envolvimento de um maior número de voluntários e doadores nos projetos sociais da organização e representa um recurso para o Conselho Administrativo da Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa, oferecendo soluções práticas que potenciem o crescimento desta organização.

Palavras-chave: Plano de comunicação, Marketing social, Organizações não-governamentais

Classificação JEL: M31, M37

Abstract

The Sintra Delegation of the Portuguese Red Cross is a Non-Profit Organization currently facing several challenges related to effectively communicating its social work and its impact on the community. This, in turn, affects its ability to attract new volunteers and donors. In the absence of a communication strategy, this project aims to develop a Communication Plan for 2024/2025, based on best communication practices in the Social Sector. This plan, tailored to the organization's mission, will facilitate its growth and enhance relationships with its stakeholders.

The methodology used was based on a qualitative approach, including a literature review and conducting several interviews, followed by content analysis. The results suggest that communication is a crucial topic in this context and that the lack of a communication strategy significantly impacts the organization's development. This deficiency prevents the Sintra community from being adequately informed about its activities and social initiatives.

The proposed communication plan aims to implement and develop a communication strategy that will increase the visibility of its social mission within the Sintra community. This will drive greater involvement from volunteers and donors in the organization's social projects and serves as a resource for the Administrative Council of the Sintra Delegation of the Portuguese Red Cross, providing practical solutions that enhance the organization's growth.

Keywords: Communication Plan, Social Marketing, Non-Governmental Organizations

JEL classification: M31, M37

Índice de Quadros

QUADRO 2.1 - Marketing Social vs Marketing Tradicional	5
QUADRO 3.1 - Síntese do guião das entrevistas.....	20
QUADRO 4.1- Áreas de Intervenção da DS-CVP	28
QUADRO 4.2 - Serviços da DS-CVP.....	30
QUADRO 4.3 - Matriz Swot.....	36
QUADRO 4.4 - SWOT dinâmica	37
QUADRO 5.1 - Persona (Target - voluntário).....	41
QUADRO 5.2 - Persona (Target – Empresa doadora).....	41
QUADRO 5.3 - Etapas de implementação do plano de comunicação	42
QUADRO 5.4 - Orçamento.....	48
QUADRO 5.5 - Avaliação da implementação do plano de comunicação	49

Lista de Abreviaturas

CMS – Câmara Municipal de Sintra

CVP - Cruz Vermelha Portuguesa

DS-CVP – Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa

DT – Diretora Técnica da Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa

ONGs – Organizações Não Governamentais

PCA – Presidente do Conselho Administrativo da Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa

Índice

Resumo	i
Abstract.....	iii
Índice de Quadros	iv
Lista de Abreviaturas	v
Índice de Figuras.....	ix
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1 Marketing.....	3
2.1.1 Marketing Social	3
2.1.2 Marketing Social vs Marketing Tradicional.....	4
2.1.3 Marketing social nas Organizações Não Governamentais	5
2.2 Plano de Marketing.....	6
2.2.1 Plano de Marketing Social	6
2.2.2 Análise Situacional.....	7
2.2.2.1 Análise externa	8
2.2.2.2 Análise interna.....	8
2.2.2.3 Análise competitiva	8
2.2.2.3.1 Matriz SWOT.....	8
2.2.2.3.2 SWOT dinâmica.....	9
2.2.2.3.3 Vantagens competitivas	9
2.2.3 Estratégia de Marketing	9
2.2.3.1 Objetivos.....	9
2.2.3.2 Segmentação	9
2.2.3.3 Público-alvo.....	10
2.2.3.4 Posicionamento.....	10
2.2.4 Marketing Mix Social.....	10
2.2.4.1 Produto Social.....	11
2.2.4.2 Preço Social	11
2.2.4.3 Distribuição.....	11
2.2.4.4 Público	12

2.2.4.5 Comunicação	12
2.2.4.6 Parcerias.....	14
2.2.4.7 Políticas.....	15
2.2.4.8 Donativos.....	15
2.3 Plano de Comunicação	15
2.3.1. Plano de Comunicação nas Organizações Não Governamentais	16
3. Metodologia.....	19
3.1 Dados	19
3.2 Estudo Interno.....	19
3.2.1 Objetivos	19
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados	20
3.2.3 Amostra	20
3.2.4 Entrevistas	20
4. Análise e Diagnóstico.....	23
4.1 Análise Situacional	23
4.1.1 Análise externa.....	23
4.1.1.1. PESTAL.....	23
4.1.1.1.1 Fatores Políticos.....	23
4.1.1.1.2 Fatores Económicos	24
4.1.1.1.3 Fatores Sociais	25
4.1.1.1.4 Fatores Tecnológicos	26
4.1.1.1.5 Fatores Ambientais	27
4.1.1.1.6 Fatores Legais	27
4.1.1.2 Mercado	28
4.1.1.3 Concorrência.....	29
4.1.1.4 Clientes	29
4.1.2 Análise Interna	30
4.1.2.1 Caraterização da Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa	30
4.1.2.2 Problemática	32
4.1.2.3 Análise de dados	32

4.1.3 Análise competitiva.....	36
4.1.3.1 Matriz SWOT	36
4.1.3.2 SWOT dinâmica	37
4.1.3.3 Vantagens competitivas	38
5. Proposta e Plano de Implementação	39
5.1 Apresentação da proposta.....	39
5.2 Plano de comunicação	40
5.2.1 Objetivos	40
5.2.1.1 Objetivos específicos	40
5.2.2 Segmentação.....	40
5.2.3 Seleção do público-alvo	40
5.2.4 Personas.....	40
5.2.5 Mensagens	42
5.2.6 Meios e Ferramentas de Comunicação.....	42
5.2.7 Plano estratégico de implementação	42
5.2.8 Cronograma e Orçamento	48
5.2.9 Controlo do plano de comunicação	49
6. Conclusão e Limitações do Estudo.....	51
Referências bibliográficas	53
Anexos	55

Índice de Figuras

FIGURA 5.1- Proposta de Menu para o site da DS-CVP	43
FIGURA 5.2 - Proposta de estrutura para Newsletter	45
FIGURA 5.3 - Proposta para a campanha “Ajude-nos a fazer o bem” nas redes sociais..	46
FIGURA 5.4 - Proposta para cartaz do evento anual da DS-CVP	47
FIGURA 5.5 - Cronograma de implementação	48

1. Introdução

A comunicação no Setor Social é um tema de marketing que não é amplamente estudado, mas nos últimos anos, tem desempenhado um papel fundamental na capacidade que as organizações sociais têm em mobilizar recursos, sensibilizar o seu público e promover as suas causas sociais. Através da construção de uma estratégia de comunicação, as entidades do Setor Social têm promovido o seu trabalho social, através da divulgação da suas causas e projetos, assim como através do reforço do relacionamento com diversos stakeholders que incluem beneficiários, doadores, voluntários, empresas e o público em geral.

A Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa enfrenta atualmente vários desafios relacionados com a capacidade em comunicar com eficácia o seu trabalho social e o impacto do mesmo na comunidade. Perante uma ausência de estratégia de comunicação, a organização enfrenta vários constrangimentos na captação de apoio de novos voluntários e doadores e, conseqüentemente, de crescer e desenvolver-se de forma sustentável.

Este trabalho visa assim desenvolver um plano de comunicação para a Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa para 2024/2025 e tem como objetivo aumentar a visibilidade da sua missão social na comunidade sintrense, impulsionando o envolvimento de um maior número de voluntários e doadores nos projetos sociais da organização. A principal motivação para este projeto reside no facto de eu ser voluntaria e de sentir que poderia ajudar a organização a crescer na sua missão e na visibilidade do seu trabalho social, através do desenvolvimento estratégico da área da comunicação.

A metodologia adotada incidiu fundamentalmente em métodos qualitativos, tendo sido realizadas três entrevistas individuais, semiestruturadas e analisado o seu conteúdo por forma a diagnosticar a situação no âmbito da comunicação na Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa.

No que respeita à estrutura, este projeto encontra-se dividido em sete capítulos, no capítulo 1 é apresentado o objetivo e estrutura geral do projeto, de seguida, no capítulo 2 é realizada uma revisão da literatura científica sobre os temas em estudo no âmbito do marketing, marketing social, plano de marketing, plano de comunicação, no domínio das Organizações Não Governamentais, identificando as práticas de comunicação no Setor Social. No capítulo 3, é apresentada a metodologia adotada para estudar a organização. No capítulo 4, foi realizada uma análise situacional externa e uma análise interna da DS-CVP. No capítulo 5, analisam-se os dados recolhidos no estudo, e no capítulo 6, apresenta-se a proposta de implementação do

plano de comunicação, com a sua estratégia de implementação, cronograma e orçamento, e por fim, no capítulo 7 apresentam-se as conclusões e limitações do projeto.

2. Revisão da Literatura

2.1 Marketing

Nas últimas décadas, diversos autores contribuíram com definições de Marketing que vão sendo atualizadas de acordo com o papel desta disciplina no âmbito das práticas de gestão, a evolução do conceito partiu de uma função que visava essencialmente a venda de produtos/serviços para uma abordagem integrada e estratégica focada no cliente, aplicável a uma variedade de organizações e setores.

A American Marketing Agency (2017), atualiza a definição de Marketing para “...a atividade, o conjunto de instituições e os processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que têm valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral.”, também uma outra definição importante define Marketing como “...o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com os clientes, a fim de capturar valor dos clientes em troca.” (Kotler & Armstrong, 2024, p.5).

O Marketing é um conceito amplo que compreende a criação, a comunicação e a entrega de valor, não só para os clientes mas para todos os stakeholders de uma organização, por um lado agrega um conjunto de atividades estratégicas que as organizações concretizam para comunicar e entregar um produto e/ou serviço aos seus clientes e/ou parceiros e, por outro lado, envolve todas as áreas de uma organização e, com uma abordagem multidisciplinar, estabelece uma estratégia que tem como finalidade manter os relacionamentos sólidos com os clientes e parceiros.

2.1.1 Marketing Social

Kotler e Levy (1969), foram os pioneiros na proposta de utilização do marketing em diferentes setores de atividade para além do empresarial, num artigo publicado na década de 60, fornecem vários exemplos de entidades públicas, museus, escolas e outros, que aplicaram com sucesso, estratégias de marketing para alcançar os seus objetivos. Porém, apenas nos anos 70 o conceito de marketing social foi definido como “a aplicação de conceitos e técnicas de marketing para influenciar o comportamento social visando o benefício da sociedade como um todo. Esta vertente do marketing utiliza os mesmos princípios e ferramentas que o marketing tradicional, mas aplica-os a objetivos sociais, como a promoção da saúde pública, a preservação do meio ambiente e a melhoria da qualidade de vida.”(Kotler & Zaltman, 1971, p. 694).

A International Social Marketing Association (2017), define o conceito como “O marketing social procura desenvolver e integrar conceitos de marketing com outras abordagens, com o

objetivo de influenciar comportamentos que beneficiem indivíduos e comunidades para alcançar um bem maior, o social. A prática do marketing social é guiada por princípios éticos e procura integrar pesquisa, melhores práticas, teoria, percepções do público e parcerias, para orientar a implementação de programas de mudança social segmentados e sensíveis à concorrência, que sejam eficazes, eficientes, equitativos e sustentáveis.”.

O Marketing Social pretende assim, através da utilização das ferramentas do marketing tradicional, a promoção de causas sociais de acordo com a missão e valores da organização. Se por um lado, as organizações com fins lucrativos pretendem que o seu público invista dinheiro na aquisição dos seus produtos e serviços, as organizações sem fins lucrativos pretendem a contribuição do tempo e dinheiro do seu público, procurando assim utilizar o Marketing Social para “facilitar valor para indivíduos, organizações patrocinadoras, stakeholders e sociedade em atender seus objetivos individuais e coletivos.” (Lefebvre, 2013, p.11).

Kotler e Lee (2008), indicam os quatro princípios do Marketing Social para definir as características únicas do conceito e suportam a sua proposta de valor, o primeiro princípio, a troca de valor, esclarece que a oferta é percebida pelo público-alvo como uma troca entre a adoção de um comportamento em troca de um benefício, o segundo princípio, o reconhecimento da concorrência, reconhece que atendendo à liberdade de escolha o marketing social deve atribuir um valor mais elevado à concorrência, o terceiro princípio, a utilização dos 4 P's do marketing, deve ter em conta a redução de constrangimentos e o aumento de benefícios, o quarto e último princípio, a sustentabilidade, como reforço da importância da avaliação contínua nos programas, por forma a garantir as adaptações necessárias à sua continuidade.

Inicialmente, o marketing social esteve relacionado com a promoção de programas de saúde pública, contudo, ao longo das últimas décadas envolveu outras áreas de atividade, mais extensas, incluindo vários temas sociais, "o marketing social expandiu-se para além da saúde pública, abordando questões ambientais, sociais e até políticas, refletindo a sua versatilidade e eficácia em promover mudanças sociais." (Anderson, 2006, p. 89). Este desenvolvimento destaca a adaptabilidade do marketing social a diferentes contextos e desafios sociais que foram potenciados com a revolução digital, permitindo um impacto direto e significativo no público-alvo, onde a importância das novas tecnologias, são destacadas "as redes sociais e outras plataformas digitais oferecem oportunidades sem precedentes para campanhas de marketing social alcançarem públicos globais de forma interativa e impactante." (Lefebvre, 2013, p. 115).

2.1.2 Marketing Social vs Marketing Tradicional

O marketing social e o marketing tradicional são duas áreas distintas dentro da disciplina do marketing, cada área tem os seus objetivos, estratégias e medidas de sucesso distintas. Enquanto

o marketing tradicional se foca essencialmente na promoção e venda de produtos ou serviços com o objetivo de gerar lucro, o marketing social procura influenciar e modificar comportamentos, promovendo o bem-estar individual e da sociedade. De acordo Werke e Bogale (2023), no marketing social devem ser utilizadas expressões como orientação social ou orientação para a sociedade pois integram de forma mais clara, a essência do âmbito do marketing sem fins lucrativos.

O quadro 2.1, sistematiza as principais diferenças entre estas áreas distintas, se por um lado, o marketing tradicional visa essencialmente o lucro da empresa e prevê o desenvolvimento de estratégias de vendas, o marketing social, por seu lado, pretende promover mudanças de comportamento com vista à resolução de um problema social e prevendo o desenvolvimento de campanhas de educação e de intervenção social.

QUADRO 2.1 - Marketing Social vs Marketing Tradicional

	Marketing Social	Marketing Tradicional
<i>Objetivos</i>	Promover mudanças de comportamento com o intuito de potenciar o bem-estar social	Gerar lucro através da venda de produtos ou serviços
<i>Destinatários</i>	A sociedade	A empresa e os seus acionistas
<i>Segmentação</i>	De acordo com o problema social ou causa em alinhamento com missão da Organização	De acordo com os segmentos de consumidores que potenciem o volume de vendas em alinhamento com os objetivos e missão da empresa
<i>Estratégias</i>	Utilização de campanhas educativas, políticas públicas e intervenções sociais	Foco em estratégias de produto, preço, meios e promoção
<i>Público-alvo</i>	A Sociedade, grupos de interesse ou comunidades	Segmentado de acordo com critérios de mercado para produtos/serviços específicos

Fonte: Elaboração própria

2.1.3 Marketing social nas Organizações Não Governamentais

Galiano-Coronil et al. (2021), num estudo desenvolvido na Cruz Vermelha de Cádiz e na Caritas Asidonia Jerez, sobre o desenvolvimento das ONGs com base na utilização do Facebook, afirmam existir vários obstáculos na utilização redes sociais em ONGs, sendo o principal a falta de recursos humanos qualificados no âmbito do Marketing, os mesmos autores

referem que a decisão de utilização das redes sociais nestas ONGs é, uma iniciativa intuitiva e que não existe planeamento prévio, neste estudo é também referido que um dos fatores que promove o desenvolvimento das ONGs são a sua natureza e as relações que estabelecem com stakeholders locais.

Correll e Buckholtz (2023) apresentam um estudo realizado na Cruz Vermelha Americana, em específico sobre o crescimento da organização com base na utilização da rede social TikTok, este estudo, assente na criação de uma estratégia de conteúdo baseada no assunto, eventos e utilizadores do TikTok, demonstra como a organização transformou esta rede social como uma componente essencial na sua estratégia de comunicação.

2.2 Plano de Marketing

O plano de marketing pode ser definido como “Uma declaração detalhada (geralmente preparada anualmente) de como o mix de marketing de uma empresa será usado para alcançar seus objetivos de mercado. Um plano de marketing é geralmente preparado após uma auditoria de marketing.” (The Oxford Reference, 2024).

O conceito é também definido como “... um documento escrito que sumariza o que o marketer aprendeu acerca do mercado e indica o plano da empresa para alcançar os seus objetivos de marketing. Contém orientações táticas para os programas de marketing e alocações financeiras para o período definido.” (Kotler & Keller, 2016, p.77). Trata-se de uma ferramenta que permite à empresa definir e coordenar as suas estratégias de marketing de forma eficaz e alinhada com os objetivos organizacionais, identificando o mercado-alvo, os objetivos e as estratégias adequadas para o seu alcance assim como, a forma de medir o seu sucesso, integrando várias áreas do marketing e definindo o seu caráter prático e operacional no contexto de uma organização (Whalen & Holloway, 2012).

No que respeita à estrutura de um Plano de Marketing, segundo Kotler e Armstrong (2024), este deve iniciar com um resumo executivo, seguido de uma análise da situação de marketing, objetivos de marketing e estratégia de marketing, programas de ação, orçamentos, e, finalmente, mecanismos de controlo e avaliação, trata-se de uma abordagem abrangente e sistemática, começando com uma visão geral da situação atual e avançando através de planeamento, implementação e avaliação.

2.2.1 Plano de Marketing Social

Atendendo que o marketing social utiliza os conceitos do marketing tradicional, um plano de marketing social é também um documento estratégico que utiliza conceitos e técnicas de marketing tradicional para influenciar comportamentos em benefício da sociedade, de acordo

com Akbar et al. (2021), um plano de marketing social é um documento orientador que desenha o processo de implementação de campanhas sociais atendendo às características do público-alvo e pretende desenvolver estratégias de comunicação e avaliação da estratégia implementada.

Também de acordo com Akbar et al. (2021), um plano de marketing social contempla seis etapas que consistem na pesquisa do consumidor, segmentação, design do programa social, implementação, avaliação e sustentabilidade, desta forma, é reforçada a integração dos contributos dos consumidores, das melhores práticas e fundamentos teóricos para desenvolver programas de marketing social eficazes, eficientes, equitativos e sustentáveis. Esta abordagem visa ainda garantir que os esforços de marketing sejam guiados por pesquisas detalhadas e sensíveis ao contexto competitivo, com o objetivo de promover mudanças comportamentais de longo prazo.

No âmbito do Marketing Social, várias organizações que atuam no setor social desenvolvem planos de Marketing Social porém, é no Sector da Saúde Pública que estas práticas têm sido implementadas com maior frequência, Silva e Mazzon (2016), descrevem a aplicação dos conceitos de Marketing Social no Sector da Saúde e afirmam que a utilização de estratégias de marketing tradicional neste Sector tem como propósito influenciar voluntários, mudanças de comportamentos e promover o bem-estar individual e societal. Werke e Bogale (2023), afirmam que as ONGs, no âmbito do Marketing Social, também devem desenvolver atividades de publicidade, relações-públicas angariação de fundos, alinhadas com a missão da organização e promovendo o conhecimento da causa social que pretendem resolver.

Silva e Mazzon (2016), propõem três níveis de ação para o desenvolvimento de um plano de marketing social, em primeiro deve diagnosticar-se o problema social, em segundo definir-se os benefícios na mudança de comportamento e em terceiro definir o marketing-mix, esta proposta de desenvolvimento de um plano de marketing social materializa-se na orientação para o cliente, como fator chave para a mudança de comportamentos.

No contexto das ONGs, Bryson (2018) propõe dez fases para a delineação de um plano de marketing, em primeiro o acordo inicial, em segundo, os mandatos, em terceiro, a missão e os valores, em quarto caracterizar o ambiente interno, em quinto, elencar os assuntos estratégicos, em sexto, formular a estratégia, em sétimo, rever o plano, em oitavo descrever a organização no futuro, em nono descrever a implementação e em décimo, descrever o processo de planeamento estratégico e (re)avaliação.

2.2.2 Análise Situacional

A análise situacional é fundamental no processo de definição da estratégia de marketing, quer no âmbito tradicional ou social, é através deste que se obtém uma visão global do ambiente

interno e externo onde a organização está inserida, permitindo identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como pontos fortes e pontos fracos internos, agilizando o desenvolvimento de estratégias eficazes.

2.2.2.1 Análise externa

A análise externa que diz respeito ao macroambiente e microambiente, de acordo com McDonald e Wilson (2011), esta análise permite à organização identificar os fatores externos, os quais a organização não controla e que podem influenciar a sua atividade.

No que respeita ao macroambiente, a análise PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal) é a ferramenta estratégica utilizada para identificar e analisar os fatores externos - Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais - que podem influenciar uma organização e permitir antecipar mudanças, identificar oportunidades e ameaças, e informar para a tomada de decisões estratégicas (Wheelen et al., 2017).

A análise do microambiente, de acordo com Lambin (2020), é essencial para determinar as oportunidade e ameaças atuais e centra-se na identificação das necessidades dos clientes, na análise dos concorrentes e da sua estratégia, na avaliação dos fornecedores da organização e da qualidade e fiabilidade dos mesmos, na identificação dos canais adequados para venda e promoção do produto, na caracterização dos grupos de interesse que podem ter impacto na imagem da organização no mercado e na análise dos recursos internos da organização. Através da análise do microambiente, a organização conseguirá identificar as variáveis que impactam o negócio e desenvolver estratégias de marketing adequadas, necessárias para manter uma vantagem competitiva saudável.

2.2.2.2 Análise interna

A análise interna permite à organização avaliar os recursos – humanos e materiais – os processos internos e a sua capacidade de responder adequadamente ao mercado. Este processo ajudará a identificar os pontos fortes e fracos da organização, assim como os seus recursos distintos (Lendrevie et al, 2015).

2.2.2.3 Análise competitiva

A análise competitiva tem por base os dados recolhidos e irá fornecer informações que permitam definir a estratégia e o posicionamento da organização face à sua concorrência.

2.2.2.3.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT permite estudar o ambiente interno e externo da organização, sistematizando os seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças. É uma das ferramentas estratégicas mais utilizadas em contexto empresarial e pode ser aplicada a diversos tipos de

organizações. Trata-se de uma ferramenta que permite à organização, através da análise das variáveis indicadas, promover os seus pontos fortes, reduzir as fraquezas, aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças (Westwood, 2006).

2.2.2.3.2 SWOT dinâmica

A SWOT dinâmica permite uma análise mais integrada e sensível às mudanças no ambiente da organização e do negócio, através da avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de forma regular, permitirá que as organizações sejam mais ágeis e resilientes no ambiente em constante mudança, o que proporcionará a manutenção das vantagens competitivas (Johnson, 2019).

2.2.2.3.3 Vantagens competitivas

As vantagens competitivas de uma organização, no contexto do marketing, dizem respeito às características ou atributos de determinada organização que, em comparação com as suas concorrentes, representam uma vantagem no mercado, relacionam-se com a capacidade única e inimitável que a organização demonstra em criar valor para os seus clientes (Johnson, 2019).

A estratégia de uma organização deve assim estar diretamente relacionada com as suas vantagens competitivas, pois estas devem nortear a alocação de recursos, garantindo desta forma a relação ágil entre as operações e a estratégia de desenvolvimento de uma organização.

2.2.3 Estratégia de Marketing

2.2.3.1 Objetivos

A definição de objetivos, de acordo com Kotler e Armstrong (2024), permitirá à organização orientar as suas ações, assim como medir o sucesso das iniciativas executadas, os objetivos devem ainda servir como guia orientador para o desenvolvimento de programas de marketing, neste contexto, a metodologia SMART é comumente utilizada e indica que os objetivos devem ser específicos (Specific), claros e bem definidos, mensuráveis (Measurable), com critérios específicos que permitam medir o progresso, alcançáveis (Achievable), realistas e possíveis de serem alcançados com os recursos disponíveis, relevantes (Results-oriented), alinhados com a missão e os objetivos estratégicos da empresa e calendarizáveis (Time bound), com um prazo definido para a sua realização.

2.2.3.2 Segmentação

O processo de segmentação tem como objetivo dividir o mercado em vários segmentos ou subgrupos de acordo com características, necessidades ou comportamentos que estes clientes têm em comum. Segundo Kotler et al. (2016) a organização deve estudar cada segmento de mercado por forma a direcionar as atividades de marketing, no caso específico do marketing

social, de acordo com Bloom e Novelli (1981), neste contexto, a segmentação coloca constrangimentos acrescidos à organização, pois o objetivo é a alteração de comportamentos e não a venda de um produto ou serviço, assim, os critérios a utilizar neste contexto devem ser demográficos, psicográficos ou comportamentais.

2.2.3.3 Público-alvo

Atendendo aos objetivos e recursos da organização, cabe a esta selecionar os segmentos de mercado onde poderá alcançar uma maior vantagem competitiva, devendo também considerar, para seleção do público-alvo, se estes segmentos são mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis (Kotler & Keller, 2016). A aplicação do marketing no âmbito das organizações sem fins lucrativos é distinta das organizações com fins lucrativos, em vários aspetos, Pope et al (2009), destacam a importância de neste contexto considerar três públicos-alvo: beneficiários, voluntários e doadores.

2.2.3.4 Posicionamento

O posicionamento pretende estabelecer a imagem ou identidade da marca ou do produto no mercado-alvo, distinto do da concorrência, para tal é necessário ter em conta a identificação e diferenciação do produto ou serviço através da definição das características que tornam o produto ou serviço único, em comparação com os concorrentes e a criação de mensagens de marketing que comuniquem o valor da oferta ao público-alvo (Kotler & Keller, 2016). No âmbito do marketing social o posicionamento determinará a perceção que o público tem sobre a causa social promovida e de que forma esta se distingue de outras iniciativas concorrentes, neste âmbito e segundo Lendrevie et al. (2015) o triângulo de ouro do posicionamento trata-se de uma ferramenta útil pois permite obter informação sobre a relação dinâmica e interdependente entre a empresa, os seus clientes e a concorrência.

2.2.4 Marketing Mix Social

Ao atendermos à definição de marketing mix, é necessário ter em conta que esta "...é uma parte integral da estratégia de marketing de uma empresa, situando-se no ponto de conexão entre a empresa e o mercado. Como tal, ele evolui junto com o mercado e seus stakeholders." (Wichmann et al, 2019, p.1). No que respeita ao marketing social, Weinreich (2010), acrescenta 4P's aos do marketing tradicional, proposto inicialmente por McCarthy (1960) e por Kotler (1971), assim, no marketing mix social devem ser considerados, o Produto Social, o Preço Social, a Distribuição, a Comunicação, o Público, as Parcerias, as Políticas e os Donativos. Os novos P's propostos por Weinreich (2010), Público, Parcerias, Políticas e Donativos vão

permitir à organização social reconhecer os desafios específicos do marketing social para que possam atender à promoção de mudanças comportamentais e sociais sustentáveis.

2.2.4.1 Produto Social

De acordo com Kotler (1971) o produto social é apresentado como uma ideia, conhecimento, crença, atitude, hábito ou comportamento que se pretende incentivar e promover. O conceito de produto social remete assim para mudanças sociais positivas e benefícios da sociedade. O mesmo autor indica que o Produto Social pode apresentar-se na forma de Ideia social que representa uma crença, atitude ou valor que se pretende difundir, na forma de prática social, i.e. uma ação ou comportamento específico que se pretende que o público-alvo adote ou na forma de produto físico, que suporta a mudança de comportamento.

Araújo (1997), afirma que o marketing social apresenta desafios mais complexos que o marketing tradicional, o produto social é mais complexo de entender e os seus benefícios não são imediatos. Acresce ainda o facto de habitualmente este público ter menos recursos do que a média da população.

2.2.4.2 Preço Social

Kotler e Lee (2008), integram o preço social como parte dos 4Ps do Marketing Social, reforçando a necessidade de compreender os custos não monetários para o público-alvo. Andreasen (2006), explora o conceito como sendo um fator crítico que influencia a decisão, visto poder incluir tempo, esforço e possíveis repercussões sociais.

2.2.4.3 Distribuição

No marketing social, a distribuição ("place") refere-se aos processos utilizados para tornar um serviço ou um produto social acessível ao público-alvo, este processo envolve definir onde e como o público-alvo pode adquirir o produto social ou adotar o comportamento pretendido e pode desta forma envolver a seleção de locais físicos, canais digitais, ou combinações de ambos para alcançar o público-alvo. Bernhardt et al (2012) afirmam que o marketing social pode ser melhorado potenciando a utilização de redes sociais e tecnologias móveis, aproximando desta forma o produto social do seu público, também Mato-Santiso et al (2023), num estudo realizado com voluntários da Cruz Vermelha Espanhola, afirmam que as ONGs devem desenvolver estratégias omnicanal para melhorar a experiência e atração dos voluntários para a organização que permitirá eliminar constrangimentos na comunicação promovendo a fluidez e consequentemente a satisfação e permanência dos voluntários.

2.2.4.4 Público

Público refere-se aos grupos específicos de pessoas que são os destinatários dos programas e campanhas cujo objetivo é promover mudanças sociais e/ou alteração e comportamentos e são frequentemente definidos com base em características demográficas, comportamentais, psicográficas ou sociais, e são os destinatários de estratégias projetadas para influenciar suas atitudes, crenças e comportamentos de forma positiva.

Wood (2012), destaca a importância de conhecer e compreender o público-alvo das campanhas de marketing social assim como desenvolver relações com os restantes stakeholders da organização por forma a delinear campanhas eficazes, Lovelock e Weinberg (1984), apresentam dois tipos de grupos de interesse a considerar neste contexto, os beneficiários da oferta e os patrocinadores financeiros e não financeiros.

2.2.4.5 Comunicação

A comunicação refere-se aos métodos e técnicas que as empresas e organizações utilizam para comunicar o seu produto ou proposta de valor e "... já faz parte do mix de marketing clássico sugerido por McCarthy (1979) e é um elemento fundamental para uma empresa porque abrange toda a comunicação da empresa destinada a estimular as vendas." (Mir-Bernal & Sadaba, 2022, p. 16). As atividades de comunicação podem incluir atividades de publicidade, relações-públicas, atividades de divulgação física ou online, marketing direto ou marketing digital, sendo o seu propósito informar, persuadir e construir uma relação (comercial ou não comercial) com clientes ou parceiros, trata-se da combinação estratégica da utilização de mensagens, canais e ferramentas de comunicação.

No âmbito do marketing social, a comunicação é também um pilar fundamental para o alcance dos objetivos de mudança comportamental e social, de acordo com Millán et al. (2024), o fator chave para potenciar as doações no contexto das ONGs é a reputação e imagem da organização no mercado que é essencialmente trabalhada através das estratégias de comunicação, também Weinreich (2010), afirma que a comunicação eficaz não só informa o público-alvo de uma organização social, como também motiva e persuade os indivíduos a adotarem novos comportamentos. De acordo com Kotler e Zaltman (1971), a comunicação no marketing social deve estabelecer uma ligação emocional que motive os indivíduos a agir, facilitando a identificação destes com a causa social promovida, para tal devem ser utilizados testemunhos, narrativas e histórias que motivem e influenciem a mudança de atitude e comportamento, assim neste contexto, a estratégia de comunicação ajudará a organização a informar, educar e mobilizar o seu público-alvo na sua causa social.

A comunicação das ONGs deve focar-se “...em transmitir o trabalho e as ações da organização. Portanto, imagens reais, vídeos e informações objetivas sobre a utilização das doações devem ser utilizados para atrair potenciais doadores que procuram informações sobre possíveis projetos para se envolverem. Isto ajudará a melhorar a confiança percebida e conduzirá a uma maior intenção de doar.” (Millán et al. 2024, p.262). A comunicação das ONGs deve assim dar primazia à divulgação do seu produto ou ideia social por forma a estimular o envolvimento emocional do seu público-alvo.

Brito et al. (2022), estudaram o posicionamento da comunicação da Greenpeace, concluindo que a organização comunica eficazmente, destacam as campanhas contra a atividade da Lego, Shell e da Volkswagen, a "The Dark Side", a estratégia de comunicação utilizada baseou-se em mensagens diretas e transparentes divulgadas essencialmente através das redes sociais Instagram e Facebook e em termos de meios, utilizaram vídeos e imagens criativas que promoveram a compreensão e envolvimento com a causa.

Num estudo intitulado ““Success in an Online Giving Day: The Role of Social Media in Fundraising”, realizado em 2015, os autores concluíram existir uma relação direta entre a dimensão e alcance do Facebook da organização e o sucesso na angariação de fundos. Investir na presença ativa nas redes sociais pode resultar num maior número de doadores e, embora a dimensão e disponibilidade orçamental sejam fatores importantes na dinamização de uma campanha, a utilização eficaz das redes sociais pode contribuir de igual modo para o sucesso destas iniciativas (Bhati & McDonnell ,2019).

A utilização das redes sociais surge assim como uma ferramenta essencial para as ONGs comunicarem, informarem e promoverem a participação do público na sua missão, permitindo a rápida difusão da informação. Porém, de acordo com Arroyo et al (2013), num estudo sobre a comunicação das ONGs espanholas nas redes sociais, afirmam existirem vários desafios para estas entidades, tais como a inexistência de recursos humanos especializados para gestão diária das redes sociais, desconhecimento das vantagens da utilização destes meios e incapacidade em desenvolver um planeamento estratégico de atividades de comunicação, adequado à missão e objetivos da organização.

As redes sociais, em especial o Facebook e o Instagram, transformaram a forma como as ONGs comunicam com os seus stakeholders. Koch e Zerback (2019), afirmam que com a utilização generalizada das redes sociais no mundo, o desafio reside na capacidade de reter atenção por parte dos stakeholders, como tal, o conteúdo da comunicação deve também promover a envolvimento emocional com o tema social.

A forma como a ONG comunica tem também impacto na capacidade de gerar interesse nos potenciais voluntários, Matos e Fernandes (2019) num estudo realizado sobre o envolvimento dos voluntários nas ONGs sugerem que as ONGs mais bem-sucedidas neste âmbito são as que promovem nos voluntários sentido de pertença e comunidade, provendo igualmente o desenvolvimento de competências e autonomia. Desta forma criam valor, potenciam a inovação e a sustentabilidade, fatores como a perceção que o público tem do envolvimento da ONG com a causa social e a parcerias estabelecidas com organizações de outros Setores, são determinantes no sucesso de uma campanha social. (Bianchi et al 2020)

Alden et al. (2012) fornecem também vários exemplos de campanhas de comunicação no âmbito social, uma destas campanhas visava a prevenção do tabagismo no Estado Unidos da América, Califórnia, para tal foram desenvolvidos anúncios e programas educacionais em escolas em outras instituições educativas, por forma a promover preventivamente a utilização do tabaco junto dos jovens, no mesmo artigo é ainda referida a campanha de prevenção de doenças sexualmente transmissíveis no Uganda que combinou a distribuição gratuita de preservativos e testes e promoveu a adoção de comportamentos seguros através das redes sociais. Outro exemplo no âmbito da promoção da atividade física foi o "Let's Move!", também nos Estados Unidos América, foram organizados eventos comunitários de caminhada e corrida, os eventos foram divulgados através das redes sociais. No Reino Unido, a campanha de segurança rodoviária "Think!" integrou anúncios nos média, parcerias com empresas de transportes públicos para oferecer descontos em viagens e o desenvolvimento de programas educacionais em escolas para promover a segurança rodoviária. Estas campanhas exemplificam o uso de comunicação integrada para promover comportamentos sociais de forma coesa e eficaz, alinhando diversas ferramentas e canais de comunicação para maximizar o impacto e o envolvimento do público-alvo.

2.2.4.6 Parcerias

As Parcerias referem-se à colaboração entre organizações, instituições, ou indivíduos de diferentes setores (público, privado e sem fins lucrativos) para promover a missão da ONG e concretizar as mudanças sociais pretendidas. Estas parcerias são fundamentais para aumentar o alcance e o impacto das campanhas de marketing social, combinando recursos, conhecimentos e redes de contatos, Lefebvre (2013), indica que para o estabelecimento de uma parceria é necessário que as organizações tenham uma missão e valores compatíveis, atuarem em segmentos de mercado semelhantes e que tenham alinhamento na sua reputação no mercado.

2.2.4.7 Políticas

O contexto Político e Legal onde as organizações sem fins lucrativos atuam, deve proporcionar e facilitar o envolvimento do público-alvo. No contexto nacional, a existência de políticas e medidas de apoio financeiro e de recursos por parte do governo, são fundamentais para o funcionamento e desenvolvimento destas organizações.

2.2.4.8 Donativos

Os donativos são fundamentais para a execução e sustentabilidade de campanhas e programas destinados a promover mudanças sociais. O acesso a recursos financeiros para planejar, implementar e avaliar campanhas de marketing podem ter origem em instituições governamentais, empresas, fundações, doações privadas, parcerias corporativas e crowdfunding.

2.3 Plano de Comunicação

O plano de comunicação de marketing é o documento que apresenta a estratégia delineada pela organização para orientar todas as atividades de comunicação e tem como objetivo garantir a coesão, a eficiência e o impacto nas mensagens que a organização transmite aos seus stakeholders, de acordo com Kevin (2010), e é através do plano de comunicação que as empresas informam, influenciam e recordam os consumidores sobre a marca que vendem, é visto como a forma como a empresa alcança os seus clientes através de diversas estratégias que vão influenciar as atitudes de compra (Ferreira, 2012).

Segundo Kotler e Keller (2016), é fundamental que as organizações coordenem todas as atividades de comunicação, tais como, publicidade, relações-públicas, marketing direto e marketing digital ou outras, por forma a divulgar uma mensagem única, clara e convincente sobre a organização e os seus produtos, esta abordagem está na base do conceito de Comunicação Integrada de Marketing que visa alinhar as diversas ferramentas e canais de comunicação para fortalecer a identidade da marca. Assim e de acordo com uma perspetiva integrada de marketing, Schultz e Schultz (2001), definem a Comunicação Integrada de Marketing como um processo estratégico que planeia, desenvolve e executa os planos de comunicação, integrando todas as atividade e funções que tenham impacto ou influência na informação trocada entre a organização e os seus stakeholders. Trata-se assim fundamental a existência de uma estratégia integrada de comunicação que articule os objetivos da organização com os da comunicação, defina mensagens, audiências e meios, assim como métricas de avaliação que permitam medir o sucesso do plano de comunicação (Harwell, 2020).

De acordo com Smith (2011), o desenvolvimento de um Plano de Comunicação contempla nove fases, numa primeira fase deverá ser realizada uma análise situacional, na segunda fase deve proceder-se à definição dos objetivos de comunicação, na terceira fase é necessário identificar e caracterizar os destinatários do plano, na quarta fase devem ser criadas as mensagens a transmitir, na fase seguinte, a quinta, devem ser selecionados os canais e ferramentas adequadas para transmitir a mensagem anteriormente definida, na sexta fase, deve definir-se o plano estratégico de divulgação, na sétima fase define-se o cronograma e orçamento para implementação do plano, na oitava fase é indicada a forma de implementação do plano e por fim, na nona fase elencam-se os critérios e métricas de avaliação do plano.

2.3.1. Plano de Comunicação nas Organizações Não Governamentais

As Nações Unidas nas Maldivas apresentam a sua estratégia de comunicação para 2022-2026 através da publicação do seu plano estratégico de comunicação onde é destacada a importância da comunicação integrada para alcançar os objetivos de desenvolvimento de uma ONG. Este documento define uma estratégia de comunicação e apresenta os objetivos do plano, a definição do público-alvo e operacionaliza a comunicação em sete passos, motivo pelo qual comunicam, os destinatários, a mensagem, as ações que promovem, as ferramentas de comunicação, os canais a utilizar e por fim, a avaliação prevista. O documento fornece ainda orientações gerais para utilização nas redes sociais e nos sites institucionais, que vão desde conselhos sobre a linguagem a utilizar, até à necessidade de contar uma história, para envolver o seu público, não se limitando apenas a publicar conteúdo. A organização pretende desenvolver o envolvimento que tem com o seu público-alvo, inspirar pessoas para que estas se envolvam na sua causa social, influenciando-as a agir e ajudar outras, para tal pretendem divulgar histórias reais do trabalho, através de testemunhos e de histórias contadas na primeira pessoa para que todos possam perceber o impacto real que as Nações Unidas têm nas Maldivas. No que respeita aos canais a utilizar, a organização destaca a importância de analisar as tendências, mas atender ao tipo de destinatários, em especial às comunidades mais desfavorecidas, por fim é reforçada a necessidade de avaliar e monitorizar regularmente o plano de comunicação.

A Cruz Vermelha Americana, assim como a Australiana, divulgam através dos seus sites algumas orientações estratégicas para a comunicação institucional, assentes no pressuposto que o canal a utilizar será através das redes sociais, indicam exemplos de mensagens de acordo com o tipo de destinatários, o tipo de linguagem a utilizar e os tipos de material audiovisual, a Cruz Vermelha Americana tem, através das suas redes sociais, grupos de apoio e treino e uma equipa interna que fornece informações sobre o tema da comunicação no digital.

A International Council of Voluntary Agencies, apresenta a sua estratégia de comunicação para 2022-2024 em sete passos, os objetivos de comunicação, as mensagens chave, a segmentação do público-alvo, os canais de comunicação, a implementação, monitorização e avaliação do plano, o público e intervenientes do plano. Esta organização tem como finalidade posicionar-se no mercado das ONGs como uma entidade de referência e apoio a outras ONGs para o desenvolvimento das suas missões humanitárias, para concretizar estes objetivos pretende desenvolver planos de comunicação específicos para eventos de grande impacto no público, como a conferência anual e utilizará canais como newsletters, site, redes sociais, eventos presenciais e online, materiais audiovisuais, blogs e folhetos para divulgar a sua mensagem chave.

3. Metodologia

Neste capítulo será apresentada a metodologia de recolha e tratamento de dados, organizada por tipo de dados recolhidos, consulta/estudo realizado ao mercado e a análise da informação recolhida.

3.1 Dados

Os dados utilizados no presente trabalho podem ser classificados como primários ou secundários, assim como as suas fontes, no que respeita aos dados primários, foram extraídos do estudo interno realizado, enquanto os dados secundários resultaram da revisão da literatura técnica e científica presente no Capítulo 2.

No que respeita à fonte dos dados, também esta é primária e secundária. A fonte primária de dados refere-se às entrevistas semiestruturadas realizadas e as fontes secundárias dizem respeito à documentação interna disponibilizada pela Delegação de Sintra - Cruz Vermelha Portuguesa (DS-CVP), através de relatórios, planos de atividades, orçamentos, regulamentos e normas. Ainda no que respeita à fonte de dados secundários foram igualmente consultados livros técnicos, relatórios, e diversa literatura científica técnica e científica.

Relativamente ao tipo de pesquisa foi dada primazia à pesquisa qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas, tendo em conta que este método permitiu recolher informação e dados que não estavam sistematizados em documentos internos ou externos.

3.2 Estudo Interno

Para elaboração do estudo interno foram recolhidas informações através dos documentos internos disponibilizados pela DS-CVP e foram realizadas três entrevistas semiestruturadas, individuais e presenciais, a elementos voluntários e internos da organização, nomeadamente ao Presidente do Conselho Administrativo da Delegação e à Diretora Técnica. Com esta informação foi possível diagnosticar o detalhe da problemática da DS-CVP que consiste na ausência total de uma política de comunicação e de um plano de comunicação interno e externo e desta forma atingir os objetivos do estudo.

3.2.1 Objetivos

A finalidade deste estudo foi recolher informação detalhada que permitisse fazer o diagnóstico da situação da DS-CVP no que respeita à comunicação. Constatou-se que existe uma ausência de estratégia de comunicação e o planeamento anual das atividades não inclui o desenvolvimento e implementação de uma estratégia neste âmbito. Face a este cenário, os objetivos específicos do estudo interno foram conhecer as atividades e iniciativas sociais previstas para 2024/2025, identificar os recursos internos, humanos e materiais disponíveis e

caracterizar as atividades de comunicação existentes, bem como a visibilidade que estas atividades promovem atualmente na percepção dos voluntários. Foi também possível identificar e caracterizar o perfil do voluntário da DS-CVP para que desta forma, seja possível alinhar a estratégia de comunicação ao perfil do principal destinatário do plano de comunicação.

3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

O instrumento de recolha de informação utilizado foi a entrevista semiestruturada. Devido à dimensão da amostra e aos constrangimentos encontrados na informatização da informação, em específico a inexistência de bases de dados com dados sobre os voluntários, beneficiários e doadores, considerou-se este instrumento tendo também em conta que se trata de um método que permite ao entrevistador explorar temas relevantes que surjam de forma espontânea.

3.2.3 Amostra

Foi utilizado o método de amostragem por conveniência, tendo sido selecionados os dois colaboradores e um voluntário da DS-CVP.

3.2.4 Entrevistas

Foram realizadas presencialmente três entrevistas individuais, semiestruturadas nas instalações da DS-CVP em maio de 2024. Com a entrevista realizada ao Presidente do Conselho Administrativo (PCA) pretendeu-se recolher informação relativa à visão estratégica e os objetivos institucionais relativamente à comunicação da organização, bem como identificar as expectativas e prioridades do Conselho Administrativo da Sede. No que respeita à Diretora Técnica (DT), pretendeu-se caracterizar e analisar as práticas atuais de comunicação, elencar os recursos disponíveis e identificar constrangimentos e oportunidades de desenvolvimento no âmbito da comunicação. Relativamente ao voluntário, procurou-se recolher informação que caracterizasse a percepção que os voluntários têm sobre a comunicação da DS-CVP, identificando os canais que este público utiliza preferencialmente, assim como as suas características comportamentais e demográficas.

O quadro 3.1 apresenta os principais temas abordados nas entrevistas que variam de acordo com o tipo de entrevistado, pretendeu-se recolher informação relevante no âmbito da comunicação, de acordo com a função de cada entrevistado, os temas centrais da entrevista do PCA envolvem a estratégia e objetivos organizacionais, para a DT o tema da entrevista centrou-se nas operações, recursos e modo de funcionamento da organização, e relativamente aos voluntários, o tema central foi a caracterização do perfil do voluntário e a sua percepção sobre a comunicação da DS-CVP.

QUADRO 3.1 - Síntese do guião das entrevistas

Entrevistados	Temas
Presidente do Conselho Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeamento e estratégia para a Comunicação 2. Objetivos para a comunicação
Diretora Técnica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Papel da DSCVP na comunidade 2. Projetos 2024/25 3. Operacionalização da Comunicação
Voluntário	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivações para voluntariado 2. Comunicação na DSCVP

Fonte: Elaboração própria

As perguntas dos guiões foram colocadas de acordo com os temas apresentados em linha com os objetivos apresentados anteriormente e os guiões das entrevistas estão disponibilizados nos anexos A, B e C. e as respetivas transcrições, nos anexos D, E. F.

Não foi considerada a hipótese de fazer um pré-teste devido à dimensão da amostra. Atendendo ao facto da organização ter apenas quatro colaboradores e voluntários pouco regulares, não foi possível testar a fiabilidade das questões. A realização deste teste colocaria em causa a dimensão da amostra efetiva para entrevistar.

4. Análise e Diagnóstico

4.1 Análise Situacional

4.1.1 Análise externa

4.1.1.1. PESTAL

Uma análise PESTAL é uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar os fatores macro ambientais que podem influenciar uma organização, esta análise considera fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais. Atendendo à tipologia e âmbito de intervenção da organização em análise – Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa (DS-CVP), será considerado essencialmente o contexto local, Sintra.

4.1.1.1.1 Fatores Políticos

A Cruz Vermelha Portuguesa é uma instituição humanitária não governamental, cuja tutela é exercida pelo Ministério da Defesa Nacional, o presidente nacional da Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) é nomeado através de despacho do Primeiro-Ministro e do Ministro da Defesa Nacional (art.º 14º do DL n.º 281/2007), desta forma o relacionamento entre a CVP, as suas estruturas locais e as entidades governamentais desempenha, portanto, um papel decisivo no suporte ao desenvolvimento das suas atividades humanitárias e sociais pois configura-se em termos de apoio de financeiro, de recursos humanos e materiais. No atual contexto político nacional, com a recente alteração do partido político do Governo, podem vir a existir orientações políticas que criem impacto no funcionamento das entidades não governamentais como a DS-CVP, atualmente a organização conta com o apoio da Camara Municipal de Sintra (CMS) através de vários programas de apoio ao desenvolvimento social, sendo este fulcral para a sua sustentabilidade e para a manutenção da sua estrutura, funcionários e projetos sociais.

As medidas criadas pelo anterior governo no âmbito social, habitualmente geridas pelo Instituto de Segurança Social, configuram-se em projetos como o Compromisso de Cooperação 2023-2024 com o Setor Social e Solidário, assinada em 2023 que prevê a atualização das participações financeiras da Segurança Social às instituições que garantam respostas sociais, acompanhando o reforço do aumento dos salários dos trabalhadores e os custos com a inflação, sendo esta uma das medidas que apoia diretamente a DS-CVP, a sua alteração ou extinção poderá ter grande impacto no funcionamento da Delegação.

Enquanto medida política local, o município de Sintra integra a Rede Social que foi criada através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 197/97, de 18 de novembro de 1997, e posteriormente regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 115/2006, de 14 de junho, neste âmbito a

DS-CVP integra este conselho, sendo esta uma oportunidade estratégica para ter contacto com a realidade da concorrência mas também com as intenções dos órgãos de poder local para o setor social.

Assim, a existência de um cenário político estável a nível local e nacional em Portugal é um fator determinante para assegurar um ambiente de operações contínuas e eficazes na DS-CVP, permitindo-lhes cumprir sua missão humanitária e social com maior eficiência.

4.1.1.1.2 Fatores Económicos

Segundo um estudo diagnóstico das Organizações Não Governamentais (ONGs) em Portugal realizado em 2015 pela Universidade Católica Portuguesa, por encomenda da Fundação Calouste Gulbenkian, “Em termos macroeconómicos, o VAB do setor das ONG ascendeu a €2.247 milhões (cerca de 1,5% do PIB), abrangendo 174.618 postos de trabalho (3,5% dos existentes na economia nacional), na sua maior parte a tempo inteiro (158.832 trabalhadores a tempo inteiro).” (FCG, 2023). O INE (2024), no seu relatório anual, afirma que a economia portuguesa cresceu 2,3% em 2023, apresentando um decréscimo face ao crescimento em período homólogo de 6,8%. Os principais motivos de desaceleração do crescimento devem-se ao decréscimo do comércio internacional (exportações e importações) e da procura interna.

Em termos de contexto económico, o município de Sintra de acordo com os dados disponibilizados pela CMS, teve uma evolução positiva de 15% na constituição de pessoas coletivas, sendo Sintra “o segundo município nacional em termos de saldo entre constituições e dissoluções de pessoas coletivas” (Câmara Municipal de Sintra, 2024), também no que respeita ao poder de compra, Sintra apresenta o terceiro maior volume de compras em TPA a nível nacional. Estes indicadores refletem que o município apresenta uma tendência de crescimento em termos de tecido empresarial que pode ser potenciado pela DS-CVP no âmbito das suas atividades de angariação de doações.

Também em termos de fundos comunitários, a CMS “beneficia de mais de 46,5 milhões de euros, para um total de investimentos de 67,6 milhões de euros, sendo que o programa PORLisboa representa 66% destas verbas. As participações recebidas pelo Município de Sintra, desde 2017, são de aproximadamente de 33 milhões de euros.” (Câmara Municipal de Sintra, 2024). A atribuição e gestão dos fundos comunitários, pode consubstanciar-se como uma oportunidade para a DS-CVP na medida em que poderá aceder a estes apoios, que por via da CMS, quer por via própria e assim potenciar a sua sustentabilidade financeira e envolvimento noutros projetos sociais.

É ainda de salientar que a CMS criou, em 2014, o Conselho Estratégico Empresarial de Sintra que tem como “objetivo prioritário de analisar a situação económica e social do concelho na perspetiva das empresas e trabalhadores propondo às entidades decisórias as medidas que se mostrem adequadas à resolução das questões identificadas.” (CMS, 2024) e, no último conselho realizado em janeiro de 2024, o presidente da CMS assume que as prioridades do município são “a área da saúde e da ação social...” (CMS, 2024), sendo a área social o espaço de intervenção da DS-CVP, é possível inferir que CMS continuará a reforçar o investimento em medidas sociais e de apoio à rede social local que beneficiarão a DS-CVP.

A CMS disponibiliza ainda apoios financeiros através do Programa de Apoio Financeiro às Instituições Sem Fins Lucrativos Promotoras de Desenvolvimento Social e de Saúde (PAFI), que tem como objetivo contribuir para potenciar a qualidade da intervenção das entidades sem fins lucrativos legalmente constituídas com sede social e/ou atividades desenvolvidas nas áreas social e da saúde no concelho de Sintra e contempla três eixos de apoio financeiro: ao investimento (Eixo 1), a projetos e atividades (Eixo 2) e ao arrendamento (Eixo 3), a DS-CVP efetuou uma candidatura a esta medida de apoio, em 2024 e com a sua aprovação espera poder fazer crescer o nº de utentes nas suas respostas sociais.

O desenvolvimento económico nacional e local têm grande impacto no funcionamento das ONGs, uma vez que influenciam a disponibilidade de recursos financeiros tanto do setor público, como do setor privado (coletivo e individual) e um efeito direto na capacidade de doações individuais e corporativas, assim como no aumento do financiamento público, apesar de atualmente existirem fatores económicos nacionais e locais favoráveis para organizações como a DS-CVP, de acordo com as previsões económicas do Banco de Portugal, a economia portuguesa deverá abrandar para 1,2% em 2024 e crescer 2,2% em 2025 e 2% em 2026 o que poderá ter impacto nas medidas de apoio local e portanto as ONGs devem, portanto, estar preparadas para possíveis alterações ao financiamento público e privado.

4.1.1.1.3 Fatores Sociais

No que respeita ao setor da economia social, a nível nacional, segundo os dados da Conta Satélite da Economia Social – dados 2016, Edição 2019, publicados pela CASES, “Em 2016, a Economia Social representou 3% do VAB nacional, 5,3% do emprego total e 6,1% do emprego remunerado. As remunerações pagas pela Economia Social representaram 5,3% do total das remunerações, correspondendo a remuneração média neste setor a 86,3% da média nacional.” (CASES, 2016).

No que respeita à taxa de desemprego, o município de Sintra apresentava em 2022, de acordo com a CMS, “uma taxa de 5%, sendo a 2.^a mais baixa entre os 10 municípios mais

populosos de Portugal, em 2022, o número de desempregados em Sintra foi de 9.819, o que representou um decréscimo de 23,3% em relação ao ano anterior.” (CMS, 2024). Ainda segundo o INE, nos resultados do Inquérito às Condições de Vida e Rendimento em Portugal, realizado em 2023 sobre rendimentos do ano anterior, indicam que 17,0% das pessoas estavam em risco de pobreza em 2022, mais 0,6 pontos percentuais (p.p.) do que em 2021, também num Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio realizado em 2021, a Percentagem de Poder de Compra em Sintra situava-se nos 3,636%, o segundo valor mais alto na área metropolitana de Lisboa, ultrapassado apenas pelo concelho de Lisboa, segundo a PorData, Sintra, tinha em 2022, 6.813 beneficiários do Rendimento Social de Inserção. Em 2019, o valor médio de vendas de alojamentos familiares por m² em Sintra, foi de 1.192€ (33.º lugar entre municípios portugueses com subida de mais 9 posições face ao final do ano anterior), a evolução deste valor entre 2016 e 2019 é assim de 50,7% (subida do preço por m² de 401€) (CMS, 2014). Estes dados caracterizam Sintra, no contexto nacional, como um concelho onde existe efetivo poder de compra, este facto permite à DS-CVP continuar a trabalhar no sentido de obter apoio e doações individuais.

O município de Sintra integra ainda o Programa Rede Social que tem como objetivos “atingir uma consciência coletiva dos problemas sociais e mobilizar os meios necessários para lhes responder, numa perspetiva de conjugação de esforços e de otimização de recursos, assente em estruturas de parceria entre entidades públicas e privadas, que integre os diferentes agentes sociais com intervenção no mesmo território, articulando interesses, partilhando responsabilidades, definindo prioridades, consensualizando objetivos e concertando ações.” (CMS, 2024). Lançado no ano 2000, organiza-se através das Comissões Sociais de Freguesia (41 freguesias) e dos Conselhos Locais de Ação Social. As últimas estruturas contam com 63 parceiros, incluindo a DS-CVP, também aqui a organização tem oportunidade de observar a concorrência e o mercado onde se insere, permitindo-a manter-se atualizada face a possíveis alterações do contexto económico e social.

4.1.1.1.4 Fatores Tecnológicos

De acordo o Digital Economy and Society Index (DESI), publicado pelo Portugal Digital (2022), o Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade (IDES) é uma das principais formas de comparar os níveis de transição digital dos países da União Europeia (UE). Em 2022, Portugal encontra-se em 16.º lugar e apresenta um desempenho acima da média da UE27, neste contexto, “Portugal tomou uma série de medidas para dotar a sua população de competências, expandir a conectividade e apoiar a adoção de tecnologias pelas pequenas empresas. No entanto, continuam a existir disparidades entre as empresas e as pessoas no que se refere à

adoção das tecnologias de informação e comunicação (TIC).” (Observatório das Competências Digitais, 2022). Estas disparidades são claras quando analisadas no contexto das organizações não governamentais como a DS-CVP, esta tipologia de organizações, devido às dificuldades de financiamento da sua atividade e falta de recursos humanos qualificados, tendem a não seguir a tendência do setor público e privado em assentar o desenvolvimento do seu negócio com recurso à tecnologia.

4.1.1.1.5 Fatores Ambientais

De acordo a Agência Portuguesa para o Ambiente (APA), existem atualmente 36 ONGs com registo nacional de Organizações não Governamentais de Ambiente e Equiparadas, contudo “Até meados dos anos 1980, o movimento ambientalista português encontra sérias dificuldades para se impor no espaço nacional, dado que a opinião pública estava ainda muito centrada noutras prioridades (consolidação da democracia e combate à pobreza). Uma outra razão prende-se com o forte individualismo e fragmentação das diversas intervenções em favor do ambiente.” (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015).

Apesar de na sua missão principal a CVP não prever o desenvolvimento de atividades que promovam fatores ambientais, atendendo que o seu papel, tanto nacional como local, pretende promover um bem público, a organização deve atender à crescente preocupação com as questões ambientais e integrá-la nas suas atividades.

4.1.1.1.6 Fatores Legais

Não existe uma definição legal para organização não-governamental (ONG), porém no caso específico da Cruz Vermelha Portuguesa, os seus estatutos estão publicados no Decreto-Lei n.º 281/2007, estando subordinados às convenções internacionais de Genebra, segundo este documento, “A CVP tem duração ilimitada e goza dos benefícios inerentes às instituições de utilidade pública e instituições particulares de solidariedade social.” (Cruz Vermelha Portuguesa, 2024), como tal, a CVP, pode usufruir dos benefícios da Lei n.º 36/2021 que permite a obtenção de financiamento através do mecenato, usufruindo também do “apoio a programas e projetos de cooperação para o desenvolvimento, de assistência humanitária, de ajuda de emergência e de proteção e promoção dos direitos humanos.” (Lei n.º 66/98).

Como entidade da Economia Social, a CVP está também abrangida pela Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013) que prevê, entre outras medidas, acesso a benefícios fiscais e financeiros, bem como o estabelecimento de condições privilegiadas em matéria de acesso ao crédito e ao auxílio técnico. De destacar que, atualmente existem diversas medidas políticas nacionais que beneficiam as organizações sem fins lucrativos, a Lei n.º 160/99, de 14 de

setembro (Lei do Mecenato) que consiste num conjunto de incentivos fiscais que estimulam as empresas e os particulares a efetuar donativos a favor de entidades (privadas ou públicas) que desenvolvam a sua atividade no âmbito do sistema social, a Lei n.º 16/2001 de 22 junho (art.º 32.º, n.º 6) que consiste na consignação do IRS, i.e. na possibilidade dos contribuintes fazerem a doação de 0,5% do imposto liquidado a Pessoas Coletivas de Utilidade Pública de fins de beneficência, assistência ou humanitários, o Decreto-Lei nº 367/2007 (art.º 8) que permite também a consignação do IVA e o Decreto-Lei n.º 215/89 que prevê o regime de isenções para entidades sem fins lucrativos.

4.1.1.2 Mercado

O mercado da DS-CVP difere do mercado de uma empresa com fins lucrativos na medida em que a organização não procura o lucro mas sim o desenvolvimento da sua missão social, no entanto, tal como no contexto empresarial, a DS-CVP pretende obter recursos, apoios e influência no mercado onde se insere.

No que respeita ao mercado das ONGs ou outras entidades sem fins lucrativos, conforme indicado no anexo G, existem no concelho cerca de 146 entidades a prestar serviços idênticos ou semelhantes aos da DS-CVP, estas entidades são associações de diversas tipologias - culturais, desportivas, de idosos e reformados, inclui também Centros Comunitários e Centros Sociais, Juntas de Freguesias, entidades associadas à igreja católica e a entidade que atendendo à dimensão e estrutura nacional mais se assemelha à DS-CVP, a Santa Casa da Misericórdia de Sintra.

O quadro 4.1 apresenta o número de entidades sem fins lucrativos que desenvolvem a sua atividade no concelho de Sintra e as áreas de intervenção onde disponibilizam serviços iguais ou semelhantes à DS-CVP.

QUADRO 4.1- Áreas de Intervenção da DS-CVP

Áreas de intervenção	Nº de Organizações sem fins lucrativos concorrentes
Atendimento Social	13
Apoio a Idosos	57
Apoio alimentar	28
Apoio a imigrantes	8
Banco de Ajudas Técnicas	2
Psicologia	9
Roupa e Bens Domésticos	32

Formação	1
Teleassistência	Sem concorrência

Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos no Instituto da Segurança Social

4.1.1.3 Concorrência

Para análise da concorrência e atendendo à natureza social e local da atividade DS-CVP, foram consideradas as respostas sociais/organizações existentes no concelho de Sintra e as estruturas locais da Cruz Vermelha Portuguesa a nível Nacional.

Das 150 organizações sem fins lucrativos presentes no concelho de Sintra, quarenta e seis têm site com informação sobre as áreas de intervenção, serviços prestados e informação atualizada, em termos de redes sociais, trinta e três entidades estão presentes no Facebook e vinte e duas no Instagram, porém, apenas cinco organizações fazem publicações regulares nas redes sociais. De destacar que a Santa Casa da Misericórdia de Sintra é a concorrente que melhor dinamiza as redes sociais, tendo mais de três publicações por semana. A natureza destas publicações passa por assinalar dias temáticos relacionados com a atividade social, a divulgação de eventos promovidos e divulgação de projetos sociais como a recolha de alimentos. No que respeita aos sites, também a Santa Casa da Misericórdia apresenta o site com maior organização e sistematização da informação, estão divulgados todos os projetos sociais em curso, formas de contactar a organização ou ajudar, tendo também uma área exclusiva para o voluntariado e a possibilidade de assinatura de newsletter.

No contexto da concorrência na Cruz Vermelha Portuguesa, destaca-se a presença da Delegação de Braga no Instagram, com cerca de cinco publicações por semana que assinalam dias comemorativos, promovem eventos organizados pela delegação e os projetos sociais em curso e divulgam testemunhos, através de vídeos, dos utentes da instituição e também dos técnicos, com conteúdo informativo e formativo.

4.1.1.4 Clientes

Os potenciais clientes da DS-CVP são todos os residentes do concelho de Sintra, cerca de 377000 pessoas, com especial destaque para os grupos mais vulneráveis, pessoas em risco de pobreza, migrantes e refugiados, porém, atendendo às características e à missão humanitária desta organização é importante considerar também os voluntários e os doadores particulares e corporativos.

4.1.2 Análise Interna

4.1.2.1 Caracterização da Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa

A Cruz Vermelha Portuguesa é uma instituição humanitária não governamental, cuja tutela inspetiva é exercida pela Ministra da Defesa Nacional, sobre a administração dos seus recursos. Foi criada a 11 de fevereiro de 1865, com o nome de Comissão Portuguesa de Socorros a Feridos e Doentes Militares em Tempo de Guerra. A organização tem como Missão, prestar assistência humanitária e social, em especial aos mais vulneráveis, prevenindo e reparando o sofrimento e contribuindo para a defesa da vida, da saúde e da dignidade humana (Lei Orgânica da Cruz Vermelha Portuguesa), os seus Valores são a Humanidade, Imparcialidade, Neutralidade, Independência, Voluntariado, Unidade e Universalidade e a sua Visão fomenta o envolvimento, de forma voluntária, da Comunidade nas atividades da instituição, em prol do bem-estar social.

A Estrutura Orgânica a nível nacional, a Cruz Vermelha Portuguesa constitui-se pelos seguintes órgãos sociais: Presidente Nacional; Direção Nacional; Assembleia Geral; Conselho Supremo; e Conselho Fiscal. Ao nível regional e local, representa-se pelos seguintes órgãos sociais: Delegado Regional, Direção da Delegação Local, Assembleia da Delegação Local e Conselho de Curadores da Delegação Local, as estruturas locais, Delegações e Centros Humanitários, encontram-se providas de uma Direção própria que, nomeada pela Direção Nacional, que assegura a gestão diária e promove localmente as iniciativas sociais. Existem cerca de 170 estruturas locais. Em termos de recursos humanos, observa-se que as equipas afetas às estruturas locais são de pequena dimensão porque, 90% do trabalho feito nas estruturas locais é assegurado por voluntários (CVP, 2024).

A Delegação de Sintra é uma das 170 estruturas locais. Tem na sua estrutura operacional um Diretor Técnico, um Psicólogo e um Administrativo e é tutelada por uma Comissão Administrativa, constituída por 15 elementos voluntários, a organização conta ainda com o apoio de cerca de 50 voluntários pontuais, não existindo registos sistematizados sobre o número de horas e tarefas desempenhadas, porém, todos os serviços sociais contam com o apoio de um ou vários voluntários. O quadro 4.2, apresenta todos os projetos em curso atualmente, os seus destinatários, descrição e âmbito, através da análise desta tabela é possível inferir a dimensão e alcance da atividade social da organização. Atualmente a DS-CVP tem em desenvolvimento treze projetos, oito de carácter social, quatro de carácter comercial e um de carácter misto, social e comercial. Apesar do apoio pontual de vários voluntários, estes existem em número claramente insuficiente para assegurar o normal funcionamento de todos os projetos.

QUADRO 4.2 - Serviços da DS-CVP

Projetos	Destinatários	Descrição	Âmbito
Psicologia +	Comunidade	Comercialização de consultas de Psicologia Clínica	Comercial
Atendimento Social	Comunidade	Atendimento social realizado por uma assistente social para encaminhamento	Social
Arca dos sonhos	Crianças e jovens dos 6 aos 12 anos do Concelho de Sintra, apoiadas socialmente	Concurso literário ou de desenho	Social
Livro Histórias de Vida	Comunidade	Escrito a partir de testemunhos de jovens afegãos integrados na Casa de Acolhimento de DS-CVP	Social
Vamos Aprender Português	Emigrantes do concelho de Sintra	Tem como objetivo principal promover a aprendizagem da língua portuguesa por parte de estrangeiros, constituindo-se como alavanca para a sua integração social e profissional.	Social
Bairro Feliz	Crianças e jovens do concelho de Sintra	Centro de Apoio ao Estudo que promove paralelamente atividades culturais, desportivas e de promoção de saúde que potenciam a integração das crianças e jovens na comunidade.	Social
ACADEMIA VIVER+	Idosos do concelho de Sintra com idade igual ou superior a 65 anos	Conjunto de atividades que pretende promover um envelhecimento ativo, saudável e inclusivo que contribua para evitar ou mitigar problemas de saúde mental e o isolamento social.	Social
Teleassistência	Comunidade	Comercialização de serviço de assistência médica remota.	Comercial
Loja Social	Comunidade	Comercialização/doação de artigos em 2ª mão, doados à entidade (por empresas e individuais). Roupas e eletrodomésticos	Comercial e social
Colheita de Sangue	Comunidade	Colheita de Sangue organizada em parceria com a Associação de Dadores de Sangue do Concelho de Sintra	Social
Formação em Socorrismo	Comunidade	Comercialização de cursos de socorrismo homologados pela CVP Nacional	Comercial
Campanha Alimentar	Famílias carenciadas do concelho de Sintra	Campanha de recolha e distribuição de alimentos para distribuição a famílias carenciadas	Social

Banco de ajudas técnicas	Comunidade	Comercialização do aluguer de equipamentos de apoio à mobilidade (cadeiras de rodas, muletas, outros)	Comercial
--------------------------	------------	---	-----------

Fonte: Elaboração própria

No contexto da comunicação, não existem recursos humanos, voluntários ou colaboradores, afetos a esta área, em termos de canais a organização utiliza essencialmente as redes sociais Facebook e Instagram para comunicar com os seus stakeholders, fazendo uma publicação por semana que visam essencialmente divulgar eventos internos e pontualmente incitativas sociais. A DS-CVP não dispõe de site e não tem a informação atualizada no site nacional da CVP.

4.1.2.2 Problemática

A problemática da organização consiste fundamentalmente na ausência de uma estratégia de comunicação que atualmente cria constrangimentos na capacidade que a organização tem em comunicar de forma eficaz o seu trabalho social e o respetivo impacto na comunidade. Esta ausência de estratégia acarreta também desafios significativos na capacidade em atrair novos voluntários, doadores e empresas que poderiam apoiar as diversas iniciativas sociais da organização.

A DS-CVP utiliza de forma pouco regular as suas redes sociais, com conteúdo pouco expressivo em termos de divulgação de projetos e iniciativas sociais em desenvolvimento, não tem site e portanto, não consegue informar e comunicar aos seus stakeholders os seus projetos e de que forma estes podem ajudar na persecução da sua missão social.

Neste âmbito a DS-CVP, revela não ter recursos humanos e tecnológicos adequados para o desenvolvimento e implementação de um plano de comunicação, porém, detém outros recursos intangíveis, como as parcerias institucionais estabelecidas e o reconhecimento da marca quer a nível nacional como a nível local, que podem alavancar a capacidade de comunicação da organização e que devem ser mobilizados neste contexto.

4.1.2.3 Análise de dados

A Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa (DS-CVP) desenvolve a sua atividade desde 1985, no concelho de Sintra e tem um elevado reconhecimento institucional por parte de todos os stakeholders que intervêm direta ou indiretamente nos seus projeto porém, conforme referido pelo Presidente do Conselho Administrativo (PCA), atualmente este reconhecimento não tem atraído novos voluntários, doadores e parceiros para a organização “...desenvolvemos vários projetos sociais mas não os comunicamos aos sintrenses, não dizemos que estamos aqui, somos Cruz Vermelha e fazemos o bem.” (PCA da DS-CVP, comunicação pessoal, maio de 2024). Ainda de acordo com o PCA, o principal desafio que DS-CVP enfrenta atualmente é o

de garantir a sustentabilidade da organização, dos seus projetos sociais e a manutenção do reconhecimento institucional a nível local, sendo que para impulsionar o seu crescimento deve existir um investimento na área dos projetos comerciais que permitam suportar a área de intervenção social, um impulso da área do voluntariado para atrair jovens e voluntariado técnico e uma clara aposta no desenvolvimento da área da comunicação e relações públicas, por forma a conseguir divulgar à comunidade Sintrense o trabalho social desenvolvido. Neste contexto, a ausência de uma estratégia de comunicação está identificada como a principal problemática em estudo, sendo a sua definição e desenvolvimento uma das prioridades, identificada pelo Conselho Administrativo da Delegação (CAD), para 2024/25. O PCA confirma o diagnóstico elaborado e afirma que atualmente, a presença que a Delegação tem na comunidade sintrense e em específico, nas redes sociais, não permite divulgar o trabalho social desenvolvido pela organização, sendo a sua intenção delegar a gestão das redes sociais a voluntários, com a devida supervisão do CAD e definir um plano de eventos para 2024/25, para promover o trabalho desenvolvido pelos voluntários por forma a atrair outros voluntários, jovens e qualificados que alavanquem os projetos da organização. No que respeita à área dos donativos, o PCA é da opinião que será uma área com crescimento dinâmico, que se desenvolverá em paralelo com o voluntariado e com o crescimento da área da Psicologia mas que no respeita às empresas, a Delegação deve direcionar recursos humanos e materiais para divulgar o seu trabalho porque “...existem inúmeras oportunidades de colaboração com o tecido empresarial local que devem ser trabalhadas pela Delegação.” (PCA da DS-CVP, comunicação pessoal, maio de 2024).

A Diretora Técnica (DT), por sua vez, identifica a escassez de recursos humanos como o constrangimento com maior impacto no desenvolvimento dos projetos sociais e crescimento da organização, este facto é também indicado na análise interna, como um dos fatores de maior relevância no desenvolvimento da área da comunicação, a delegação tem um número de colaboradores reduzido e não existe nenhum recurso humano qualificado para o desenvolvimento de atividades no âmbito da comunicação. Apesar de a CVP Nacional divulgar que 90% do trabalho desenvolvido em estruturas locais é assegurado por voluntários, esta situação não se verifica na Delegação de Sintra porque a bolsa de voluntários envolve, na maioria dos casos, um apoio pontual aos projetos, não obstante, a delegação tem em funcionamento treze projetos sociais que abrangem destinatários desde a infância, até à 3ª idade, disponibilizando respostas sociais para diversos grupos sociais, em alguns casos, em parceria com a Câmara Municipal de Sintra (CMS). A DS-CVP disponibiliza também dois serviços comerciais, a formação em socorrismo, certificada pela Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) nacional e um serviço de Psicologia Clínica, criado em 2024, ambos os serviços têm carácter

comercial, sendo suportados pelos clientes porém, é objetivo do Conselho Administrativo que a rentabilidade destes possa ajudar a delegação em despesas gerais de funcionamento. Através desta entrevista, foi também possível constatar que a parceria com a Câmara Municipal de Sintra (CMS) é fulcral para a organização pois garante um apoio financeiro indispensável e o encaminhamento de utentes da CMS e de outras entidades sociais concelhias, sendo este um dos mais importantes canais de divulgação dos serviços da organização, pois através destes utentes, a delegação dá a conhecer outros projetos sociais e oferece a possibilidade do desenvolvimento de trabalho voluntário. A DT refere ainda ser complexo, em termos operacionais, destinar tempo de um recurso interno às atividades de comunicação e divulgação, a solução de futuro poderá passar por conseguir o apoio de um ou mais voluntários para esta área, assim como para a área dos eventos, de acordo com a DT “...são áreas de atividade que consomem muito tempo, tempo que não temos e infelizmente acabam por ficar no fim da lista das prioridades.” (DT da DS-CVP, comunicação pessoal, maio de 2024), a prioridade em termos de gestão operacional é dar resposta a todos os projetos e conseguir manter os atuais voluntários próximos e envolvidos com a causa social. Através da análise das duas entrevistas é claro que uma das prioridades do plano de comunicação deve ser o desenvolvimento da área do voluntariado, em específico através do envolvimento de voluntários que possam estar envolvidos na área da comunicação.

O voluntário entrevistado refere que quem está envolvido nos projetos da organização conhece o trabalho em curso através da dinâmica relacional e informal da Delegação, sendo que o novo voluntário chega à DS-CVP habitualmente através de outros voluntários ou familiares apoiados, referindo que “de facto devíamos divulgar melhor o trabalho que fazemos e o que as pessoas podem fazer para ajudar a Delegação. Estou certo de que teríamos mais apoio.” (Voluntário da DS-CVP, comunicação pessoal, maio de 2024), mas de acordo com este entrevistado, a DS-CVP não se pode comparar a outras entidades sociais de maior dimensão, pois não tem o mesmo número de colaboradores ou de financiamento e os projetos que desenvolve têm impacto a nível local e não nacional ou internacional.

Através da análise das entrevistas é possível inferir que o perfil comportamental do voluntário na DS-CVP relaciona-se com o facto de conhecer o trabalho social da organização no concelho, já ter sido apoiado, ou ter familiares ou amigos apoiados pela Delegação e ter um genuíno espírito de missão, de querer ajudar outros, sendo também indivíduos com disponibilidade de tempo, inativos ou reformados que procuram uma forma de se manterem ativos e ajudarem, a média de idades é portanto elevada. De acordo com o voluntário entrevistado, para sermos voluntários da DS-CVP “... tem de existir alguma empatia pessoal

com a causa, temos de reconhecer o valor do trabalho realizado e penso que isto só é possível quando somos ou fomos apoiados pela instituição.” (Voluntário da DS-CVP, comunicação pessoal, maio de 2024), sendo também referido pelo entrevistado que os jovens e adultos empregados têm pouca disponibilidade de tempo para voluntariado e que não há uma efetiva tradição cultural nos portugueses para o voluntariado, o motivo poderá ser o desconhecimento sobre o reconhecimento que existe em ajudar outros que, de acordo com a literatura, está incluído no preço social. Esta afirmação confirma que a DS-CVP, através da comunicação atual não consegue divulgar o seu produto social, bem como o preço social associado, pois os sintenses não conhecem os seus projetos sociais, nem as vantagens associadas ao voluntariado, tal como referido por Bianchi et al (2020), as Organizações Não Governamentais (ONGs) mais bem-sucedidas são as que conseguem promover através da comunicação, o envolvimento dos indivíduos com a causa social, provendo o sentido de pertença e comunidade.

A DS-CVP tem cerca de cento e quarenta e seis entidades sem fins lucrativos, ONGs, IPSS ou outras que atuam no concelho de Sintra, no mesmo âmbito, i.e. desenvolvem as mesmas respostas sociais ou semelhantes às da delegação, contudo, no que respeita à divulgação e comunicação dos seus serviços, quarenta e seis têm site institucional e cinco utilizam as redes sociais para comunicar com os seus clientes e utentes, numa base regular. Se atendermos ao contexto nacional da Cruz Vermelha, constatou-se que a CVP nacional disponibiliza no seu site, microsites, destinados às estruturas locais, para que estas possam divulgar os seus serviços e projetos, porém, apenas uma delegação disponibiliza informação atualizada e utiliza diariamente redes sociais próprias para comunicar com os seus stakeholders. A DS-CVP não disponibiliza informação atualizada no microsite da CVP e não tem site autónomo mas, tem presença no Facebook e recentemente, em 2023, no Instagram, as publicações existentes nestas duas redes são pontuais, não existindo uma presença efetiva e regular, sendo para o cliente/utente difícil compreender a dimensão e alcance dos projetos desenvolvidos pela delegação e não é possível ter informações concretas de como pode apoiar a causa social, ser voluntário ou fazer uma doação. Relativamente a outros canais de comunicação utilizados, a DS-CVP aposta na divulgação física, i.e., na impressão de folhetos que disponibiliza na sede da organização e nos eventos que organiza pontualmente como a recolha de alimentos para o Banco Alimentar, tendo também alguns artigos de merchandising, disponibilizados pela estrutura central como canetas, fitas e outros pequenos itens, distribuído habitualmente em formações de socorrismo ou em reuniões com parceiros locais, empresas e outras instituições.

Considerando a problemática da organização, face à situação diagnosticada, aos objetivos definidos pelo Conselho Administrativo para 2024/2025 e na ausência de qualquer instrumento

estratégico de comunicação na DS-CVP é fundamental a criação de uma estratégia neste âmbito, através do desenvolvimento de um plano de comunicação que possa alavancar os objetivos definidos.

Se atendermos ao panorama internacional, outras ONGs como as Nações Unidas das Maldivas, a CVP Espanhola ou a Green Peace utilizam uma estratégia de comunicação assente essencialmente em canais digitais, tais como as redes sociais Facebook, Instagram e Twiter, que promovem o trabalho social desenvolvido, através da utilização de uma mensagem que divulga histórias reais, projetos em desenvolvimento e testemunhos de voluntários e beneficiários, em vídeo e outros materiais audiovisuais. É ainda essencial destacar que na maioria dos estudos publicados é referida a importância da utilização de uma mensagem direta, transparente e emocional face ao tema social, de acordo com Millán et al. (2024) estas são características essenciais para a comunicação na área social, reforçando que a partilha de mensagens transparentes e emocionalmente relevantes serão capazes de captar a atenção de diversos stakeholders e potenciar a participação ativa e as doações de um público mais alargado, tal como é o objetivo da DS-CVP. Por seu lado, a International Council of Voluntary Agencies, utiliza uma abordagem semelhante aos exemplos anteriores, porém, destaca a importância do desenvolvimento de planos de comunicação específicos para eventos de maior relevância, sugerindo também a utilização de outros canais para além das redes sociais, tais como newsletters, websites, redes sociais e materiais audiovisuais.

4.1.3 Análise competitiva

4.1.3.1 Matriz SWOT

Para melhor compreender os desafios e oportunidades que a DS-CVP enfrenta é essencial analisar as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o quadro 4 identifica os principais fatores internos e externos que influenciam as suas operações no âmbito da comunicação.

QUADRO 4.3 - Matriz Swot

Forças (Strengths): S1: Reconhecimento da instituição a nível local, nacional e internacional S2: Antiguidade da instituição no concelho (desde 1985) S3: Compromisso com a Responsabilidade Social S4: Parcerias consolidadas com a Câmara Municipal e Juntas de freguesia em forma de apoio financeiro e de apoio às atividades sociais S5: Algumas parcerias com empresas locais para doações de bens e apoio financeiro	Fraquezas (Weaknessess): W1: Dificuldades em financiar a atividade W2: Inexistência de financiamento para marketing e comunicação W3: Reduzido número de colaboradores W4: Inexistência de especialistas em marketing e comunicação W5: Fraca presença nas redes sociais (poucos seguidores) W6: Comunicação de difícil acesso e perceção pelos stakeholders (Parceiros, doadores, voluntários e utentes/clientes)
---	---

<p>S6: Instalações físicas no centro do concelho de Sintra, junto a transportes públicos S7: Integra a Rede social do concelho de Sintra</p>	<p>W7: Inexistência de site da delegação com informação clara sobre serviços prestados W8: Inexistência de colaboradores especializados para a gestão as redes sociais e eventos W9: Inexistência de colaboradores dedicados à gestão do voluntariado W10: Dependência de parceiros públicos e privados para divulgação dos serviços prestados</p>
<p>Oportunidades (Opportunities): O1: Interesse crescente da comunidade em temas sociais O2: Utilização das redes sociais por partes de todos os stakeholders (Parceiros, doadores, voluntários e utentes/clientes) O3: Interesse crescente das empresas em participar em ações de mecenato O4: Possibilidade de poderem contar com o apoio de voluntários para o desenvolvimento de atividades de comunicação e marketing O5: Possibilidade de as doações (empresas e pessoas) usufruírem de incentivos fiscais através do mecenato (Lei do Mecenato)</p>	<p>Ameaças (Threats): T1: Maior exigência dos consumidores T2: Contexto económico atual (economia em retração) que pode impactar nas doações às ONGs T3: Concorrência - crescente número de organizações de carácter social/fundações. T4: Com a alteração de governo, possibilidade de redução do financiamento do apoio público a algumas atividades sociais T5: Desconhecimento por parte da comunidade das causas sociais para voluntariado</p>

Fonte: Elaboração própria

4.1.3.2 SWOT dinâmica

O quadro 2 identifica e propõe um conjunto de ações estratégicas que potenciam as oportunidades, permitem o estabelecimento de uma estratégia de defesa face às ameaças, reforçam o desenvolvimento das suas operações e confrontam os desafios do mercado. A SWOT dinâmica visa assim permitir à organização orientar a sua estratégia, maximizando os seus pontos fortes e suavizando as suas fraquezas, garantindo a continuidade da sua missão social e dos seus projetos.

QUADRO 4.4 - SWOT dinâmica

<p>Estratégia ofensiva A DS-CVP pode utilizar o reconhecimento da marca (S1) e as parcerias estabelecidas (S4, S5) para despertar o interesse da comunidade em temas sociais (O1) e o interesse das empresas em ações de mecenato (O3). Devem ser desenvolvidos projetos que atraiam mais voluntários (O4) atendendo ao a temas sociais da atualidade. Os donativos e podem ser potenciados através divulgação dos respetivos benefícios fiscais (O5).</p>	<p>Estratégia defensiva A dependência de parceiros públicos e privados para a divulgação dos serviços (W8) e a falta de colaboradores dedicados à gestão do voluntariado (W8) podem ser questões críticas perante a possibilidade de redução do financiamento público (T4). Deve ser desenvolvida uma estratégia de comunicação que promova a divulgação dos projetos sociais da organização (T5 e T6), atendendo que a prioridade deve ser a atração de novos voluntários e parceria.</p>
---	---

<p>Estratégia de reforço</p> <p>A inexistência de financiamento para as atividades de comunicação e marketing (W2) e a fraca presença nas redes sociais (W4) podem ser ultrapassadas através da utilização das redes sociais por todos os stakeholders (O2). Atrair o apoio de voluntários no âmbito da comunicação e do marketing (O4), pode agilizar as operações internas e melhorar a forma como a organização comunica.</p>	<p>Estratégia de confronto</p> <p>O compromisso com a responsabilidade social (S3) e a localização das instalações físicas (S6) podem ser promovidas como um fator de diferenciação perante a concorrência crescente (T3).</p>
---	---

Fonte: Elaboração própria

4.1.3.3 Vantagens competitivas

As vantagens competitivas são características ou recursos que a organização dispõe e que a distinguem da concorrência, a DS-CVP apresenta duas vantagens competitivas, a primeira é a capacidade de gestão de parcerias, isto é, em construir e manter relações com os seus stakeholders, sendo este um fator crucial para o desenvolvimento das suas atividades, para o cumprimento da sua missão. Estas relações devem ser potenciadas através de uma comunicação transparente e regular que vise comunicar o impacto do trabalho social desenvolvido pela organização na comunidade e potencie o crescimento da área do voluntariado e das doações. A consolidação do relacionamento com os stakeholders deve ser um assunto central nas atividades da organização, sendo necessário que a comunicação compreenda as suas expectativas e necessidades. A segunda é o valor da marca Cruz Vermelha, a organização foi criada em 1863, com a missão de apoio e ajuda humanitária, garantindo a proteção e assistência a vítimas de conflitos armados, a nível nacional, a Cruz Vermelha foi criada em 1865 e atualmente as suas atividades passam pelo apoio social local, através das suas estruturas locais. O valor e reconhecimento que a marca tem a nível internacional e nacional pode ser potenciado para o desenvolvimento de parcerias.

5. Proposta e Plano de Implementação

A problemática identificada na Delegação de Sintra da Cruz Vermelha (DS-CVP) centra-se na necessidade da organização em comunicar o seu trabalho social e o impacto que este tem na comunidade. De acordo com a análise efetuada anteriormente, existe um cenário onde se verifica uma ausência de estratégia de comunicação, os diversos stakeholders da organização não têm acesso a informação sobre o trabalho desenvolvido na comunidade e não se verifica a existência de canais de comunicação que permitam divulgar informação sobre a organização.

Reconhecendo a importância da comunicação estratégica este capítulo apresenta uma proposta detalhada para o desenvolvimento e implementação de um Plano de Comunicação para 2024/2025 fundamentado nas melhores práticas de comunicação no setor social, adaptadas às especificidades da missão e das atividades sociais da DS-CVP.

5.1 Apresentação da proposta

A proposta de plano de comunicação para a DS-CVP tem como principais objetivos aumentar as doações individuais e corporativas, atrair novos voluntários e promover a visibilidade do trabalho social desenvolvido na comunidade de Sintra. Para alcançar esses objetivos, o plano prevê o desenvolvimento da comunicação nas redes sociais, aumentando a frequência e interação das publicações no Facebook e no Instagram, com base em conteúdo relevante como testemunhos reais de beneficiários e voluntários em vários formatos. Adicionalmente, serão organizados eventos e campanhas de doação, destacando as vantagens e o impacto social do voluntariado, bem como os benefícios fiscais associados às doações financeiras.

A proposta de implementação do plano de comunicação é assim apresentada de acordo com a seguinte estrutura, primeiramente os objetivos gerais e específicos do plano, em segundo, a segmentação do público-alvo, em terceiro, a seleção do público-alvo, em quarto são apresentadas as duas personas dos principais destinatários, em quinto as mensagens a utilizar, em sexto os meios e ferramentas de comunicação, em sétimo, o plano estratégico de implementação, seguidamente, o cronograma e orçamento e, por último, o controlo do plano de comunicação. Este capítulo pretende assim apresentar um plano de comunicação que permitirá a organização comunicar as suas iniciativas sociais, bem como atrair novos voluntários, doadores e empresas para a sua causa social. O plano de comunicação proposto utiliza os recursos e vantagens competitivas existentes na organização, tendo também em atenção os constrangimentos internos como a inexistência de recursos humanos especializados na área da comunicação e o carácter social e voluntário das suas atividades.

5.2 Plano de comunicação

5.2.1 Objetivos

Os objetivos do plano de comunicação da DS-CVP para 2024/2025 são aumentar as doações individuais e corporativas, atrair novos voluntários e promover a visibilidade do trabalho social desenvolvido pela organização na comunidade de Sintra.

5.2.1.1 Objetivos específicos

Em termos de objetivos específicos, pretende-se desenvolver a comunicação nas suas redes sociais através do aumento da frequência e as interações com as publicações da DS-CVP no Facebook e no Instagram com conteúdo relevante, testemunhos reais dos beneficiários e voluntários, utilizando vídeos e imagens, pretende-se também, organizar eventos e campanhas de doação com a criação de campanhas para incentivar doações financeiras e em géneros, divulgando as vantagens e o impacto social em ser voluntário, bem como os benefícios fiscais associados às doações financeiras e promover a atualização e transparência da informação sobre a DS-CVP através do desenvolvimento e manutenção do site e as redes sociais atualizadas com informações sobre os projetos em curso.

5.2.2 Segmentação

A segmentação é um processo que visa a organização dos clientes de acordo com as características que partilham. Em linha com os objetivos propostos, os públicos-alvo são a comunidade de Sintra e podem ser categorizados como, potenciais voluntários e doadores – empresas e individuais, cujos critérios constam no anexo H.

5.2.3 Seleção do público-alvo

De acordo com a segmentação apresentada anteriormente e com os objetivos expressos pelo Presidente do Conselho Administrativo da DS-CVP, as ações do plano de comunicação serão dirigidas aos seguintes públicos-alvo, doadores individuais, residentes no concelho de Sintra, empresas doadoras do concelho de Sintra e indivíduos, potenciais voluntários, entre os 25 e os 65 anos.

5.2.4 Personas

A criação de uma persona é uma ferramenta essencial para direcionar as estratégias de comunicação e garantir que as ações do plano de comunicação da DS-CVP sejam eficazes e alinhadas com os interesses e necessidades do público-alvo. No quadro 6 são apresentadas as características demográficas, psicográficas e comportamentais da persona que representa o voluntário. Com base nos critérios indicados, devem ser configuradas as campanhas de marketing digital no Google e nas redes sociais.

QUADRO 5.1 - Persona (Target - voluntário)

Nome	Maria Silva
Dados Demográficos	Mulher de 35 anos, casada, residente no concelho de Sintra, professora do ensino secundário, com mestrado, rendimento médio-alto
Dados Psicográficos	A Maria Silva é uma pessoa ativa, valoriza o bem-estar e a comunidade, tem interesse em atividades ao ar livre, desporto e voluntariado. É uma pessoa altruísta, tem responsabilidade social e procura oportunidades de desenvolvimento pessoal e formas de ajudar o próximo. Valoriza o trabalho de organizações sociais que comuniquem com clareza e transparência o trabalho que desenvolvem
Dados Comportamentais	A Maria Silva procura oportunidades de voluntariado que tenham impacto na comunidade e que igualmente permitam a realização pessoal. Reconhece a marca CVP a nível nacional, mas não conhece o trabalho da organização a nível local e é utilizadora das redes sociais como o Facebook e o Instagram

Fonte: Autoria própria

No quadro 7 são apresentadas as características demográficas, psicográficas e comportamentais da persona que representa a empresa doadora. Com base nos critérios indicados, devem ser configuradas as campanhas de marketing digital no Google e nas redes sociais e também, desenvolver conteúdo adequado para a Newsletter.

QUADRO 5.2 - Persona (Target – Empresa doadora)

Designação	Luís Tavares
Dados de caracterização	Setor: Industrial/Metalúrgico Localização: Concelho de Sintra, Portugal Dimensão: Média dimensão com entre 100 e 250 funcionários Faturação anual: 10-50 milhões de euros Objeto social: Fabricação, montagem, manutenção e comercialização de produtos e peças metálicas, estruturas metálicas, máquinas e equipamentos industriais Políticas e valores: Luís Tavares é uma empresa que nos seus valores integra a atuação socialmente responsável. Como tal, promove um programa de voluntariado em estrita colaboração com as entidades sociais locais

Fonte: Autoria própria

5.2.5 Mensagens

As principais mensagens a transmitir são a importância e o impacto do trabalho da DS-CVP na comunidade através dos testemunhos de beneficiários/utentes, voluntários e técnicos. A organização utiliza atualmente a mensagem “Fazer o bem”, e será através desta que serão divulgados os conteúdos indicados.

5.2.6 Meios e Ferramentas de Comunicação

Os canais a utilizar serão as redes sociais, Facebook e Instagram, o site da DS-CVP, através do espaço disponibilizado no site da CVP nacional, o e-mail marketing através da plataforma Brevo, folhetos impressos para distribuição e afixação em vários locais no concelho de Sintra e a organização de um evento anual de aniversário da Delegação, em 2025, dedicado especialmente aos voluntários e doadores.

5.2.7 Plano estratégico de implementação

Para implementação do plano de comunicação, sugere-se a organização de seis etapas de acordo com o quadro 6.3, a primeira fase deve ser dedicada ao recrutamento e formação de voluntários para a área da comunicação, em segundo a criação de materiais promocionais e editoriais (texto, imagem e vídeo) para site, redes sociais e newsletter, na terceira, a organização e segmentação das bases de dados de beneficiários, voluntários e empresas, na quarta, a publicação diária de conteúdo nas redes sociais, atualização semanal do site e envio mensal da newsletter, na quinta fase, organização e divulgação dos eventos e por fim, deve avaliar-se o plano e implementar medidas corretivas, caso necessário.

QUADRO 5.3 - Etapas de implementação do plano de comunicação

Nº	Etapas	Ações
1ª	Recrutamento e formação da equipa de comunicação	Recrutar e formar os voluntários para as áreas da comunicação, da gestão de redes sociais, da captura e edição de vídeo, do marketing digital, do copyrighting e das parcerias institucionais
2ª	Desenvolvimento de conteúdo	Criação de materiais promocionais e editoriais (texto, imagem e vídeo) para site, redes sociais e newsletter
3ª	Criação das bases de dados	Organização e segmentação das bases de dados de beneficiários, voluntários e empresas
4ª	Publicação e envio de conteúdo	Publicação diária de conteúdo nas redes sociais, atualização semanal do site e envio mensal da newsletter
5ª	Organização de eventos	Organização de eventos comunitários como a recolha e distribuição de bens, cursos e workshops e feiras sociais Organização do evento anual para voluntários e empresas doadoras

6ª	Avaliação da implementação do plano de comunicação	Recolher e analisar os dados de acordo com os critérios definidos
----	--	---

Fonte: Autoria própria

No que respeita à estratégia de implementação do plano de comunicação, sugere-se que a DS-CVP inicie com a atualização do site da Delegação através do espaço disponibilizado no site nacional da CVP, visto não ter qualquer custo associado. O menu principal do site deve ser organizado conforme a figura 6.1, devendo para o efeito ser divulgada informação sobre a Delegação e a equipa, os projetos em curso e a agenda dos próximos eventos sociais, as oportunidades de voluntariado, os donativos com a explicação de como fazer donativos e respetivas vantagens, a divulgação de testemunhos escritos ou em vídeo e ainda, disponibilizar a oportunidade de subscrever a newsletter da Delegação.



FIGURA 5.1- Proposta de Menu para o site da DS-CVP

Fonte: Autoria própria

Relativamente à utilização de email marketing, propõe-se numa primeira fase, a criação de uma base de dados com os voluntários, beneficiários, doadores, clientes e empresas da DS-CVP para que seja possível, posteriormente, proceder ao envio de uma comunicação mensal, newsletter, cujo objetivo é a divulgação das iniciativas realizadas e uma agenda dos próximos eventos. Para tal e de acordo com a figura 6.2, deve ser criada uma estrutura base para a newsletter que deve prever uma área destinada às iniciativas sociais que decorreram, a agenda das próximas iniciativas e/ou eventos, uma área sobre como pode ajudar que reencaminhará para a página do site sobre donativos, uma área com uma rúbrica sobre o tema da saúde mental,

a dinamizar pela Psicóloga e por fim uma área com a divulgação de um testemunho ou história real sobre um beneficiário, voluntário ou técnico da organização. Ainda no âmbito da newsletter, deve ser previsto um formato distinto para empresas, onde de acordo com os projetos em curso deve ser divulgada como a empresa pode colaborar com a DS-CVP, destacando os benefícios fiscais dos donativos, workshops e formações sobre voluntariado e saúde mental, entre outros eventos e iniciativas sociais, como a recolha alimentar, que podem ser apoiadas ou patrocinadas pelas empresas.

AGENDA INICIATIVAS SOCIAIS

ABRIL-JUNHO



- 7 abril** 27º ANIVERSÁRIO DO SERVIÇO DE TELEASSISTÊNCIA
- 18 abril** DIREÇÃO NACIONAL DA CVP REFORÇA PROXIMIDADE COM AS COMUNIDADES LOCAIS
- 21 abril** INAUGURADA NOVA SEDE DA DELEGAÇÃO COM IMPACTO NA REPOSTA AOS MAIS VULNERÁVEIS
- 6 maio** HÁ 159 ANOS A AJUDAR QUEM MAIS PRECISA
- 14 maio** CRUZ VERMELHA PORTUGUESA: UMA MISSÃO DE INCLUSÃO QUE TRANSFORMA VIDAS
- 22 maio** CRUZ VERMELHA PORTUGUESA E PSYCO-SOCIAL CENTRE - CAPACITAÇÃO DOS SEUS TÉCNICOS
- 1 junho** DIA MUNDIAL DA CRIANÇA - AS CRIANÇAS PRECISAM DE NÓS, TODOS PODEMOS AJUDAR
- 8 junho** ENCONTRO NACIONAL PROMOVE LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O FUTURO
- 16 junho** PROJETO "EMPREGAR & EMPREENDER - FOS E DESAFIOS" TRANSFORMA VIDAS
- 29 junho** II ENCONTRO DE CAPACITAÇÃO JÓRTELECE LIDERANÇA JUVENIL NA CRUZ VERMELHA



A AJUDAR É SIMPLES SAIBA MAIS

Na Cruz Vermelha Portuguesa, acreditamos que **todas as pessoas têm direito a um teto seguro**. Em 2023, o número de pessoas em situação de sem-abrigo apoiadas pela Cruz Vermelha Portuguesa aumentou em 85%.

Com a sua ajuda, convertemos o seu apoio num futuro mais justo.

Como?
 Através do programa de:
 • Casos de triagem e acompanhamento psicosocial
 • Apoio à saúde
 • Apoio profissional
 • Apoio financeiro para serviços de saúde
 • Casos Sociais
 • Apoio à habitação

Juntos, podemos ser agentes de mudança e fazer a diferença no vida de quem mais precisa.

SAÚDE MENTAL PARA TODOS

Cumilha hoje o encerramento de uma intensiva semana de formação de formadores em Primeiros Socorros Psicológicos, promovida pela Cruz Vermelha Portuguesa, que capacitou 26 técnicos de Portugal continental e Ilhas. A iniciativa está enquadrada no projeto **RESILIENTE**, financiado pela União Europeia, em colaboração com a Federação Internacional da Cruz Vermelha, o Psychosocial Centre e 26 Sociedades Nacionais do Movimento Cruz Vermelha.

Ao longo da semana, profissionais especializados participaram ativamente na disseminação de conhecimentos em Primeiros Socorros Psicológicos, reforçando a capacidade da CVP para apoiar a saúde mental e o bem-estar psicosocial das comunidades. A formação, ministrada por um Senior Advisor do Psychosocial Centre, Arz Stephen, com sede em Copenhagen, visa consolidar o conhecimento dos técnicos, preparando-os para intervenção no terreno e capacitação de novos técnicos.

CONHEÇA A CLÍNICA

TODOS PRECISAMOS DE APOIO



PORQUÊ SER VOLUNTÁRIO?

SAIBA MAIS

COMO SER VOLUNTÁRIO

Cumilha hoje o encerramento de uma intensiva semana de formação de formadores em Primeiros Socorros Psicológicos, promovida pela Cruz Vermelha Portuguesa, que capacitou 26 técnicos de Portugal continental e Ilhas. A iniciativa está enquadrada no projeto **RESILIENTE**, financiado pela União Europeia, em colaboração com a Federação Internacional da Cruz Vermelha, o Psychosocial Centre e 26 Sociedades Nacionais do Movimento Cruz Vermelha.

Ao longo da semana, profissionais especializados participaram ativamente na disseminação de conhecimentos em Primeiros Socorros Psicológicos, reforçando a capacidade da CVP para apoiar a saúde mental e o bem-estar psicosocial das comunidades. A formação, ministrada por um Senior Advisor do Psychosocial Centre, Arz Stephen, com sede em Copenhagen, visa consolidar o conhecimento dos técnicos, preparando-os para intervenção no terreno e capacitação de novos técnicos.

OBRIGADA PELA VOSSA AJUDA



CRUZ VERMELHA REGISTA AUMENTO DE 73% NOS PEDIDOS DE APOIO EM 2023 E LANÇA CAMPANHA SOLIDÁRIA EM GRANDES SUPERFÍCIES

6 março 2024



JUVENTUDE CRUZ VERMELHA DEBATEU SOLUÇÕES PARA OS DESAFIOS HUMANITÁRIOS EM MANGUALDE

4 março 2024



Sítio | Cruz Vermelha Portuguesa - R. Pinheiro, 1 2725-455 Algueirão-Mem Martins

Receba esta Newsletter porque está inscrito no mailing list da Sítio | Cruz Vermelha Portuguesa. [Ajuda](#) | [Inscrição](#) | [Clique aqui se deseja ser removido desta lista.](#)

FIGURA 5.2 - Proposta de estrutura para Newsletter

Fonte: Autoria própria

No que respeita à estratégia para as redes sociais, o objetivo é aumentar a frequência e as interações através de publicações diárias no Facebook e no Instagram com vídeos, imagens, fotografias ou histórias/testemunhos reais. Para o desenvolvimento do conteúdo sugere-se a utilização dos dias comemorativos nacionais e internacionais, relacionados com a missão da organização, divulgação de um testemunho, em vídeo ou texto, por trimestre, de um beneficiário, voluntário ou técnico, de reportagens fotográficas e de vídeo sobre as iniciativas sociais como a recolha e distribuição de alimentos e de outros bens, feiras sociais e de outras iniciativas organizadas pela Delegação. De acordo com a figura 6.3, sugere-se a divulgação de uma campanha específica para angariação de voluntários, designada “Ajude-nos a fazer o bem”, cujo objetivo é apelar à participação de voluntários nas iniciativas sociais que vão decorrer.



FIGURA 5.3 - Proposta para a campanha “Ajude-nos a fazer o bem” nas redes sociais

Fonte: Autoria própria

O planeamento do conteúdo a utilizar nas redes sociais, site e newsletter devem passar uma mensagem clara e objetiva que demonstre os benefícios de doar, ser voluntário e ajudar a

organização, esclarecendo também a utilização que a organização faz das doações que lhe são atribuídas.

Relativamente à publicidade física, atendendo que alguns dos potenciais voluntários podem não utilizar redes sociais, sugere-se a impressão e afixação de flyers e cartazes na sede da Delegação, nos espaços destinados para este efeito nas Juntas de Freguesia, Mercados Municipais, estações de transportes públicos e em bibliotecas municipais.

Por fim sugere-se a organização de um evento anual, na data de aniversário da delegação, em outubro 2025, dedicado à comemoração do 40º aniversário da Delegação, porém, com especial destaque à comemoração da participação dos voluntariados e dos doadores, empresas e indivíduos, para reconhecer o impacto que o trabalho destes tem na comunidade sintrense. Para tal, de acordo com a figura 6.4, sugere-se que sejam entregues os prémios de reconhecimento do Voluntário do ano e da Empresa parceira do ano.



FIGURA 5.4 - Proposta para cartaz do evento anual da DS-CVP

Fonte: Autoria própria

5.2.8 Cronograma e Orçamento

O cronograma previsto para a implementação do plano de comunicação, conforme descrito no quadro 9, prevê no primeiro trimestre, entre setembro e novembro de 2024, o desenvolvimento de atividades preparatórias relacionadas com a criação de conteúdo para redes sociais e site, preparação da equipa e atualização de bases de dados, no segundo trimestre, entre dezembro de 2024 e fevereiro de 2025, prevê-se o lançamento do site atualizado, o início da divulgação através de newsletter, o arranque das atividades de divulgação diária nas redes sociais, assim como o início do investimento em marketing social. No terceiro trimestre, entre março e maio de 2025, prevê-se o lançamento da divulgação do evento anual dos voluntários e o início da campanha destinada à captação de novos voluntários, assim como a divulgação contínua das iniciativas sociais. No quarto trimestre deve dar-se continuidade ao trabalho desenvolvido, avaliar a implementação do plano e preparar novo conteúdo para comunicar em 2025/2026.

Nº Etapa	Ações	2024				2025							
		1º trimestre			2º trimestre		3º trimestre		4º trimestre				
		set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago
1ª	Recrutamento e formação da equipa de comunicação	X	X	X									
2ª	Desenvolvimento de conteúdo - Criação de materiais promocionais e editoriais (texto, imagem e vídeo) para site, redes sociais e newsletter	X	X	X							X	X	X
3ª	Criação das bases de dados - Organização e segmentação das bases de dados de beneficiários, voluntários e empresas	X	X	X									
4ª	Publicação diária de conteúdo nas redes sociais, divulgação de iniciativas sociais e da campanha "Ajude-nos a ajudar"				X	X	X	X	X	X	X	X	X
4ª	Atualização semanal do site e envio mensal da newsletter				X	X	X	X	X	X	X	X	X
5ª	Divulgação do evento anual e organização de outros eventos						X	X	X	X	X	X	X
6ª	Avaliação da implementação do plano de comunicação												X

FIGURA 5.5 - Cronograma de implementação

Fonte: Autoria própria

No que respeita ao orçamento, prevê-se que a implementação do plano de comunicação apresente um custo total de 11500€, como é possível observar no quadro 7, os custos previstos distribuem-se por quatro rúbricas, no desenvolvimento de conteúdo prevê-se a alocação de 22% do orçamento, as campanhas nas redes sociais representam 30%, a impressões de folhetos e eventos, 9% e o evento anual 39% do orçamento. Este orçamento tem como pressuposto que os recursos humanos alocados ao projeto são voluntários, recrutados para o efeito, conforme referido no plano estratégico de implementação.

QUADRO 5.4 - Orçamento

Ações	Investimento	Peso das rúbricas
-------	--------------	-------------------

Desenvolvimento de conteúdo (publicações, recolha de testemunhos, fotografia, imagens e vídeo)	2500€	22%
Campanhas de Marketing Digital	3500€	30%
Impressão de folhetos (20000 unidades)	1000€	9%
Evento (catering, captura e tratamento de imagem e vídeo)	4500€	39%
Total	11500€	

Fonte: Autoria própria

5.2.9 Controlo do plano de comunicação

O controlo da implementação do plano de comunicação é uma etapa fundamental e pretende garantir que os objetivos são alcançados através de uma verificação regular dos indicadores ou KPIs. O intuito desta fase do projeto é identificar áreas que necessitam de ajustes ou melhorias e, caso necessário, realizar ajustes à estratégia definida inicialmente. O quadro 6.5 apresenta os indicadores previstos para avaliar o sucesso do plano de comunicação e prevê, no prazo de 12 meses, o aumento de 10% no valor de doações, quer individuais, quer corporativas, o aumento de 20% no número de voluntários inscritos na Delegação, o aumento de 20% do número de seguidores das redes sociais e de 30% do número de likes nas publicações nas redes sociais.

Os mecanismos de controlo propostos preveem a emissão de um relatório mensal de desempenho de marketing digital com indicadores relativos ao número de cliques nos anúncios da google e das redes sociais, assim como, o número de acessos ao site, com detalhe relativo às páginas consultadas e origem do visitante. Estes relatórios devem ser analisados em conjunto, a cada seis meses, isto é, a meio da implementação e no fim do projeto.

No fim do projeto deve também ser avaliado através do Relatório de Atividades Anual, os indicadores relativos ao aumento do valor das doações e ao aumento do número de voluntários. Por fim, é recomendado a elaboração de relatórios de satisfação dos voluntários e beneficiários, relativamente aos serviços e iniciativas sociais promovidas, assim como o nível de participação de empresas nos eventos sociais promovidos.

QUADRO 5.5 - Avaliação da implementação do plano de comunicação

Indicadores	Objetivos	Ferramentas de controlo
Valor das doações individuais e corporativas	Aumento de 10%	Relatório anual de atividades
Número de voluntários inscritos na Delegação	Aumento de 20%	Relatório anual de atividades

Número de seguidores das redes sociais	Aumento de 20% em	Relatório mensal de marketing digital
Número de likes nas redes sociais	Aumento de 30%	Relatório mensal de marketing digital

Fonte: Autoria própria

6. Conclusão e Limitações do Estudo

O presente projeto teve como objetivo desenvolver um plano de comunicação para a Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa (DS-CVP), visando aumentar a visibilidade da sua missão social na comunidade e, conseqüentemente, impulsionar o envolvimento de voluntários e doadores nos seus projetos sociais. A revisão da literatura científica e técnica, destacou a importância da comunicação integrada no âmbito do setor social, evidenciando que é através da definição e implementação de uma estratégia de comunicação que as Organizações Não Governamentais (ONGs) podem promover a sua missão social e conseqüentemente o seu impacto na comunidade e na mudança de comportamentos. Através dos exemplos de práticas de comunicação em organizações como a Cruz Vermelha, Green Peace ou Nações Unidas foi possível inferir que a utilização das redes sociais no âmbito da comunicação é fundamental e potencia os objetivos sociais destas organizações, promovendo o interesse e o envolvimento do público em geral e naturalmente, potencia o aumento de doações e o número de voluntários envolvidos na causa social. É ainda de destacar que no contexto social, o conteúdo das mensagens a comunicar nas redes sociais é bastante relevante, sendo evidenciado em vários estudos que o conteúdo que crie desconforto emocional ou que concretize o preço social da causa, tem maior possibilidade de conquistar seguidores ou voluntários para a causa. Porém, mesmo sendo evidente a necessidade e os benefícios do desenvolvimento de planos de comunicação nas ONGs, a DS-CVP tal como outras organizações, devido ao caráter social e não lucrativo das suas atividades, não dispõe de meios, orçamento ou recursos humanos qualificados para implementar estas medidas, este facto fica também comprovado através do estudo sobre o mercado, a concorrência existente no concelho e nas várias estruturas locais da CVP, foram encontradas quarenta e seis instituições com site e apenas cinco com redes sociais ativas.

O plano de comunicação proposto incluiu a definição de objetivos claros e mensuráveis, a segmentação do público-alvo, desenvolvimento de mensagens-chave, seleção de canais e ferramentas de comunicação, elaboração de um plano estratégico de divulgação, a implementação de um cronograma e orçamento detalhados e a avaliação contínua do plano, através de critérios específicos por forma a garantir a eficácia das ações propostas. Os resultados esperados incluem o aumento de 10% no valor das doações, tanto individuais quanto corporativas, o incremento de 20% no número de voluntários inscritos, e o crescimento significativo na presença digital da organização, com 20% mais seguidores nas redes sociais e 30% mais interações nas publicações.

Durante a realização deste projeto foram enfrentadas algumas limitações, nomeadamente ao nível do estudo interno, não tendo sido possível inquirir os voluntários ou beneficiários da organização devido à inexistência de bases de dados de contactos ou qualquer outra estrutura de organização da informação interna. Também no que respeita ao estudo de mercado, não existem dados disponíveis sobre o número de utentes ou o apoio financeiro que cada organização tem por parte do Governo, sendo estes fatores determinantes no sucesso e no desenvolvimento de cada organização. Outra das limitações a assinalar foi a inexistência de um plano de comunicação anual, a DS-CVP não dispunha de qualquer elemento de planeamento, de site ou de redes sociais com número de seguidores expressivo, desta forma e atendendo ao momento de realização do projeto, o plano de comunicação proposto terá início em setembro, após a eleição de um novo Conselho Administrativo da Delegação.

Este trabalho representa um projeto aplicado no âmbito do marketing social e da comunicação, representando um importante contributo para todas as Organizações Não Governamentais que tal como a Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa, enfrentam desafios e constrangimentos semelhantes. Configura-se como um forte contributo para as práticas de gestão e de marketing no âmbito do Sector Social, pois evidencia a importância da comunicação estratégica na promoção da missão social destas organizações, através de uma abordagem estratégica como meio de potenciar a visibilidade e sustentabilidade dos seus projetos.

Referências bibliográficas

- American Marketing Association. (2021). *Definitions of marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andreasen, A. R. (2006). *Social marketing in the 21st century*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483329192>
- Akbar, M. B., Ndupu, L. B., French, J., & Lawson, A. (2021). Social marketing: Advancing a new planning framework to guide programmes. *RAUSP Management Journal*, 56(3), 266–281. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2020-0186>
- Araújo, M. (1997). Marketing Social. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(3), 45–56.
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, 29(1), 184–213.
- Bernhardt, J. M., Mays, D., & Hall, A. K. (2012). Social marketing at the right place and right time with new media. *Journal of Social Marketing*, 2(2), 130–137. <https://doi.org/10.1108/20426761211243964>
- Bhati, A., & McDonnell, D. (2020). Success in an online giving day: The role of social media in fundraising. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(1), 74–92. <https://doi.org/10.1177/0899764019868849>
- Bianchi, E. C., Gracia Daponte, G., & Pirard, L. (2020). The impact of cause-related marketing campaigns on the reputation of corporations and NGOs. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(2), 187–205. <https://doi.org/10.1007/s12208-020-00268-x>
- Bloom, P. N., & Novelli, W. D. (1981). Problems and challenges in social marketing. *Journal of Marketing*, 45(2), 79–88. <https://doi.org/10.1177/002224298104500208>
- Da Silva, E. C., & Mazzon, J. A. (2016). Developing social marketing plan for health promotion. *International Journal of Public Administration*, 39(8), 577–586. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1023447>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Franco, R. C. (2005). Defining the nonprofit sector: Portugal. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 43, 9–44. Baltimore: Johns Hopkins University.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Henley, N., Raffin, S., & Caemmerer, B. (2011). The application of marketing principles to a social marketing campaign. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(7), 697–706. <https://doi.org/10.1108/02634501111178712>
- International Council of Voluntary Agencies. (2021). *Communications Strategy 2022-2024*. Recuperado de <https://www.icvanetwork.org>
- Koch, P., & Zerback, T. (2019). Determinants of voluntary organizations' attention on Facebook: The case of Norwegian voluntary organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 781–801. <https://doi.org/10.1177/0899764019839771>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2024). *Principles of marketing* (19th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Social marketing: Influencing behaviors for good* (3rd ed.). Sage Publications.

- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10–15. <https://doi.org/10.2307/1248740>
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12.
- Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico* (4^a ed.). Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- Lefebvre, R. C. (2013). *Social marketing and social change: Strategies and tools for health, well-being, and the environment*. Jossey-Bass.
- Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2015). *Mercator: Théorie et pratique du marketing* (11^a ed.). Dunod.
- Lovelock, C., & Weinberg, C. B. (1984). *Marketing for public and nonprofit managers* (1^a ed.). John Wiley & Sons.
- Malcolm, M. D., & Wilson, H. (2022). *Marketing plans: How to prepare them, how to use them* (7^a ed.).
- Matos, M., & Fernandes, T. (2021). Volunteer engagement: Drivers and outcomes on non-profits' co-creation of value. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18, 471–490. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00282-7>
- Millán, Á., Retamosa, M., & Carranza, R. (2024). What about NPOs? Identifying factors in the intention to donate: The role of brand identification and past behavior. *Voluntas*, 35, 253–265. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00586-8>
- Pope, J. A., Isely, E. S., & Asamoah-Tutu, F. (2009). Developing a marketing strategy for nonprofit organizations: An exploratory study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 184–201. <https://doi.org/10.1080/10495140802529532>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- United Nations Maldives. (2022). *UN Maldives Communications Strategy 2022–2026*. Recuperado de <https://maldives.un.org/>
- Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan*. Kogan Page.
- Whalen, P. S., & Holloway, S. S. (2012). Effectual marketing planning for new ventures. *AMS Review*, 2, 34–43. <https://doi.org/10.1007/s13162-012-0026-5>
- Wood, M. (2012). Marketing social marketing. *Journal of Social Marketing*, 2(2), 94–102. <https://doi.org/10.1108/20426761211243937>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Mende, P. (2023). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill Education.

Anexos

Anexo A – Guião de entrevista ao Presidente do Conselho Administrativo (PCA) da Delegação de Sintra da Cruz Vermelha Portuguesa (DS-CVP)

Guião de Entrevista

Entrevistado: Presidente do Conselho de Administração da DSCVP

Objetivos:

- Conhecer o plano de atividades da DSCVP para 2024-25
- Identificar projetos prioritários para 2024/25
- Conhecer o plano de comunicação da DSCVP para 2024-25
- Identificar os objetivos específicos no âmbito da comunicação da DSCVP para 2024-25
- Identificar ações de melhoria no âmbito da comunicação, atendendo às atividades previstas para 2024/25

Tema	Questão	Objetivo
Planeamento e estratégia para a Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • A atual Administração tomou posse em 2023. Neste contexto, será possível identificar, em linhas gerais, as grandes intenções do CA para 2023-25? • Existem áreas de atividades/negócio prioritárias? Porque? • O CA considera a comunicação uma área prioritária para o desenvolvimento da organização? Consideram que a comunicação ajudará a 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquadrar e identificar as mudanças na Administração (2023-2025) que possam ter impacto nas atividades a desenvolver • Identificar a atual estratégia de crescimento da organização • Identificar a importância atribuída a área da comunicação para o desenvolvimento da organização • Identificar as áreas de atividade/negócio prioritárias para comunicar em 2024/25
	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um plano para promover o desenvolvimento da DSCVP para 2024-2025? • Em que consiste este plano? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o Plano de Atividades para 2024/2025 e identificar as atividades previstas • Identificar as atividades prioritárias para comunicação
	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as atividades previstas em cada área de atividade/negócio? • Das atividades previstas, quais são as prioritárias comunicar e porque? • Existe orçamento previsto para a promoção/divulgação destas atividades? • Neste orçamento está previsto investimento em comunicação digital (Redes Sociais)? E para outros meios de comunicação? • Existem parcerias com entidades locais (rádios ou outros) que possam ser potenciadas para no âmbito da comunicação? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o orçamento para comunicação e divulgação de atividades • Identificar o orçamento previsto para Marketing Digital • Identificar parcerias locais que possam ser potenciadas no âmbito da operacionalização do plano de comunicação
Estratégia e objetivos para a comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a sua opinião relativamente à forma como a DSCVP comunica com os seus públicos? • Como considera ser possível melhorar a comunicação da DSCVP com os seus voluntários? E com as empresas/parceiros/patrocinadores? E com a comunidade de Sintra? • Em termos concretos, quais as ações de comunicação que poderiam ser desenvolvidas para melhorar o posicionamento atual da organização com os seus públicos? E os meios (digital, física, TV/rádio)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar áreas de melhoria no âmbito da Comunicação, atendendo aos públicos-alvo – comunidade, voluntários, patrocinadores • Identificar ações de comunicação a serem desenvolvidas • Identificar os meios de comunicação preferenciais
	<ul style="list-style-type: none"> • Existem objetivos específicos, no âmbito da comunicação, expressos no Plano de Atividades? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as atividades de promoção e desenvolvimento da Comunicação • Identificar os atividades/eventos a comunicar para 2024/25 • Identificar os destinatários para cada atividade/evento
	<ul style="list-style-type: none"> • Para que atividades ou eventos? E quais são os principais destinatários destas atividades/eventos? • Na sua opinião existem meios adequados ao tipo de destinatários de cada atividade/evento? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os meios adequados a cada atividade/evento

Anexo B – Guião de entrevista à Diretora Técnica (DT) da DS-CVP

Guião de Entrevista

Entrevistado: Diretora Técnica da DSCVP

Objetivos:

- Conhecer o papel atual da DSCVP na comunidade
- Identificar a concorrência
- Identificar projetos para 2024/25
- Conhecer as operações desenvolvidas no âmbito da comunicação
- Identificar os canais utilizados
- Identificar ações de melhoria no âmbito da comunicação, atendendo às atividades previstas para 2024/25

Tema	Questão	Objetivo
Papel da DSCVP na comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o papel atual que a CVP ocupa em Sintra? • Quais são as outras ONGs ou entidades sem fins lucrativos que desenvolvem atividades semelhantes à CVP em Sintra? Que considere “concorrentes”? • Em comparação com as entidades que indica, a quota de mercado da CVP é superior? Em termos de nº de projetos? nº utentes? nº voluntários? E patrocinadores? • Quais são os projetos que a CVP desenvolve, diferenciadores da concorrência? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o papel da CVP no Concelho de Sintra na atualidade • Identificar as entidades da concorrência e o seu papel atual no concelho de Sintra • Conhecer os projetos diferenciadores da CVP
Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os projetos em curso em 2024/25? • Quais são os novos projetos para 2024/25? • Na sua opinião, quais são os projetos ou atividades prioritárias para comunicar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os projetos em curso • Identificar os novos projetos • Identificar os projetos prioritários para comunicação
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os meios/formas/canais que utilizam para comunicar com os vossos públicos? • Adaptam a forma e os meios de comunicação de acordo com os destinatários dos projetos? • Na atual estrutura (equipa) existe um técnico ou voluntário(s) que desenvolva atividades no âmbito da comunicação? • Utilizam redes sociais? Quais? • Têm presença regular nestas redes sociais? Por exemplo quantas publicações fazem por semana? • Qual o conteúdo destas publicações? São os projetos? Atividades? Eventos? O trabalho desenvolvido por voluntários? Os apoios dos patrocinadores? • De acordo com as informações que têm disponíveis, quem são os principais destinatários/seguidores nas redes sociais? Conseguem fornecer uma caracterização deste público? • No que respeita à comunicação através de meios físicos? Conseguem fornecer uma caracterização deste público? 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os meios que a DSCVP tem disponíveis e utiliza para comunicar com o seu público • Identificar a forma como são divulgados e comunicados os projetos, atividades e/ou eventos • Identificar os intervenientes internos no âmbito da comunicação • Conhecer o conteúdo publicado atualmente das redes sociais • Identificar os destinatários da comunicação de acordo com o canal utilizado

	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a sua opinião relativamente à forma como a DSCVP comunica com os seus públicos? • Considera que atualmente a forma como a DSCVP comunica alcança o público pretendido? • Como considera ser possível melhorar a comunicação da DSCVP com os seus voluntários? E com as empresas/parceiros/patrocinadores? E com a comunidade de Sintra? • Em termos concretos, quais as ações de comunicação que poderiam ser desenvolvidas para melhorar o posicionamento atual da organização com os seus públicos? E os meios (digital, física, TV/rádio)? • Atendendo à forma como a concorrência comunica com os seus públicos, de que forma poderia ser a CVP diferenciadora? 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar áreas de melhoria no âmbito da Comunicação, atendendo aos públicos-alvo – comunidade, voluntários, patrocinadores • Identificar ações de comunicação a serem desenvolvidas de acordo com novos ou projetos em curso • Identificar os meios de comunicação preferenciais
--	--	---

Anexo C – Guião de entrevista ao Voluntário da DS-CVP

Guião de Entrevista

Entrevistado: Coordenadora dos voluntários da DSCVP (voluntária)

Objetivos:

- Conhecer as motivações do voluntário e identificar o que é valorizado
- Identificar os canais de comunicação utilizados e reconhecidos pelos voluntários
- Identificar a forma como o voluntário acompanha e acede à informação sobre a DSCVP
- Identificar ações de melhoria no âmbito da comunicação

Tema	Questão	Objetivo
Motivações para voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> • Como é que decidiu que queria ser voluntário na DSCVP? Houve algum projeto/atividade que influenciou a sua escolha? A missão da organização ou por outros motivos? Quais? • Como coordenadora do voluntariado, sabe qual o motivo mais recorrente, que influencia a escolha da DSCVP para a realização de voluntariado? • Onde e como consultou/acedeu à informação sobre o voluntariado da DSCVP? E atualmente, onde e como os voluntários consultam/acedem à informação sobre o voluntariado da DSCVP? • Na sua opinião, para um indivíduo que pretende ser voluntário, o que é que a DSCVP oferece que a distingue das demais entidades sociais do concelho? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os motivos que conduzem ao voluntariado na DSCVP para desenvolver campanha de captação de voluntários • Identificar os canais de comunicação da DSCVP para voluntários por forma a reforçar ou melhorar a sua utilização • Identificar quais os projetos com maior impacto no público/comunidade de Sintra por forma a reforçar a sua divulgação • Identificar os fatores diferenciadores da DSCVP no âmbito do voluntariado para que possam ser comunicados • Identificar o perfil e características do voluntário da CVP para desenvolvimento da persona

	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o perfil tipo do voluntário da DSCVP? Isto é, características como idade, ocupação, área de residência, disponibilidade ou outros? 	
Comunicação da DSCVP	<ul style="list-style-type: none"> • Como acompanha ou tem conhecimento dos projetos/atividades/eventos desenvolvidos pela DSCVP? • Utiliza as redes sociais para acompanhar o trabalho desenvolvido pela DSCVP? • Na sua opinião, para além do digital, que outro tipo de publicidade (distribuição de flyers, outdoors, ou outras campanhas) pode a DSCVP desenvolver para captar o interesse de voluntários? • Considera que a participação da DSCVP nas redes sociais está em linha com o trabalho desenvolvido pela organização, i.e., é dado a conhecer ao voluntário e restante público todo o trabalho desenvolvido? • Considera que a CVP comunica à comunidade de Sintra o trabalho desenvolvido pelos seus voluntários? • Qual a sua opinião relativamente à forma como a DSCVP comunica com os seus voluntários? • Considera que atualmente a forma como a DSCVP comunica alcança o público pretendido? • Como considera ser possível melhorar a comunicação da DSCVP com os seus voluntários? 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os canais de comunicação da DSCVP conhecidos pelos voluntários • Saber se o voluntário utiliza/segue a DSCVP nas redes sociais • Conhecer a opinião do voluntário sobre a utilização das redes sociais para comunicar o trabalho e missão da DSCVP • Identificar outros canais de comunicação reconhecidos pelos voluntários • Recolher a opinião do voluntário sobre a forma como a DSCVP comunica o trabalho desenvolvido pelos voluntários • Identificar áreas de melhoria na comunicação para voluntário • Identificar outros canais a utilizar para promover e divulgar o voluntariado

Anexo D – Transcrição da entrevista ao PCA da DS-CVP

Tema: Planeamento e estratégia para a Comunicação

Questão: A atual Administração tomou posse em 2023. Neste contexto, será possível identificar em linhas gerais as grandes intenções do CA para 2023-25? Existem áreas de atividades/negócio prioritárias? Porquê?

Resposta: A atual administração iniciou suas funções em 2023, tem como principais intenções para o próximo ano a expansão das atividades da DS-CVP, promoção da imagem da delegação na comunidade sintrense, desenvolver a área do voluntariado técnico e jovem e apostar na área dos serviços comerciais, como forma de suportar o desenvolvimento da organização.

Questão: O CA considera a comunicação uma área prioritária para o desenvolvimento da organização? Consideram que a comunicação ajudará a...

Resposta: Sim, o CA considera a comunicação uma área prioritária, essencial para aumentar a visibilidade da DS-CVP, fortalecer o relacionamento com os parceiros - empresas e órgãos de poder local, voluntários, utentes... Considero a comunicação ferramenta vital para o desenvolvimento organizacional, vai permitir que a Cruz Vermelha cresça em Sintra e que seja reconhecida pelo seu trabalho e contributo social.

Questão: Existe um plano para promover o desenvolvimento da DSCVP para 2024-2025? Em que consiste este plano?

Resposta: Sim, obviamente. O plano de desenvolvimento da DSCVP para 2024-2025 consiste em uma série de atividades estratégicas em várias áreas de atuação. Estas incluem: Voluntariado: Aumentar o número de voluntários e melhorar a sua integração, comunicar melhor, desenvolvemos vários projetos sociais mas não os comunicamos aos sintrenses, não dizemos que estamos aqui, somos Cruz Vermelha e fazemos o bem e queremos fortalecer as parcerias estratégicas com empresas de Sintra e aumentar os serviços comerciais, como a formação, a teleassistência ou a Psicologia, por forma a criar sustentabilidade. Exemplo disto foi a aposta no serviço de Psicologia Clínica que acredito que será um sucesso. Tenho diversas ideias e planos mas essencialmente precisamos de garantir a nossa sustentabilidade. Penso que está nas empresas a chave do nosso crescimento, existem inúmeras oportunidades de colaboração com o tecido empresarial local que devem ser trabalhadas pela Delegação.

Questão: Das atividades previstas, quais são as prioritárias comunicar e porquê?

Resposta: Todas são prioritárias mas atendendo à questão da sustentabilidade diria que a prioridade são os serviços comerciais – Formação, Psicologia e Teleassistência. Claro que não

podemos negligenciar as nossas atividades sociais mas devemos dar prioridade às atividades que vão promover a nossa independência.

Questão: Existe orçamento previsto para a promoção/divulgação destas atividades? Neste orçamento está previsto investimento em comunicação digital (Redes Sociais)? E para outros meios de comunicação?

Resposta: Não, temos um orçamento muito limitado que permite assegurar despesas gerais e vencimentos. Não existe margem para investir na comunicação, infelizmente.

Questão: Existem parcerias com entidades locais (rádios ou outros) que possam ser potenciadas no âmbito da comunicação?

Resposta: Sim, temos parcerias estabelecidas com a rádio local e ligações com alguns artistas que podem ajudar-nos a divulgar a nossa missão e serviços.

Tema: Estratégia e objetivos para a comunicação

Questão: Qual a sua opinião relativamente à forma como a DSCVP comunica com os seus públicos?

Resposta: A comunicação da DSCVP com seus públicos é atualmente inexistente. O CA neste momento tem 2 elementos dedicados à comunicação que de acordo com a sua disponibilidade vão publicando nas redes sociais. Acredito que com uma estratégia de comunicação e apoio nesta área, podíamos fazer melhor e dar-nos a conhecer.

Questão: Como considera ser possível melhorar a comunicação da DSCVP com os seus voluntários? E com as empresas/parceiros/patrocinadores? E com a comunidade de Sintra?

Resposta: Nos dias de hoje penso que sem dúvida será através das redes sociais. Ainda utilizamos divulgação a papel – flyers, brochuras, mas sem dúvida que temos de fazer melhor no digital.

Questão: Em termos concretos, quais as ações de comunicação que poderiam ser desenvolvidas para melhorar o posicionamento atual da organização com os seus públicos? E os meios (digital, física, TV/rádio)?

Resposta: Passa pelos eventos, organização de eventos exclusivos para empresas, e também por consolidar a nossa imagem nas redes sociais.

Tema: Objetivos específicos no âmbito da comunicação

Questão: Existem objetivos específicos no âmbito da comunicação expressos no Plano de Atividades? Para que atividades ou eventos? E quais são os principais destinatários destas atividades/eventos?

Resposta: O plano de atividades prevê apenas atividades como eventos e outras iniciativas. A comunicação e promoção destas atividades não é um objetivo em si. Estas atividades são destinadas essencialmente a empresas e voluntários.

Anexo E – Transcrição da entrevista à DT da DS-CVP

Questão: Qual o papel atual que a DSCVP ocupa em Sintra?

Resposta: A DSCVP desempenha um papel de destaque em Sintra. Existimos desde 1985, temos representação no conselho e somos uma entidade de referência quer a nível local quer, a nível nacional. Fazemos atendimento social, banco alimentar, com recolha e distribuição de alimentos, organizamos feiras sociais e temos mais de 12 projetos em curso, somos os únicos a promover formação de socorrismo, a termos a teleassistência. Ajudamos mais de 50 famílias através dos nossos projetos.

Questão: Quais são as outras ONGs ou entidades sem fins lucrativos que desenvolvem atividades semelhantes à CVP em Sintra? Que considere “concorrentes”?

Resposta: São várias, mas talvez a Santa Casa da Misericórdia de Sintra seja com maior dimensão.

Questão: Em comparação com as entidades que indica, a quota de mercado da CVP é superior? Em termos de nº de projetos? nº utentes? nº voluntários? E patrocinadores?

Resposta: A DSCVP possui uma quota de mercado pequena. Apesar de termos muitos projetos em curso, eu sou a única assistente social a fazer atendimento e, portanto, é difícil crescermos mais.

Questão: Quais são os projetos que a CVP desenvolve diferenciadores da concorrência?

Resposta: Projetos diferenciadores... formação de socorrismo e a teleassistência.

Tema: Projetos

Questão: Quais os projetos em curso em 2024/25?

Resposta: Em 2024/25, daremos continuidade aos projetos em curso mas desde janeiro temos o novo serviço de psicologia que diria é a nossa prioridade.

Questão: Quais são os novos projetos para 2024/25?

Resposta: Neste momento estamos focados na concretização da candidatura ao FAPI (Câmara de Sintra), ainda não sabemos qual o financiamento aprovado e isto determinará quais os próximos projetos.

Questão: Na sua opinião, quais são os projetos ou atividades prioritárias para comunicar?

Resposta: Os serviços comerciais a Psicologia e a Formação em Socorrismos mas também todo o trabalho social feito. Estamos cá como instituição social e essa deve ser a nossa prioridade.

Tema: Comunicação

Questão: Quais são os meios/formas/canais que utilizam para comunicar com os vossos públicos?

Resposta: Utilizamos o Facebook há uns anos. O Instagram é novidade para nós. Temos muita coisa impressa a papel aqui na sede, folhetos, cartazes.

Questão: Adaptam a forma e os meios de comunicação de acordo com os destinatários dos projetos?

Resposta: Não, não temos esse nível de preocupação.

Questão: Na atual estrutura (equipa) existe um técnico ou voluntário(s) que desenvolva atividades no âmbito da comunicação?

Resposta: Sim, temos duas voluntárias no CA que vão ajudando com as publicações nas redes. Na equipa operacional não, são áreas de atividade que consomem muito tempo, tempo que não temos e infelizmente acabam por ficar no fim da lista das prioridades.

Temos um micro equipa que mal chega para as necessidades dos projetos. Este é o grande constrangimento da Delegação, não podemos fazer crescer a equipa.

Questão: Têm presença regular nestas redes sociais? Por exemplo, quantas publicações fazem por semana?

Resposta: Talvez 1 publicação por semana ou mesmo por quinzena.

Questão: Qual o conteúdo destas publicações? São os projetos? Atividades? Eventos? O trabalho desenvolvido por voluntários? Os apoios dos patrocinadores?

Resposta: Habitante são sobre as iniciativas como banco alimentar ou formação, ou sobre a equipa.

Anexo F – Transcrição da entrevista ao Voluntário da DS-CVP

Tema: Motivações para Voluntariado

Questão: Como é que decidiu que queria ser voluntário na DSCVP? Houve algum projeto/atividade que influenciou a sua escolha? A missão da organização ou por outros motivos? Quais?

Resposta: Decidi tornar-me voluntário na DSCVP devido à forte missão humanitária e de ajuda social da organização. Um dos projetos que mais me influenciou foi o programa de apoio alimentar. Vi que ajudar podia fazer a diferença para muitas famílias.

Questão: Como voluntaria da organização, sabe qual o motivo mais recorrente que influencia a escolha da DSCVP para a realização de voluntariado?

Resposta: Talvez o reconhecimento da entidade e obviamente conhecerem o trabalho da Delegação. A maior parte dos voluntários chega a nós porque conhece ou foi apoiado socialmente pela organização. Porque para mim tem de existir alguma empatia pessoal com a causa, temos de reconhecer o valor do trabalho realizado e penso que isto só é possível quando somos ou fomos apoiados pela instituição.

Questão: Onde e como consultou/acedeu à informação sobre o voluntariado da DSCVP? E atualmente onde e como os voluntários consultam/acedem à informação sobre o voluntariado da DSCVP?

Resposta: É tudo com base no passa-palavra e um conhece o outro, traz o amigo, o familiar e vamos crescendo.

Questão: Na sua opinião, para um indivíduo que pretende ser voluntário, o que é que a DSCVP oferece que a distingue das demais entidades sociais do concelho?

Resposta: Não conheço bem o trabalho das outras entidades sociais mas nós somos pequenos, há uma certa informalidade no relacionamento e há flexibilidade.

Questão: Qual o perfil tipo do voluntário da DSCVP? Isto é, características como idade, ocupação, área de residência, disponibilidade ou outros?

Resposta: O perfil é de idade elevada, normalmente ou já não trabalham ou estão desempregados e querem ocupar o seu tempo.

Tema: Comunicação da DSCVP

Questão: Como acompanha ou tem conhecimento dos projetos/atividades/eventos desenvolvidos pela DSCVP?

Resposta: Acompanho as atividades através da Dr. Filomena e a sede tem cartazes e divulgação do que vão fazendo.

Questão: Utiliza as redes sociais para acompanhar o trabalho desenvolvido pela DSCVP?

Resposta: às vezes o Facebook e vou lá ver as fotografias que nos tiram.

Questão: Na sua opinião, para além do digital, que outro tipo de publicidade (distribuição de flyers, outdoors ou outras campanhas) pode a DSCVP desenvolver para captar o interesse de voluntários?

Resposta: A distribuição de flyers por exemplo no mercado, na junta ou na estação da CP acho que seria muito boa ideia. A maior parte dos voluntários que aqui andam agora não utilizam as redes sociais.

Questão: Considera que a participação da DSCVP nas redes sociais está em linha com o trabalho desenvolvido pela organização? É dado a conhecer ao voluntário e restante público todo o trabalho desenvolvido?

Resposta: Eu não sou grande utilizadora mas de facto devíamos divulgar melhor o trabalho que fazemos e o que as pessoas podem fazer para ajudar a Delegação. Estou certo de que teríamos mais apoio.

Questão: Considera que a DSCVP comunica à comunidade de Sintra o trabalho desenvolvido pelos seus voluntários?

Resposta: Podia fazer melhor. Mas nós que cá andamos sabemos bem o que é feito.

Questão: Qual a sua opinião relativamente à forma como a DSCVP comunica com os seus voluntários?

Resposta: A comunicação é boa, mas poderia ser mais dinâmica. Tudo acontece aqui na sede.

Questão: Como considera ser possível melhorar a comunicação da DSCVP com os seus voluntários?

Resposta: penso que de facto se utilizarem bem o Instagram e andarem por aí no concelho a fazer publicidade, vão conseguir dar a conhecer melhor a Delegação.

Anexo G – Entidades concorrentes

Área intervenção	Organização
Serviços e Equipamentos de Apoio aos Cidadãos Imigrantes	ACAS - Associação Luso Caboverdeana de Sintra
Serviços e Equipamentos para Idosos	AFAPS - Associação de Famílias como Parceiro Social
Serviços e Equipamentos para Idosos	ARPIMA - Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos de Monte Abraão
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação Acolhedora de Reformados, Pensionistas e Idosos de Sacotes e Arredores
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação Amigos de São Marcos
Serviços e Equipamentos de Apoio aos Cidadãos Imigrantes	Associação Comunidade Islâmica da Tapada das Mercês e Mem Martins
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação Cultural da 3ª Idade de Sintra
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Ensino Sénior de Queluz
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Idosos de Manique de Cima
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Idosos Reformados e Pensionistas de Lourel
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Idosos, Pensionistas e Reformados do Mucifal
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Idosos, Reformados e Pensionistas do Linho
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados da Assafora, Cortezia e Catribana
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados da Freguesia da Terrugem
Apoio Alimentar	Associação de Reformados da Terrugem
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados de S. José de Vila Verde
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos "Os Almorninhos"
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos "Os Bispinhos"
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos "Os Ferrinhos"
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos "Os Lobinhos do Vale"
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos "Os Resistentes de Aruil"
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos Cantinho da Amizade
Apoio Alimentar	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos de Aqualva - Cacém
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos de Aqualva-Cacém
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos de Albogas
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos de Almoçageme
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos de Cabrela, Casais de Cabrela, Silva e
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos de Dona Maria
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos de Massamá
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos de Mira Sintra
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos de Queluz
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos de Rio de Mouro
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos Padre Alberto Neto
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação de Solidariedade Social das Mercês
Roupa	Associação de Reformados da Terrugem
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação Sininhos da Solidariedade do Morelino
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação Unitária de Reformados, Pensionistas e Idosos da Freguesia de Montelavar
Serviços e Equipamentos para Idosos	Associação Unitária de Reformados, Pensionistas e Idosos de São Pedro de Penaferrim
Serviços e Equipamentos de Apoio aos Cidadãos Imigrantes	Casa da Guiné
Atendimento Social	Centro Comunitário Paroquial de Algueirão - Mem Martins
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro Comunitário Paroquial de Algueirão - Mem Martins
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro Comunitário Paroquial de Rio de Mouro
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro de Bem-Estar Social de Queluz
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro de Convívio Os Amigos e os Idosos de Alvarinhos
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro de Convívio de Reformados, Pensionistas e Idosos de Anços
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro de Convívio de Reformados, Pensionistas e Idosos de Maceira
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro de Convívio de Reformados, Pensionistas e Idosos de Negrais
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro de Dia para Idosos de Algueirão - Mem Martins
Formação	Centro de Formação Profissional Aldeia de Santa Isabel

Serviços e Equipamentos de Apoio aos Cidadãos Imigrantes	Centro Local de Apoio à Integração de Imigrantes - CLAI
Serviços e Equipamentos de Apoio aos Cidadãos Imigrantes	Centro Local de Apoio à Integração de Imigrantes - CLAI
Serviços e Equipamentos de Apoio aos Cidadãos Imigrantes	Centro Local de Apoio à Integração de Imigrantes - CLAI
Serviços e Equipamentos de Apoio aos Cidadãos Imigrantes	Centro Local de Apoio à Integração de Imigrantes - CLAI (Itinerante)
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro Social Batista
Apoio Alimentar	Centro Social Batista
Apoio Alimentar	Centro Social da Sagrada Família
Roupa	Centro Social da Sagrada Família
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro Social da Sagrada Família
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro Social de Convívio de Reformados Pensionistas e Idosos de Morelena
Apoio Alimentar	Centro Social de Pero Pinheiro
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro Social de Pêro Pinheiro
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro Social de Reformados e Idosos de Albarraque
Apoio Alimentar	Centro Social do Exército de Salvação Complexo de Colares
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro Social e Paroquial de Belas
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro Social e Paroquial de Nossa Senhora da Fé de Monte Abraão
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro Social e Paroquial de São João das Lampas
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro Social Paroquial de Nossa Senhora da Conceição
Serviços e Equipamentos para Idosos	Centro Social Paroquial de Santa Marta de Casal de Cambra
Apoio Alimentar	Centro Social Paroquial de São João das Lampas
Roupa	Centro Social Paroquial de São João das Lampas
Roupa	Conferência de S. Vicente de Paulo
Apoio Alimentar	Conferência S. Francisco de Assis
Apoio Alimentar	CONFERÊNCIA S. Vicente de Paulo
Roupa	CONFERÊNCIA S. Vicente de Paulo
Roupa	CONFERÊNCIA S. Vicente de Paulo
Roupa	Conferência Vicentina de Nossa Senhora da Consolação de Agualva
Apoio Alimentar	Conferência Vicentina do Imaculado Coração de Maria
Bens Domésticos	Conferência Vicentina do Imaculado Coração de Maria
Roupa	Conferência Vicentina do Imaculado Coração de Maria
Apoio alimentar	Cruz Vermelha Portuguesa - Núcleo de Sintra
Roupa	Cruz Vermelha Portuguesa - Núcleo de Sintra
Material Escolar	Cruz Vermelha Portuguesa - Núcleo de Sintra
Apoio Alimentar	Cruz Vermelha Portuguesa Núcleo Queluz
Bens Domésticos	Cruz Vermelha Portuguesa Núcleo Queluz
Roupa	Cruz Vermelha Portuguesa Núcleo Queluz
Apoio Alimentar	Distribuição de Sopas em Monte Abraão
Psicologia	Equipa Comunitária de Queluz, Unidade Funcional de Psiquiatria Comunitária do Serviço c
Atendimento Social	Equipa Comunitária de Queluz, Unidade Funcional de Psiquiatria Comunitária do Serviço c
Serviços e Equipamentos de Apoio aos Cidadãos Imigrantes	Estrela da Lusofonia - Associação Cultural e Recreativa
Apoio Alimentar	Estrela da Lusofonia - Associação Cultural e Recreativa
Apoio Alimentar	FAC - Fraterna Ajuda Cristã
Roupa	FAC - Fraterna Ajuda Cristã
Atendimento Social	Gabinete de Ação Social - JF Casal de Cambra
Apoio alimentar	Gabinete de Ação Social - JF Casal de Cambra
Apoio Humanitário	Gabinete de Apoio à Cidadania (GAC)
Atendimento Social	Gabinete de Atendimento e Apoio à População de Casal S. José (GAAP)
Apoio Alimentar	GAP - Gabinete de Apoio e Partilha
Bens Domésticos	GAP - Gabinete de Apoio e Partilha
Roupa	GAP - Gabinete de Apoio e Partilha

Serviços e Equipamentos para Idosos	PROBEM - Associação de Idosos de Agualva
Qualificação e formação	Programa K-Cidade - Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano
Psicologia	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Banco de Ajudas Técnicas	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Apoio Alimentar	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Roupa	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Bens Domésticos	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Apoio Alimentar	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Psicologia	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Psicologia	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Psicologia	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Psicologia	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Apoio alimentar	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Roupa	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Bens Domésticos	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Roupa	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Bens Domésticos	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Banco de Ajudas Técnicas	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Apoio Alimentar	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Roupa	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Bens Domésticos	Santa Casa da Misericórdia de Sintra
Roupa	SOLAMI - Associação de Solidariedade e Amizade de Casal de Cambra
Serviços e Equipamentos para Idosos	SOLAMI - Associação de Solidariedade e Amizade de Casal de Cambra
Serviços e Equipamentos para Idosos	União de Reformados, Pensionistas e Idosos da Freguesia de Belas
Serviços e Equipamentos para Idosos	União dos Reformados, Pensionistas e Idosos de Tala, Meleças e Arredores
Serviços e Equipamentos para Idosos	União de Reformados, Pensionistas e Idosos da Freguesia de Belas
Serviços e Equipamentos para Idosos	União dos Reformados, Pensionistas e Idosos de Tala, Meleças e Arredores
Serviços e Equipamentos para Idosos	Universidade Sénior de Massamá e Monte Abraão

Anexo H – Critérios de segmentação

Critérios de segmentação	Variáveis	Perfil do público-alvo
Geográficos	Localização	Indivíduos residentes no concelho de Sintra
Demográficos	Género e idade	Indivíduos do sexo masculino e feminino entre os 25 e os 65 anos Empresas de qualquer Setor de atividade
Socioeconómicos	Ocupação profissional Rendimento Habilitações académicas	Indivíduos ativos, empregados ou inativos, reformados, desempregados ou à procura de novo emprego
Psicográficos	Estilo de vida Atitudes e valores Interesses	Indivíduos que apresentam características e motivações para ajudar outras pessoas, têm iniciativa e autonomia, são responsáveis e procuram desenvolver competências pessoais
Comportamentais	Benefícios associados ao produto social Lealdade à marca	Indivíduos que conhecem e valorizam o trabalho social desenvolvido pela DS-CVP