

# **O Paradigma da Comunicação Estratégica no Terceiro Sector – O Caso Prático da Associação Juvenil Rota Jovem**

**Luís Maria Fernandes Sousa de Macedo**

**Relatório de Estágio de Mestrado em  
Novos Media e Práticas Web**

**Julho de 2020**

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à  
obtenção do grau de Mestre em Novos Media e Práticas Web realizado sob a  
orientação científica de Francisco Cádima, Professor da Faculdade Ciências Sociais e  
Humanas da Universidade Nova de Lisboa

*A todos os que acreditam  
e praticam a Fraternidade  
enquanto valor maior da Humanidade,  
na nobreza voluntária de olhar e sonhar  
por nós, pelo próximo.*

## AGRADECIMENTOS

Apesar da nossa personalidade individual e dos sonhos e anseios que esta possa ter, ao longo deste percurso, tenho constatado, com cada vez mais clareza, que não existem conquistas ou vitórias a título individual. Este projecto não é excepção. Fica um sincero agradecimento a todos os envolvidos, uns mais próximos e outros de forma indirecta (até de forma inconsciente), que me permitiram não só chegar até aqui bem como participaram activamente em toda esta “empresa”, com paciência e amizade. Em particular, tenho de agradecer ao Prof. Francisco Cádima por ter sido o orientador desta jornada, à Associação Rota Jovem na pessoa da Marguerita De Pina por ter aceite o meu estágio e à minha Família, que me acompanha incondicionalmente desde o início. A todos vós, obrigado. *Ad Victoriam.*

## RELATÓRIO DE ESTÁGIO

### ***O PARADIGMA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SECTOR***

#### ***O Caso Prático da Associação Juvenil Rota Jovem***

LUÍS MARIA FERNANDES SOUSA DE MACEDO

#### RESUMO:

A Comunicação no Terceiro Sector não é alheio aos desafios colocados pelos novos media. O recurso a estratégias comunicacionais, através de diversas táticas e técnicas, tornaram-se cada vez mais relevantes para a prossecução das missões e objectivos das organizações e estas começaram a estar mais cientes da sua importância, tendo em conta a realidade da escassez de recursos financeiros e humanos e do factor voluntário de muitos colaboradores. Com ela, o perfil do responsável de comunicação alterou-se para se configurar numa versatilidade maior até porque a Comunicação Estratégica deve envolver de forma holística toda a organização e os seus projectos, fazendo com que esta seja global e não individualizada. Através deste relatório de estágio, procurou-se integrar bibliografia relevante da área, recorrendo às boas práticas do sector, aplicada ao contexto real de trabalho de um Associação Juvenil.

#### PALAVRAS-CHAVE:

comunicação estratégica, associativismo, organizações não-governamentais, terceiro sector. comunicação digital

## INTERNSHIP REPORT

### THE PARADIGM OF STRATEGIC COMMUNICATION IN THE THIRD SECTOR

#### The Rota Jovem Youth Association's Case Study

##### ABSTRACT:

Communication in the Third Sector has not been unaware to the challenges posed by new media. The use of communication strategies, through various tactics and techniques, are becoming increasingly relevant to the pursuit of the missions and objectives of organizations and these have begun to be more aware of their importance, given the reality of the scarcity of financial and human resources and the voluntary factor of many collaborators. With it, the profile of the person in charge of communication has changed to configure itself in a greater versatility, not least because Strategic Communication must involve the whole organization and its projects in a holistic way, making it global and not individualized. Through this internship report, an attempt was made to integrate relevant bibliography of the área and the sector's best practises, applied to the real working context of a Youth Association.

##### KEYWORDS:

strategic communication, associativism, non-governmental organizations, third sector.  
digital communication

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
1. A Associação e o Estágio: enquadramentos e contextualização.....	4
1.1. Breve Caracterização da Associação .....	4
1.2. Associações Juvenis – enquadramento e conceptualização .....	5
1.3. Motivações e Expectativas para o Estágio .....	8
1.4. Objectivos, Plano de Actividades e Metodologias Aplicadas .....	9
2. Revisão da Literatura / Estado da arte .....	14
2.1. Importância de uma comunicação estratégica no Terceiro Sector.....	14
2.2. O Paradigma dos Novos Media e as Boas Práticas no Terceiro Sector .....	20
3. Trabalho Desenvolvido no âmbito do estágio. ....	26
3.1. Uma integração inicial .....	26
3.2. Estratégia de Comunicação: uma revisão .....	28
3.3. Proposta Redesign Rota Jovem Web.....	31
3.4. Proposta de Redesign Newsletter Oficial «Agenda-Te» .....	40
CONCLUSÃO .....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	45
LISTA DE FIGURAS .....	48
LISTA DE TABELAS .....	49
ANEXOS .....	50
ANEXO A – Estratégia de Comunicação 2020 / 2021 .....	51
ANEXO B – Proposta Plano de Comunicação 2020 - 2021 .....	78
ANEXO C – Plano de Comunicação Extraordinário Covid-19 .....	90
ANEXO D – Questionário .....	96

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CES – Corpo Europeu de Solidariedade

CMC – Câmara Municipal de Cascais

IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude

FCSH – Faculdade Ciências Sociais e Humanas

RJ – Associação Rota Jovem

SVE – Serviço Voluntário Europeu

ONG – Organização Não-Governamental

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

OSC – Organizações da Sociedade Civil

UE – União Europeia

UNL – Universidade Nova de Lisboa

## INTRODUÇÃO

Para a conclusão do segundo ciclo do mestrado em Novos Media e Práticas Web da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (FCSH) da Universidade Nova de Lisboa (UNL) e para o cumprimento dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre, optou-se pela realização de um estágio curricular. Apresenta-se, então, este relatório para dar a conhecer o trabalho desenvolvido, onde se procurou relacioná-lo com a literatura relevante e contextualizá-lo com o estado da arte na área da Comunicação Organizacional e Digital, com maior ênfase às que tratam o Terceiro Sector.

Para tal, foi escolhida a Associação Juvenil Rota Jovem para o seu desenvolvimento, desempenhando as funções de responsável de comunicação no Departamento de Comunicação. Como referi, este estágio procurou compreender e analisar este sector, na pessoa colectiva da Associação, em Cascais, e dar ferramentas para que exista uma continuidade estratégica na sua comunicação, adaptando-a ao paradigma actual da comunicação digital, neste tipo de organizações. Propôs-se, fazer a revisão da Estratégia de Comunicação para dar base às propostas de redesign do website, da sua newsletter e na criação de um plano de comunicação, mais centrado nas redes sociais. Assim, pretendeu-se validar algumas premissas que a literatura nos oferece, e assim aplicá-las em contexto real de trabalho bem como procurar compreender a sua pertinência e adaptabilidade às circunstâncias específicas desta Associação portuguesa.

De forma introdutória, é importante notar que uma estratégia de comunicação se configura como algo imprescindível para uma construção estruturada e que segue um rigor próprios e procedimentos, constituindo-se a um nível alargado – macro – na procura de antecipar cenários, reacções e posteriores planos de acção. Ser-se estratégico é saber «definir metas e os meios para as alcançar. Isto implica adoptar uma abordagem que se baseia em boas evidências, tem uma visão subjacente, define prioridades, metas e direcção, definindo as tácticas principais para as alcançar.» (GTZ Rioplus, 2006, p.22). Porém, quando falamos de Comunicação Estratégica, falamos mais do que simplesmente «disseminação de informação, mas da solicitação activa das perspectivas das partes interessadas. Ela assegura um fluxo de comunicação bidireccional, que aborda factores humanos tais como a sociologia, a psicologia, a cultura, o comportamento e a política, ajudando a construir consensos e parcerias» (*ibidem*).

A Comunicação está presente nas mais diversas formas e toma uma particular atenção no Terceiro Sector. Em termos de nomenclatura, existe uma manancial de nomes e categorias que podem definir diversas entidades. Destas, quer sejam organizações não-governamentais, organismos e associações; devido ao seu cariz não lucrativo, dispõem de menos meios humanos e recursos financeiros para o desempenho do seu trabalho, na prossecução dos seus objectivos. Assim, a existência de uma comunicação estratégica e dirigida é fundamental, não só para fazer chegar a mensagem bem como garantir financiamentos, que são vitais para a sua sustentabilidade, devido à necessidade de angariar mais associados e patrocinadores – *stakeholders*<sup>1</sup>.

A implementação definitiva dos novos media no contexto comunicacional actual, configura-se como essenciais para a persecução da missão e dos objectivos estratégicos das associações. Como vimos acima, dado o cariz voluntário e sem fins lucrativos deste tipo de entidades, que se traduzem na escassez de recursos humanos e financeiros, faz com que haja uma necessidade maior de um destaque mediático mais alargado e de contacto contínuo com os seus beneficiários e patrocinadores, que não podem ser alcançados pelos meios tradicionais nem pelos mesmos instrumentos de que as empresas têm ao seu dispor.

Posto isto, apresenta-se agora este relatório. Para dar estrutura e contextualização, numa primeira parte, far-se-á uma apresentação do propósito do estágio bem como se fará a apresentação da Associação Juvenil Rota Jovem, enquadrando-a no quadro legal perante o Estado português, bem como se procurará identificar em que categoria se insere, visto que existe uma clara multiplicidade de abordagens e nomenclaturas. Estarão expostas aqui as funções para qual o estágio foi praticado e quais foram as razões e expectativas para a realização do mesmo nesta Associação. Para suportar o relatório, serão apresentados os textos de referência bem como metodologia aplicada para a produção do mesmo.

---

<sup>1</sup> Este termo da língua inglesa, poder-se-á traduzir como «grupo de interesse». Ou seja, são as entidades e/ou actores, individuais e colectivos que possam ter impacto nos processos de gestão e organização, neste caso da Associação. Podem-se assumir o seu impacto em diversas valências, desde facilitação de recursos materiais, financiamento como apoios, subsídios ou doações, publicidade, entre outras formas.

Em seguida, proceder-se-á uma revisão de literatura para um maior enquadramento da especificidade do organismo colectivo enquanto Associação, bem como dar contexto à análise e às propostas que se farão. O terceiro sector e as organizações sem fins lucrativos, representam, hoje em dia, um grande volume de organismos e associações que operam, sobretudo, a nível local. Será feita a análise daquilo que são as associações e das suas necessidades comunicação, destacando a importância da comunicação estratégica e a versatilidade que tem de ser o papel do responsável da comunicação neste tipo de organismos bem como os desafios e obstáculos que estas enfrentam. Como se propôs tratar do paradigma da comunicação das organizações importa trazer a dimensão digital, mostrando alguns conceitos e análises, nomeadamente debruçar-nos para um trabalho sobre as boas práticas na sociedade civil bem como um relatório sobre o *state of the art* da tecnologia nas ONG e similares.

No terceiro ponto, a parte central deste relatório, será posto em evidência a grande parte do trabalho desenvolvido, nomeadamente a Estratégia de Comunicação e o seu plano; as propostas de *redesign* do website e da sua newsletter; bem como a gestão que foi feita das redes sociais da Associação, que devido ao limite de páginas definido para este tipo de documentação, levou- a que fossem criados anexos com a íntegra do trabalho sendo que no terceiro capítulo se fará o destaque do essencial.

Em suma, procurou-se através deste relatório uma descrição alargada das actividades e projectos que estavam a cabo do Departamento de Comunicação, do qual fiz parte, na tentativa de procurar uma continuidade da Comunicação, com uma revisão estratégica da mesma, para uma aproximação às necessidades e desafios que os novos media configuram.

## 1. A Associação e o Estágio: enquadramentos e contextualização

### 1.1. Breve Caracterização da Associação

A Associação Juvenil da Linha de Cascais - Rota Jovem, doravante Associação Rota Jovem, é uma associação de jovens sem fins lucrativos, sediada no concelho de Cascais. Ao longo da sua história, conta com um portefólio de inúmeros projectos e actividades para jovens, desde a sua fundação por um grupo informal de jovens, em 1992.

Como sua missão, a Associação Rota Jovem procura «promover a cidadania activa junta da juventude, construindo uma sociedade de cidadãos mais conscientes, socialmente comprometidos, participativos e criativos.», onde a mesma se responsabiliza pela organização e apoio a «actividades de jovens para jovens e promovendo projetos socioeducativos destinados a jovens», conforme consta nos artigos 2.º e 3.º dos seus estatutos (Rota Jovem, 2015).

A Associação conta já com 27 anos de história, tendo um conjunto de iniciativas, eventos e parcerias ímpar, quer a nível nacional, quer a nível internacional, sobretudo no domínio do voluntariado jovem, constituindo-se como um caso de sucesso no tecido associativo. Inicialmente, assumiu-se como um maior enfoque local e nacional, em Cascais, mas mais tarde, alcançou um estatuto de maior dimensão – transnacional - quando começou a desenvolver projectos Leonardo da Vinci da União Europeia, no antigo programa Erasmus. É referência em projectos locais (e nacionais) bem como na gestão, implementação e desenvolvimento dos programas Erasmus+ <sup>2</sup> e do Corpo Europeu de Solidariedade – CES <sup>3</sup> (que era o antigo Serviço Voluntário Europeu – SVE).

Ao longo dos anos, adaptou-se às vicissitudes da evolução e das transformações sociais e digitais, procurando fazer chegar a sua mensagem e valores aos jovens. A Rota Jovem assume-se como uma facilitadora de projectos - uma «máquina para a concretização de sonhos» -, perfila a defesa dos direitos humanos e tem como missão ajudar os jovens através da educação não-formal e das experiências internacionais. Hoje em dia, a nível local, aposta em actividades e projectos de sensibilização, ocupação dos tempos livres,

---

<sup>2</sup> Sobre as Acções-Chave e o Programa Erasmus +, consultar

[https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/programme-guide/part-a\\_pt](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/programme-guide/part-a_pt)

<sup>3</sup> Sobre o Corpo Europeu de Solidariedade, consultar [https://europa.eu/youth/solidarity\\_pt](https://europa.eu/youth/solidarity_pt)

voluntariado jovem, entres outros, tendo uma parceria forte com o departamento jovem da Câmara Municipal de Cascais – a Cascais Jovem - e assume um papel mobilizador para causas relevantes. A nível internacional, sobretudo nos últimos 10 anos, é uma associação creditada pela Agência Nacional que gere o programa Erasmus + em Portugal, acolhendo voluntários internacionais bem como enviando nacionais para projectos e intercâmbios no estrangeiro, com enfoque nos países da União Europeia, sob a tutela, com o vimos anteriormente, dos programas Erasmus + e Corpo Europeu de Solidariedade.

Em termos orgânicos, sendo uma Associação, depende largamente dos seus associados, o que se traduz nos seus órgãos sociais que são «a assembleia geral, a direcção e o conselho fiscal» (Rota Jovem, 2015). Na Assembleia Geral é constituída por todos os associados e são estes que elegem a Direcção e o Conselho Fiscal. Este último, avalia e dá pareceres sobre a actividade financeira da Associação. Quanto ao órgão directivo, este é composto por cinco associados (presidente, vice-presidente, tesoureiro e dois vogais) que definem toda a linha de acção e estratégica, sendo, actualmente, executada por uma Equipa Técnica, composta por quadros qualificados, que fazem a gestão de projectos nacionais e internacionais e das actividades.

## **1.2. Associações Juvenis – enquadramento e conceptualização**

As associações «podem ser definidas como entidades colectivas constituídas por um conjunto de pessoas com vista à persecução de um interesse comum (Albuquerque, 2013 *apud* Cerqueira 2019)» bem como «contribuem para o desenvolvimento da cidadania individual e colectiva e o fortalecimento dos processos de decisão, tornando-se espaços democratizadores na esfera pública (Viegas, 2004 *apud* Cerqueiras 2019). A mesma autora, referindo-se ao contexto português, refere que «é fundamental percebermos que o conceito teve influências no mutualismo, sindicalismo, cooperação e que este remete para a ideia de cooperação e solidariedade» (2019, p.3).

No intuito de contextualizar, as associações de jovens encontram-se enquadradas no que comumente se chama de Terceiro Sector e poderão ser até mesmo consideradas como Organizações Não Governamentais – ONG – e das Organizações Sem Fins Lucrativos – OSFL, entre outras nomenclaturas.

Creio ser útil para a análise, perceber o contexto histórico e compreender o percurso das formas colectivas até às composições aos dias de hoje. Para isso, existem duas abordagens maioritárias, que diferenciam um contexto europeu e americano.

Nos Estados Unidos da América (EUA), estas seriam um fenómeno do pós-Segunda Guerra Mundial e eram referidas, segundo Borba (2012, p.45) para «(...) designar organizações nacionais e internacionais sem relação com acordos governamentais, concebidas a partir da ideia de criar recursos em prol de uma causa social. (...) com atividades baseadas apenas na auto-sustentabilidade de serviços e não na necessidade de vender produtos ou oferecer serviços de forma lucrativa». No caso português, com destaque para o terceiro sector, e tendo em conta a forte ligação do país com a instituição da Igreja Católica, surgiram inúmeras instituições, de cariz social «com intuito de dar resposta ao aumento vertiginoso da pobreza do país. (...) Contudo, foi necessário esperar sensivelmente meio milhar de anos para se assistir ao boom do Terceiro Sector no século XIX.». Já na altura, a importância dos governos e das suas políticas tem um enorme impacto neste sector, tendo ele crescido exponencialmente (...) no fim do Estado Novo em 1974 e da adopção da Constituição da República. A partir dessa altura, pudemos assistir ao restabelecimento da liberdade de expressão e de associação» (Campos, 2013, p.4-7), o que levou a inúmeras associações e colectividades, nas mais diversas áreas da sociedade a constituírem-se. O que é também evidenciado por Cerqueira, afirmando que «associações surgem no início do século XIX e têm um desenvolvimento muito lento, só proliferando com a Primeira República. Contudo, é de realçar que durante o período do Estado Novo houve um retrocesso do associativismo, sobretudo por causa do controlo rigoroso exercido pelo regime ditatorial. No entanto, no pós 25 de Abril dá-se a emergência de diversas organizações sem fins lucrativos.» (2019, p.3).

Na mesma dissertação, Campos (Franco et al., 2005, pp.8-9 *apud* 2013), reproduz uma listagem com as entidades que compõem o Terceiro Sector, que nos pode ajudar a compreender o «chapéu-de-chuva», que vamos considerar para este relatório, a saber:

- Associações – constituídas no âmbito do direito Privado e de certas secções do Código Civil;
- Fundações
- Instituições de Desenvolvimento Local (IDLs)
- Misericórdias, organizações com ligação à Igreja Católica

- Museus, legalmente reconhecidos como instituições sem fins lucrativos
- Organizações não-governamentais para o desenvolvimento, organizações não lucrativas que levam a cabo programas sociais, culturais, ambientais, cívicos ou económicos que beneficiam países em desenvolvimento
- Associações mutualistas formadas sob o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social para o fornecimento de ajuda mútua aos membros e familiares, financiadas essencialmente através de quotas dos membros.
- Cooperativas, governadas pela Lei das Cooperativas.

Em termos de números, quanto ao contexto português, Cerqueira define as associações e a sua estrutura, avançando os seguintes:

«Por regra, as associações integram o conjunto das organizações da sociedade civil que que não têm fins lucrativos, uma vez que não pretendem obter lucro com as atividades que desenvolvem. Agregam um conjunto de pessoas que possui interesses comuns numa dada área. Atualmente, o movimento associativo nacional é plural e muito diverso. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística existem cerca de 31 mil coletividades em Portugal, 425 mil dirigentes e três milhões de associados, o que implica que cerca de cinco milhões de pessoas lidam direta ou indiretamente com associações. O próprio interesse académico pelo movimento associativo tem aumentado nos últimos anos, o que corresponde a esta mudança no panorama político e social e a uma maior visibilidade de determinadas temáticas (das quais são exemplo a solidariedade social, saúde, educação, direitos humanos, desporto, juventude, ambiente, património, igualdade de género, questões LGBT, etc.), até nos espaços mediáticos e nas plataformas digitais.» (2019, p.3)

A Associação Juvenil Rota Jovem, como o seu nome indicia, é uma associação de jovens e tem por base o voluntariado, perfilando o seu estatuto de organização sem fins lucrativos. De acordo com a legislação nacional – na Lei do Associativismo – é estabelecido o enquadramento jurídico das associações como a Rota Jovem. A Lei n.º 23/2006 - Diário da República n.º 120/2006, Série I-A de 2006-06-23 afirma:

«Artigo 1.º - São associações de jovens, para efeitos do disposto na presente lei, as associações juvenis e as associações de estudantes, reconhecidas nos termos da presente lei, bem como as respectivas federações. (...) Artigo 3.º - a) As associações com mais de 80 % de associados com idade igual ou inferior a 30 anos, em que o órgão executivo é constituído por 80 % de jovens com idade igual ou inferior a 30 anos e liderado por jovem com idade igual ou inferior a 30 anos à data da sua eleição;»

E, segundo dados do Registo Nacional de Associações Juvenis (RNAJ), em Abril de 2020, a Rota Jovem encontrava-se num universo de 488 associações juvenis inscritas em Portugal.

### 1.3. **Motivações e Expectativas para o Estágio**

Enquanto procurava por entidades onde pudesse desenvolver um estágio, a Associação Rota Jovem surgiu quase naturalmente, tendo em conta a minha proximidade enquanto associado da mesma. Esse contacto permitiu antever algumas necessidades bem como notar os constrangimentos que existem pela falta de recursos humanos, muito dependente em voluntários. Foi com esse intuito que se pensou num estágio nesta associação, no seu departamento de Comunicação, procurando conciliar a minha área de formação, no ciclo de mestrado, bem como promover o meu contributo para a associação enquanto associado.

O maior desafio que se colocou, logo à partida, foi a condição de associado e membro. Ou seja, por um lado, pelo facto de já existir um vínculo com a Associação, poderia condicionar o distanciamento necessário para abordar algumas questões, e por outro, ter uma maior facilidade na percepção do funcionamento e composição da Associação, bem como a sua identidade histórica e património. Creio que este facto terá mais impacto no relatório que agora se apresenta e por isso a abordagem e metodologia escolhidas respeitam esse facto e daí tirar o maior proveito e conhecimento empírico deste escrito. Para além disso, outro dos desafios mais marcantes foi a aplicação formal e académica num contexto, que por norma, é informal e que corresponde ao dia-a-dia da Associação, fruto de uma participação voluntária. Ou seja, os mecanismos e procedimentos formais e balizados dos contextos profissionais com os quais já trabalhei, foi largamente diferente neste meio associativo.

Desde as primeiras colaborações com a Associação dei conta das dificuldades comunicacionais e estratégicas. Mas foi relativamente fácil compreender, em parte, que a multiplicidade de actividades e linhas de trabalho que um membro da Equipa Técnica<sup>4</sup> tem de corresponder, torna humanamente impossível que a Comunicação seja uma prioridade, sendo substituída ou relevada pela força do quotidiano e desenrolar dos

---

<sup>4</sup> Não sendo um órgão social da Associação Rota Jovem, a Equipa Técnica é composta por quadros qualificados, com vínculo contratual com a Associação, através da decisão da Direcção. Para além destes colaboradores é possível a integração de outros/as, em regime de estágio, bem como de voluntariado que cumprem o seu plano de actividades dos projectos de voluntariado internacional com a qual a Associação faz parte enquanto Organização de Acolhimento.

projectos. Atente-se para o facto de uma colaboradora contratada para a posição de gestão de comunicação, ao longo do tempo, ter desenvolvido o seu trabalho para as áreas de gestão de voluntários e de projecto, a par da comunicação. Mas nem sempre foi assim. Existem relatos da actual presidente Marguerita De Pina, que sempre se considerou a comunicação como prioridade estratégica, mas a curta continuidade dos recursos humanos é uma ameaça constante, tendo a Associação de se readaptar tendo em conta os recursos que dispõe em cada momento.

#### 1.4. Objectivos, Plano de Actividades e Metodologias Aplicadas

O trabalho da Rota Jovem é desenvolvido por uma Equipa Técnica, composta por colaboradores e voluntários internacionais. Esta Equipa assume, sobretudo, funções de gestão de projectos em que a Rota Jovem está envolvida, nacional ou internacionalmente, bem como as funções de gestão da vida quotidiana da associação, desde a Contabilidade, Tesouraria, Gestão de Sócios, Actividades e Comunicação. O estágio proposto visava a minha integração enquanto estagiário nesta equipa, nomeadamente, no seu Departamento de Comunicação, para desempenhar funções de coordenação e planeamento, gestão e produção de conteúdos, sendo que também estaria disponível a dar apoio a todas as áreas de actuação da Associação, ajudando a restante Equipa.

Para o estágio proposto, propunha-se o desenvolvimento das seguintes actividades, divididas em actividades genéricas e específicas:

<b>Actividades Genéricas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Criar e acompanhar campanhas de marketing, publicidade e comunicação;</li><li>▪ Concepção e design da documentação institucional da associação;</li><li>▪ Desenvolvimento da marca e imagem;</li><li>▪ Prospecção de novos parceiros de marketing e comunicação;</li><li>▪ Promover e acompanhar as acções de lançamentos de projectos, intercâmbios e outros serviços;</li><li>▪ Elaborar materiais de publicidade e de comunicação para os associados bem como potenciais interessados no público jovem;</li><li>▪ Analisar e compilar os resultados das acções de marketing, publicidade e comunicação da associação;</li><li>▪ Iniciativas de marketing digital no âmbito dos conteúdos, para gerar tráfego, envolvimento, leads e fidelização de membros;</li><li>▪ Elaborar relatórios das campanhas de marketing, publicidade e comunicação para a associação;</li><li>▪ Gestão e actualização do universo digital da Associação, nomeadamente actualizar sites, blogs e redes sociais da Associação e dos projectos em que a associação esteja envolvida;</li></ul>
------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração de <i>mailing lists</i>, e-mail marketing para os membros da associação;</li> <li>▪ Elaborar e acompanhar as bases de dados dos membros da associação.</li> </ul>
Actividades Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceito e Identidade</li> <li>▪ Revisão da Estratégia de Comunicação;</li> <li>▪ Revisão da Identidade e Conceito, através da compilação de todas as formas de identidade da Rota Jovem e da criação e apresentação de um Manual de Normas de Comunicação;</li> <li>▪ Comunicação &amp; Marketing</li> <li>▪ Relações Públicas &amp; Gestão de Sócios <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desenvolver contactos com a imprensa local com o intuito de gerar artigos que dêem mais destaque e relevância à actuação da associação ou destaque nos meios de comunicação local, transmitindo a mensagem da Rota Jovem.</li> <li>○ Gestão de base de dados dos sócios da Rota Jovem e desenvolver uma estratégia de proximidade.</li> </ul> </li> <li>▪ Digital</li> <li>▪ Gestão das Redes Sociais (Facebook, LinkedIn, Instagram e outras), através da criação de conteúdos bem como o seu planeamento e posterior publicação;</li> <li>▪ Optimização orgânica da presença digital da associação;</li> <li>▪ Explorar a possibilidade de encetar campanhas de Google AdWords, através do marketing digital;</li> <li>▪ Novo Website – planeamento e desenvolvimento de um novo website para a Rota Jovem com recurso a linguagens de programação livres ou através de plataformas existentes;</li> <li>▪ Criação e desenvolvimento de Newsletters, através de um <i>template</i> específico.</li> </ul>

Tabela 1 – Plano de Estágio: Actividades a serem desenvolvidas (Gerais e Específicas)

Tendo em conta a proximidade com a Associação e não querendo criar ou propor uma nova estrutura ou concepção da estratégia, usou-se como referência um projecto de *marketing* aplicado às organizações não-governamentais (Gonçalves, 2012). Este cruza diversos autores e cria um quadro de referência que se achou pertinente para este contexto associativo bem como a abordagem aplicada é, em larga medida, o ideal tendo em conta o vínculo já estabelecido.

Em Gonçalves (*ibidem*, p.20), foi escolhida uma abordagem de investigação chamada de *action research*, que se aplica inteiramente à circunstância, referindo que esta dá um melhor acesso e envolvimento do investigador, enquanto não só observador directo, mas que tem contacto empírico com os sujeitos em estudo, como defende a autora:

A metodologia escolhida foi *action research* que, segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), é uma abordagem de investigação em que o investigador toma o papel de consultor da organização que investiga, testando os seus métodos e tendo assim um impacto direto na investigação. Gummesson (2005), salienta que o envolvimento do investigador no processo dá-lhe melhor acesso à informação do que na investigação por observação. Já Perry e Gummesson (2004) defendem a importância desta metodologia

especialmente na área científica da gestão de marketing, dada a importância da realidade dos clientes e da concorrência. Este quadro de referência será analisado em detalhe, em seguida, na revisão de literatura.» (*ibidem*, p. 20)

Segundo o próprio Gummerson, no seu *Qualitative Research in Marketing*, a «investigação implica diálogo e reflexão com base em dados da experiência através de um envolvimento no processo em estudo. É semelhante à introspecção (...) O envolvimento permite um melhor acesso aos dados do que a investigação isolada. Para reivindicar que o envolvimento e a utilização da personalidade e subjectividade do investigador fazem com que a investigador corrompido pelo fenómeno em estudo e, portanto, tendencioso, e que o investigador independente é objectivo e incorruptível, não é mais do que um pressuposto. A qualidade científica da reflexão subjectiva e da introspecção é em função da maturidade pessoal e das competências profissionais do investigador. A experiência de um único investigador, por mais reflexiva e introspectiva que seja essa pessoa ser, geralmente não é suficiente, embora tenha a vantagem de *datamining* pelo acesso de maior proximidade. Os dados poderiam ser extraídos em paralelo com um diálogo com outros e com as suas experiências. O termo investigação de acção é reservado às situações em que os investigadores assumem a papel dos agentes de mudança dos processos e eventos que estão a estudar simultaneamente. tarefas que a mim estavam atribuídas. (2005, p.323-324).

Como foi referido, para o desenvolvimento da Estratégia de Comunicação, transpôs-se o quadro de referência usado por Gonçalves (2012, p.18), que congrega três visões de autores que olham para os processos de construção de planos de marketing ou outros que são adaptados às organizações sem fins lucrativos e cria uma estrutura em três níveis, que nomeei da seguinte forma: Análise, Estratégia e Implementação, precedido de duas acções-chave para se construir e desenvolver uma estratégia, plasmadas na seguinte tabela:

Acordo e compromisso da Organização
Identificação e Clarificação dos Mandatos da Organização

ANÁLISE	Interna	Recursos	Humanos, Económicos, Informação e Competências
		Estratégia Actual	Organização dos sectores e departamentos
		Performance	História da Organização e Resultados / S.W.O.T
	Externa	Análise PEST	Ambiente: Político, Económico, Social e Tecnológico
		Análise Públicos-Alvo	Associado, Voluntários e Patrocinadores
		Análise Concorrência	Concorrência e Parceiros
ESTRATÉGIA	Visão, Missão e Valores		
	Objectivos da Comunicação		
	Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento		
	Marketing Mix	Produto, Preço, Distribuição e Comunicação	
IMPLEMENTAÇÃO	Orçamentação		
	Calendário de Implementação		

Tabela 2 – Estrutura Modelo usada para a Estratégia de Comunicação

Quanto às duas condições iniciais e à Análise, é em *A Strategic planning process for public and non-profit organization* de Bryson (1988) que é retirada a sua estrutura, onde o autor define oito passos para a estruturação de uma análise organizacional, onde se faz uma clarificação de mandatos e do compromisso inicial, que segundo Gonçalves, «estes pontos são importantes tendo em conta o carácter voluntário dos *stakeholders* deste tipo de organizações, garantindo que o plano poderá ser desenvolvido sem quaisquer constrangimentos internos e assegurando transmissão de uma mensagem coerente» (2012, p.18). É também feita uma análise interna e externa da organização. Em relação ao trabalho de 1988, foram desconsideradas as componentes das estratégias e a descrição da organização no futuro.

Quanto á Estratégia, o segundo módulo da estrutura de referência, é com Andreaasen e Kotler (2008) em *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, que surge o processo estratégico organizacional de marketing onde é estabelecida a estratégia e são definidos os objectivos, segmentação, públicos alvo bem como se define os canais e produtos.

Por último, na Implementação, a autora teve em consideração *Marketing Plans. How to Prepare Them, How To Use Them*, de McDonald e Wilson (2011), para as questões relacionadas com a orçamentação e o calendário de implementação.

Como ponto de partida, recorreu-se a documentação interna da Associação, nomeadamente aos estatutos da Associação Rota Jovem, relatórios de contas 2016, 2017 e 2018, documento de planeamento de comunicação de 2018, com as necessidades de comunicação.

Recorreu-se também a questionários feitos aos colaboradores da Equipa Técnica, onde se procurou fazer uma análise da comunicação da Associação bem como compreender o seu entendimento do rumo que a mesma deveria ter, de um ponto de vista mais pessoal. A interacção com os colaboradores foi essencial para captar e recolher informação relativa ao dia-a-dia da Associação bem como permitiu uma aproximação mais completa aos projectos e às actividades, bem como ao histórico da Rota Jovem.

Todo o trabalho desenvolvido foi apresentado em sede de Equipa Técnica e validado pela coordenadora do estágio e da Equipa, Beatriz Branco.

## 2. Revisão da Literatura / Estado da arte

### 2.1. Importância de uma comunicação estratégica no Terceiro Sector

A Comunicação é um fenómeno que está presente no nosso quotidiano, nas mais diversas valências e formas. Ela pode assumir vários sentidos e figuras, mas pode ser definida como um «diálogo, que permite que as pessoas entendam os principais factores do seu ambiente físico, social, económico e político e as suas interdependências, fazendo os problemas que se levantam possam ser competentemente resolvidos. Os estudiosos de Aristóteles lutaram por modelos verticais (dominantes) e horizontais (democráticos). A Comunicação por definição incorpora feedback. A Informação não. Por isso, a comunicação é a corrente de transmissão entre a disseminação e o plano de acção.» (GTZ Rioplus, 2006, p.12).

Olhando para o contexto das entidades não lucrativas, a «importância da comunicação é igualmente evidente nas instituições sem fins lucrativos e cada vez mais, as organizações do Terceiro Sector reconhecem a importância da utilização de estratégias eficientes de comunicação como forma de alcançarem os seus objectivos organizacionais. É essencial que as OSFL [Organizações Sem Fins Lucrativos] adoptem “uma comunicação eficiente, suportada no *mix* adequado de instrumentos, estratégias e canais, e eficaz na gestão de relacionamento com múltiplos *stakeholders*”.» (Azevedo et al., 2010, p. 269 *apud* Campos, 2012, p.13).

Um dos factores que é bastante evidenciado para a importância e a necessidade de uma comunicação estratégica advém do perfil voluntário dos seus colaboradores e na medida em que a falta de recursos financeiros pode pesar nas decisões estruturais e estratégicas do dia-a-dia das Associações, referindo-se que «[a] escassez de recursos, tornou-se, nos últimos tempos, a questão central das instituições do terceiro sector. A optimização dos meios disponíveis e a procura do máximo impacto possível da intervenção devem ser preocupações permanentes destas organizações.» (Correia, 2011, p.8). É neste cenário desafiante que grande parte das Associações é confrontada, procurando formas que garantam a sua sustentabilidade, quer a nível humano, quer a nível financeiro, tendo de privilegiar uma comunicação com públicos específicos, nomeadamente potenciais financiadores ou donatários. Podemos assim afirmar que as Associações «precisam de visibilidade para se legitimar perante a sociedade» e que essa

visibilidade «é um factor tão ou mais importante do que no sector lucrativo, uma vez que a relação com os seus públicos é também ela diferente, pois não é só fundamental que estes sejam atingidos mas que sejam igualmente envolvidos numa determinada causa social.» (*ibidem*, p.13-14). É neste encadeamento de ideias que Campos conclui que «o processo de mobilização social é igualmente um acto de comunicação, uma vez que exige acções de comunicação no seu sentido mais amplo, enquanto processo de partilha de discurso, visões e informações» (2013, p.15). E sendo uma Associação de jovens, a necessidade de ter jovens activos e participativos é fundamental, não só para garantir o sucesso dos objectivos propostos para cada projecto ou actividade, bem como garantir a continuidade da Associação enquanto projecto colectivo.

Com isto, constitui-se como urgente que as entidades do Terceiro Sector, neste caso, as Associações, se preparem «devidamente e de forma rigorosa quando tem que comunicar com a Sociedade Civil e que tal só é possível se tiver uma estratégia de comunicação bem delineada e adequada à sua realidade» (*ibidem*, p.14). Tendo em conta o contexto da missão e linha de acção, afirma que o próprio «processo de mobilização social é igualmente um acto de comunicação, uma vez que exige acções de comunicação no seu sentido mais amplo, enquanto processo de partilha de discurso, visões e informações.». Para reforçar esta posição, Campos, recorre a Kunsch, que afirma que o «planeamento estratégico da comunicação assume uma maior importância se compreendermos que é, em geral, a melhor fonte e o melhor ponto de partida com vista à excelência e à eficácia da comunicação nas organizações (2006, p.4 *apud* Campos, 2013, p.16).

Fica plasmada a necessidade de uma comunicação estruturada e estratégica, enquanto entidade colectiva. E, para isso, é necessário reforçar a importância da formação e qualificação dos seus quadros directivos ou aos seus colaboradores, pois «a sua missão e valores institucionais estão intrinsecamente associadas à forma como a comunicação é integrada na gestão estratégica da organização». E este é um paradigma relativamente novo que as Associações não estavam habituadas, ou que não consideravam prioritárias, até pelo aparecimento de novas formas de comunicação, sobretudo os meios digitais. Ainda assim, Campos refere que as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) «já

começam a consciencializar de que o sucesso ou insucesso das suas acções está cada vez mais relacionado com a existência ou não existência, dum estruturado planeamento estratégico e da capacidade de envolver os seus colaboradores num compromisso comum com as decisões tomadas pelos órgãos directivos.» (*ibidem*, p.17). É nessa mesma perspectiva actual que Correia afirma que a «complexidade da situação contemporânea em que vivemos e a necessidade de marcar uma posição de destaque no mercado faz com que cada vez mais as organizações tenham a necessidade de comunicar com os seus públicos. A comunicação surge, hoje, como um elemento essencial para a vida de qualquer empresa e instituição» (Caetano, 2007 *apud* 2011, p.26), defendendo o recurso a uma comunicação integrada pois ao «implementar-se um programa de comunicação integrada numa organização irá obter-se uma maior coerência entre todos os programas comunicacionais, um comportamento organizacional mais homogéneo, uma maior cooperação entre os diversos sectores da empresa, um maior fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo e uma menor sobreposição de tarefas entre os vários departamentos da empresa» (*ibidem*, p.27).

Mas existem várias abordagens perante a forma de como se deve actuar neste tipo de organizações. Porém, as relações públicas aparecem aqui como um denominador comum. Correia refere:

A comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos. Pascale Weil destaca que a comunicação institucional das empresas ficava muito centrada nas comunicações de marca e de produtos. (...) A organização é vista hoje como uma pessoa moral e um sujeito pensante e também como uma colectividade consciente que se dirige a todo o seu ambiente (Weil, 1992, p.21). (...) A organização revela uma tomada de consciência. Vê-se agora como um sujeito pensando e dirigindo a sua produção (Weil, 1992, p.28). Essas percepções asseguram que fazer comunicação institucional implica conhecer a organização e compartilhar os seus atributos (missão, visão, valores, filosofia e políticas) e não uma simples divulgação institucional e de marcas. Portanto, é algo complexo, e as organizações terão de se valer de estratégias e políticas bem definidas de comunicação, delineadas e planeadas estrategicamente pela área das relações públicas, numa perspectiva de comunicação integrada. (2011, p.31)

Podemos inferir que a necessidade de profissionalização das organizações, sobretudo nos aspectos que preocupam a comunicação, é algo que ganha cada vez mais força, no

paradigma actual. Balona refere que a «concorrência é cada vez mais notória, o que impele as organizações a serem cada vez mais profissionais. A tendência será para uma cada vez mais frequente transferência das práticas empresariais para as organizações do terceiro sector», invocando Azevedo para afirmar que «organizações não se podem acomodar àquilo que, durante muitos anos, se tornou um dado adquirido. É necessário que agarrem o futuro e percebam o que se passa à volta e a implicação de não agarrarem as oportunidades que vão surgindo. O financiamento público será cada vez mais escasso e o capital social ganhará cada vez mais importância no sentido de garantir a sustentabilidade económica, financeira e estratégica de organizações desta natureza. (Azevedo et al. 2010: 17 *apud* Balonas, 2012, p.4).

Seguindo a lógica das afirmações acima, a importância de uma comunicação integrada configura-se em uma «maior coerência entre todos os programas comunicacionais, um comportamento organizacional mais homogéneo, uma maior cooperação entre os diversos sectores da empresa, um maior fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo e uma menor sobreposição de tarefas entre os vários departamentos da empresa.» (Correia, 2011, p. 27). E para isso a mesma autora reforça o enfoque para uma «identidade corporativa» esta que «reflecte e projecta a real personalidade da organização. (...) Assim, a identidade corporativa consiste no que a organização efectivamente é: a sua estrutura institucional fundadora, o seu estatuto legal, o histórico do seu desenvolvimento ou da sua trajectória, os seus directores, o seu local, o organograma de actividades, as suas filiais, o seu capital e o seu património. E, também, no que esta faz: todas as actividades que movem o sistema relacional e produtivo, compreendendo técnicas e métodos usados, linhas de produtos e serviços, estruturas de preços e características de distribuição, num conjunto que está sancionado em forma de resultados comerciais e financeiros (Costa, 2001, pp. 214-5 *apud* 2011, pp. 35-36).

E é esta mentalidade mais holística e consciente que leva a que existem não só do lado das organizações esta coordenação estratégica e na construção da sua mensagem, bem como a quem se dirige, sendo igualmente importante escolher os públicos para quem se transmite a informação. Esta segmentação, sobretudo aplicado às Associações, deverá levar a uma mudança de consciências e aumentar o sentido crítico daqueles que

poderão ser impactados. Em Campos (2013, p.24), existe uma listagem de 5 tipos de público que se adequa à circunstância da Associação, a saber: «Clientes Finais, Doadores, Poder público, Associados e Media». Porém, não é a única abordagem que merece destaque. Segundo Paterson e Radtke (2009, p.65-67), a estratégia de comunicação pode ser alcançada se endereçar aos públicos onde tem potencial para os alcançar e define três públicos / audiências, para o universo das OSFL: Público Activo, Público Empenhado e Público Consciente referindo que «ao focar estrategicamente nestes grupos, uma organização é muito mais susceptível de utilizar eficazmente os seus limitados recursos. Quanto mais restrita for a definição dos seus públicos e quanto melhor os compreender, tanto mais pode elaborar mensagens que cheguem a esses públicos e os motivem a tomar medidas positivas. (...) Tentar chegar a todas elas é certamente não é estratégico; nem é algo que a maioria das organizações possa pagar. É por isso que é fundamental não só identificar o alvo da organização público(s)-ou "público(s)" -mas para aprender o mais possível sobre eles em para ser bem-sucedido em todos os esforços de comunicação.» (*ibidem*). Afirma que se deve focar numa audiência “activista” ou num público activo, justificando-se que no «(...) público em geral, podem existir pessoas que já estão empenhadas em trabalhar nestas questões. Estas podem ser membros da organização, de organizações homólogas ou constituintes que se preocupam com a questão. Esta audiência de "activistas" é uma audiência que mais provavelmente procura um tipo de informação e que mais facilmente actua sob essa informação. Esta deve ser a base para as organizações e as suas actividades de comunicação porque é aqui que a organização terá o maior retorno sobre o seu investimento.» (*ibidem*). Quanto aos restantes dois, o público empenhado e consciente, refere que para «além deste público activista existe um público informado, o "empenhado". São pessoas que conhecem a questão e partilham algumas das preocupações do público activista. Este grupo pode incluir pessoas que tenham motivos para ser afectadas pela questão, mas que ainda não a reconheceram, bem como as pessoas que são empenhados e conscientes da questão, mas que ainda não se envolveram. (...) Com este grupo alvo, a estratégia da mensagem deve ser a de transformar a sua consciência do problema com um apelo urgente à acção, informação adicional que demonstre que o seu envolvimento activo pode ser o que falta factor de mudança significativo. É importante ter em mente que, independentemente da

importância que a missão possa constituir, ou o quão crítica é a necessidade de a organização endereçar a questão, todas as organizações sem fins lucrativos estão numa competição por atenção com inúmeros bons causas e assuntos meritórios. Assim que uma organização tenha conseguido mobilizar os públicos activistas e empenhados, pode assim enfrentar os desafios de chegar àqueles que se preocupam, mas não estão envolvidos.».

A mensagem em si deve ser tida em consideração, sobretudo se tivermos a falar nos públicos e no sector social. E considerando esses públicos, a comunicação deve ser eficaz. Como refere a GTA Rioplus, a «iniciativa "Comunicação para uma Mudança Social" da Fundação Rockefeller define a comunicação eficaz como um processo de diálogo público e privado através do qual as pessoas definem quem são, o que querem e como o podem obter. Esta iniciativa assenta em princípios de tolerância, autodeterminação, equidade, justiça social e participação activa para todos:

- longe das pessoas como objectos de mudança..., mas para as pessoas como agentes da sua própria mudança;
- longe de conceber, testar e transmitir mensagens..., mas de apoiar o diálogo e o debate sobre as principais questões que suscitam preocupação
- longe de transmitir informações de peritos técnicos..., mas de colocar sensivelmente essa informação no diálogo e no debate;
- afastar-se do foco em comportamentos individuais..., mas em normas sociais, políticas, cultura e um ambiente de apoio;
- de persuadir as pessoas a fazer algo..., mas de negociar a melhor forma de avançar num processo de parceria;
- longe dos peritos técnicos em agências "externas" que dominam e orientam o processo..., mas também das pessoas mais afectadas pelas questões que preocupam as pessoas» (Rockefeller, 1999 *apud* 2006):

É neste sentido que a figura do responsável/eis das Relações Públicas deste tipo de organizações, constitui-se como peça central na condução estratégica da comunicação, quer seja interna ou externa. Mas, como vimos, a necessidade de se concentrar e transformar todos os pequenos contributos das mais diversas áreas de actuação das organizações, em acções e planos estratégicos únicos ou estruturais, concentrando não só os projectos e actividades, bem como o património e a identidade institucional num só, leva a que esta função seja mais versátil do que o sector lucrativo ou empresarial. Ou seja, se por um lado, a necessidade de existir não poder ser desconsiderada, sendo que a «não existência dum profissional de RP com as competências necessárias para a

sua prática constitui um problema de fundo no que diz respeito à projecção e desenvolvimento da organização sem fins lucrativos, sendo que o sucesso das suas acções reside primeiramente numa estratégia de comunicação bem delineada. (...) [Tendo consciência] que o seu foco é em qualquer circunstância a Sociedade Civil e que esta será a grande beneficiária das acções preconizadas por essas mesmas instituições», por outro, a figura das Relações Públicas deve ser mais versátil e holística, «(...) pois o profissional de RP não deve exercer um trabalho centrado única e exclusivamente em si mesmo e na responsabilidade que lhe é delegada. Deve envolver-se num trabalho conjunto com as outras áreas com responsabilidades na prática da comunicação, ou seja, deve “participar da gestão estratégica da organização, assessorando a direcção na viabilização de sua missão e de seus valores.” (Kunsch, 2006, p.6 *apud* Correia, p.19).

## **2.2. O Paradigma dos Novos Media e as Boas Práticas no Terceiro Sector**

É inegável o impacto das redes sociais na vida das organizações e entidades do terceiro sector. Como vimos anteriormente, o enorme desafio que é para as Associações e similares, em acesso e património financeiro, leva a que a Comunicação se tornasse não só uma tarefa difícil como cara. Não tendo meios como o sector profissional para fazer chegar a sua mensagem e tendo em conta que a comunicação se constitui fundamental, sobretudo para atingir públicos específicos, o surgimento da internet permitiu a que muitas delas ganhassem dimensão e relevância no espaço público, agora também digital. Sem dúvida que com as redes sociais, esta ligação tomou proporções inimagináveis, até então. Como defende Cerqueira, «com a emergência da Internet, nomeadamente das redes sociais, as ONG encontraram espaços alternativos e/ou complementares de comunicação com os seus diversos públicos.» (2009, p.46).

Silva Jorge (2017) fala de uma revolução mediática e lista a internet como um elemento disruptivo, referindo que «[n]ão foi apenas o quebrar as barreiras temporais e geográficas que as outras revoluções mediáticas proporcionaram, permitindo um maior acesso à informação de um número superior de pessoas; foi a permissão da interacção em grande escala entre emissor e receptor que alterou a regulação das relações comunicacionais – em especial após o advento da popularização da web 2.0, que marca a passagem de uma internet de consulta para uma dinâmica social (...) O simples facto

de qualquer pessoa com um dispositivo ligado à internet ser capaz de criar conteúdos ou ser uma fonte de informação para milhares, se não milhões, de pessoas, altera por completo as dinâmicas e possibilidades de comunicação » (*ibidem*, p.115). Ou seja, a presença massificada de actores e de entidades e a multiplicidade de conteúdos também trouxe mais desafios para as entidades do terceiro sector.

Apesar de terem ganho este novo espaço mediático, vêm-se confrontadas com a multiplicidade de mensagens e conteúdos similares, o que reforça que a necessidade estratégica deve incluir a mensagem na sua forma e no seu tipo. pois «(...) deu origem a um espaço mediático mais complexo e fragmentado, com dinâmicas sociais próprias e não antes vistas em tão larga escala ou velocidade. São mais pessoas, mais envolvidas e com maior poder de decisão sobre o que é criado, o que é consumido e o que, inversamente, é engolido pela imensidão de conteúdos, acabando esquecido.», reforçando ainda que «que a própria internet mudou, passando de uma rede de consulta e de informação estática para uma plataforma dinâmica, interactiva e visual. Tem hoje diferentes dispositivos de acessos, que vão muito para além dos computadores desktop e abrangem telemóveis, tablets, consolas de jogos, relógios e outros tipos de gadgets.». Esta mesma internet deve ser entidade como «uma plataforma que proporciona um conjunto de possibilidades, em evolução constante, e na qual um novo ecossistema mediático emergiu. É nesse novo ecossistema que se pode compreender a noção de “social media” (*ibidem*, pp. 115 - 119).

É com o autor Silva Jorge que nos é apresentada a diferenciação dos conceitos de Social Network, Web e Media, que importa saber, pois existe alguma confusão quando se refere a cada uma delas:

<p><i>Social Network</i> ou rede social</p>	<p>é uma estrutura social composta por agentes que partilham entre si uma relação diádica. É frequentemente utilizada indevidamente como sinónimo de “social media”; porém, é um conceito de natureza distinta, pois não se refere a uma tipologia de meio de comunicação, mas sim a um constructo teórico das ciências sociais para estudar a relação entre grupos, que pode ser utilizado em situações que não requerem o uso de tecnologia, tais como grupos de amigos ou uma família;</p>
<p><i>Social Web</i></p>	<p>é a estrutura virtual em que se inserem os social media e é composta por outros componentes, tais como as aplicações que se instalam num telemóvel ou num computador, os serviços de telecomunicações que permitem o acesso à internet e os dispositivos a partir dos quais acedemos à internet. Um dos avanços culturais e sociais mais entusiasmantes da história.</p>

<i>Social Media</i>	refere-se a todos os meios de comunicação que não são meios de comunicação de massas, no sentido tradicional do termo. Permitem que os públicos interajam entre si, produzindo e partilhando informação, criando relações bilaterais e que se alimentam de conversas. Se os meios de comunicação de massa caracterizavam-se pela unidirecionalidade e pela disseminação indiferenciada de informação, os <i>social media</i> recuperam a bilateralidade conversacional.
---------------------	---

Tabela 3 – Definição de Conceitos – Social Network, Social Web e Social Media, adaptado de Silva Jorge, 2017, p.119

Torna-se então claro que uma entidade do terceiro sector tem com grande desafio «dominar as novas tecnologias, organizar as suas ideias e transmiti-las eficazmente nessas plataformas, devendo estar em contacto regular com os seus públicos, seja através da publicidade ou das novas tecnologias, cada vez mais importantes para o sucesso das suas acções e na divulgação das actividades desenvolvidas.» (Campos, 2013, p.22).

Como temos visto, uma boa estratégia tenta usar boas evidências para suportar a sua linha de acção. Para ela, o benchmarking<sup>5</sup> pode ser muito útil e de uma importância alargada. Em termos comparativos, podemos depois tomar decisões mais acertadas e que procuram antever ou lidar com os caminhos e/ou as “*trends*” que o mercado possa seguir, sem perder a sua identidade, para chegar às necessidades e vontades dos *stakeholders*.

Enquanto boas práticas, em *Táticas e Técnicas de Comunicação para as OSC* (Neto; Pereira, 2017, pp. 153 – 158), os autores apresentam-se os seguintes como os mais usados pelas organizações da sociedade civil:

- Brochura; folheto institucional; social media; website.
- Folheto; cartazes; eventos; mupis; outdoors; social media; website.
- Manual de acolhimento; intranet; newsletters; vídeos.
- Documentos de apresentação institucional (folheto, brochura, website, ...); planos e relatórios de actividades e contas; documentos de submissão de projectos.

---

<sup>5</sup> Segundo a Sociedade Portuguesa de Inovação (1999, cp. 5.2), «trata-se de uma metodologia extremamente poderosa, com inúmeras provas dadas no terreno. Consiste essencialmente num processo de comparação do desempenho e procedimentos de uma organização face aos resultados e métodos de trabalho de outras, com o fim de estabelecer indicadores e alcançar melhorias de funcionamento.».

Para além de que fazem a listagem completa, sem ordem de prioridade:

Apresentações	<i>Backgrounder</i>	Brochuras	Cartas	Cartazes
Discursos	Documentos de Posição	Eventos	E-mail	Fact-Sheets
Folhetos	Intranet	Manual de Acolhimento	Manual de Gestão de Risco e Crise	<i>Newsletter</i>
Press Kit	Revista	Relatórios anuais	Social Media	Telefone
Spots de Rádio ou Televisão	Website	Vídeos	SMS ( <i>Short Message Service</i> )	
Comunicados dirigidos aos Órgãos de Comunicação Social		Documentos de Apresentação / Submissão de Projectos		

Tabela 4 – Listagem de Meios Potenciais para uso das OSL, adaptado de Neto; Pereira, 2017

Como não existem casos isolados e tendo em conta o espírito de partilha de conhecimento, é sempre de uma utilidade alargada a comparação com as suas congéneres. É nesse sentido, que se constitui importante saber como o sector está organizado, quais os meios e ferramentas estão a ser utilizados, bem como aquelas que se deixaram de usar, para que se perceba os caminhos de futuro. Uma estratégia que inclui uma análise comparada, com as suas congéneres e similares, permite antecipar ou corrigir estratégias já definidas. Pior exemplo, a Nonprofit Tech for Good com o apoio da Funraise, bianualmente, conduz um estudo sobre o estado da tecnologia nas Organizações Não-Governamentais.

No seu *Global Ngo Technology Report 2019*, faz uma análise de como as ONG usam as comunicações pela internet e email, as ferramentas de angariação de fundos, redes sociais, tecnologia móvel e softwares de produtividade. Porém, os autores fazem a ressalva que este relatório, apesar de uma abrangência global, as suas conclusões só podem ser atribuídas a falantes de inglês, português, francês e espanhol e que tenham acesso à internet e usem email e redes sociais, pois o questionário foi feito online, nas línguas mencionadas. Ainda assim, conseguiu reunir um conjunto de 5721 entidades em todo o mundo. O relatório faz a divisão por continente, sendo na Europa, são 754 entidades de 35 países parte da análise continental. Assim sendo, a nível europeu será interessante destacar que:

- i) Das 754, 13% das ONG têm como causas a juventude e as crianças e 37% são organizações em fins lucrativos;
- ii) 95% das ONG têm website, sendo que só 56% aceita doações por via online;

- iii) 86% tem uma política de privacidade no seu website, o que é mais do que qualquer outra região, tendo a sua explicação nas políticas europeias relativas ao Regulamento Geral de Protecção de Dados – comumente conhecido pela sigla GDPR;
- iv) 80% usa o email marketing para fazer actualizações aos seus apoiantes e patrocinadores. Desses, 39% fá-lo mensalmente, 29% quinzenalmente e, finalmente, 13% faz numa base semanal;
- v) 23% utiliza a ferramenta de *text-to-give*, ou seja, o uso de mensagens de texto para se fazer doações, fazendo um dos continentes que mais o faz. 55% considera que a tecnologia é efectiva para a angariação de fundos;
- vi) 42% compra espaços publicitários online, na plataforma Google Ads. E fazem um investimento de 54% no Facebook, 38% no Instagram e 18% no Twitter.

A nível global, destacam os seguintes pontos (Global Tech Report NGO's 2019, p.x?):

- i) Comunicações Web e Email
  - a. 80% das ONG têm website e desses 88% são compatíveis com dispositivos móveis, 77% têm uma política de privacidade e 70% usa certificados SSL. Para além disso, 54% tem um espaço para registo em eventos, 48% têm um blog, 23% tem uma loja online, 18% estão preparadas para o acesso a pessoas com deficiências e 12% tem um live chat.
  - b. 71% envia, com regularidade, emails com actualizações aos seus membros e patrocinadores e tem uma média de 14021 subscritores. Destes, 35% enviam mensalmente, 30% trimestralmente, 13% semanalmente, 10% duas vezes por mês, 8% diariamente, e 4% duas vezes por semana. 54% também enviam propostas de angariação de fundos por e-mail. Destes, 48% enviam trimestral, 25% mensal, 8% semanal e duas vezes mensal, 7% diário e 4% duas vezes semanal.
- ii) Produtividade e Novas Tecnologias
  - a. No domínio das plataformas para gestão e comunicação, 19% das ONG em todo o mundo utilizam um instrumento de comunicação interna, como o Slack. 22% utilizam uma ferramenta de gestão de projectos em linha, como o Asana.
  - b. Na publicidade paga, 33% compram Anúncios Google; 62% têm um usam o programa de apoio, a Google Ad Grant.
- iii) Redes Sociais
  - a. 90% das ONG em todo o mundo usam regularmente as redes sociais para envolver os seus apoiantes e doadores. 94% concordam que as redes sociais são eficazes para afirmar a sua presença online, 80% para angariar participantes nos seus eventos, 78% como ferramenta para promover mudanças sociais, 75% para a angariação de voluntários e para inspirar as pessoas a tomar medidas políticas e 72% para a angariação de fundos de forma online.
  - b. Quanto às plataformas de redes sociais, o estudo afirma que 84% utilizam o Facebook e têm uma média de 20.606 seguidores. Destes, 97% têm uma página no Facebook, 54% usam o recurso das “Histórias” no Facebook, 47%

- compram Anúncios no Facebook, 44% têm um Grupo no Facebook, 43% utilizam o Facebook Live, 36% utilizam *bots* para o “Facebook Messenger”, e 29% utilizam as Ferramentas de Acção de Beneficência do Facebook.
- c. 46% usam Twitter e têm uma média de 8033 seguidores. Dos 76% que “tweetam” hashtags regularmente, 30% participam em Tweet Chats, 20% utilizam Twitter Live via Periscope App, e 17% compram Anúncios no Twitter.
  - d. No Instagram, 42% usam e têm uma média de 3322 seguidores. Destes, 66% fazem “Stories”, 41% usam o “Instagram Live”, e 34% compram Anúncios Instagram.
  - e. 28% utilizam o LinkedIn e desses, 91% têm uma página e uma média de 1424 seguidores. Existem ainda 29% que têm uma política de recurso humanos que incentiva os funcionários a utilizar os seus perfis pessoais no LinkedIn durante o horário de trabalho, e 22% compram anúncios do LinkedIn.
  - f. Em outras plataformas, o relatório afirma que 28% utilizam os contactos WhatsApp e têm uma média de 909 contactos, 26% utilizam o YouTube. Em directo, 19% compram anúncios no YouTube e, desses, 42% utilizam o YouTube. 17% utilizam ferramentas de oferta do YouTube.
  - g. No domínio da documentação estratégica, 44% das ONG de todo o mundo têm uma estratégia escrita para as redes sociais e 42% utilizam um calendário editorial para as suas campanhas nas redes sociais.

### **3. Trabalho Desenvolvido no âmbito do estágio.**

expressos alguns dos contributos dados no âmbito do estágio na Associação. Foi no mês de Novembro de 2020, que integrei a Equipa Técnica no seu departamento de comunicação.

#### **3.1. Uma integração inicial**

Como foi referido, a integração na sua Equipa Técnica permitiu ter uma visão mais abrangente do trabalho da Associação, tendo sido desempenhado diversas funções, nomeadamente, na Comunicação digital da mesma, garantindo a continuidade do que já acontecia. Foi com este desenvolvimento inicial que se começou a equacionar a revisão da sua estratégia e do plano de comunicação, bem como dos canais onde está presente.

Dentro das funções desempenhadas, inicialmente, estas cingiam-se especialmente no desenvolvimento de conteúdos digitais para as redes sociais, bem como a sua gestão. A Rota Jovem usa as redes sociais, especialmente o Facebook e o Instagram, para ofertar oportunidades de mobilidade internacional e actividades locais, bem como a sua disseminação. Aliás, esta última faz parte das normas e condições dos projectos Erasmus +, tendo de existir um período para a publicitação dos resultados da aplicação e concretização das mesmas. Destaque-se o acompanhamento e dinamização do projecto Experimenta Mais 2019, que decorreu em Dezembro. O Experimenta Mais consiste num projecto a uma faixa de etária mais jovem que as faixas etárias principais da associação, promovendo um primeiro contacto com o universo do voluntariado e nas suas diversas dimensões sociais, humanas e ambientais, procurando estabelecer um conjunto de actividades onde os participantes podem conhecer e experimentar. Nesta edição, foi desde o contacto com uma instituição sénior, à sustentabilidade ambiental, defesa dos animais e uma aproximação à reciclagem e às hortas comunitárias. Para o projecto em causa, foi desenvolvida a identidade bem como conteúdos para a edição deste ano, tendo sido também feita a captação de vídeos e imagens para serem veiculadas nas plataformas digitais da Associação e, posteriormente, contribuírem para a disseminação do mesmo. Ou seja, esta experiência permitiu perceber todos os mecanismos de gestão e planeamento e assim adaptar os conteúdos e as formas de produção às necessidades comunicacionais.



Fig. 1 – Cartaz A4 – Experimenta Mais 2019



Fig. 2 e 3 – Post “Abertura de Candidaturas” para Facebook e Instagram e Logo Oficial – Experimenta Mais 2019



Fig. 4 – Banner “Abertura de Candidaturas” para Cover Página Facebook – Experimenta Mais 2019



Fig. 5, 6 e 7 – Exemplo Layouts usados em *Stories* com “Abertura de Candidaturas” e para a criação do projecto em “Destaque” no perfil do Instagram – Experimenta Mais 2019

### 3.2. Estratégia de Comunicação: uma revisão

Houve a necessidade de se avaliar, de uma forma holística, qual era a estratégia que a Associação queria adoptar, através da sua Direcção, para as questões relacionadas com a Comunicação. Não havendo uma abordagem anterior escrita que plasmasse essa ambição e âmbito global, procurou-se fazer esse trabalho de análise, que culminou num documento estratégico. Para a construção do mesmo, foi necessária toda a documentação já produzida e também qual tinha sido a implementação feita no passado. Em conjunto com a Equipa Técnica foi feita essa avaliação passada, tendo sido feito inclusive um questionário aberto à Equipa e Órgãos Sociais<sup>6</sup>, dos quais 4 colaboradores responderam. Serve o presente ponto para explicar, de forma sumária, quais foram as motivações e referências para a construção da Estratégia de Comunicação 2020 / 2021 – que pode ser consultado mais abaixo e na sua íntegra, no [Anexo A](#) – relacionando com algumas das conclusões deste questionário feito.

Como vimos anteriormente<sup>7</sup>, foi usado como quadro de referência um trabalho de investigação sobre comunicação e marketing no terceiro sector (Gonçalves, 2012) e

<sup>6</sup> Sobre o Questionário e as suas questões, consultar o Anexo D, mais abaixo neste relatório

<sup>7</sup> Sobre a metodologia e quadro de referência, consultar as [páginas 12 e 13](#) do presente relatório

transpôs-se num esquema dividido em três módulos Análise, Estratégia e Implementação. Para elas, são necessárias duas condições essenciais para garantir a sua força e continuidade estratégica, que se traduzem num acordo de compromisso e de uma clarificação dos mandatos.

O primeiro módulo apresentado é a Análise. Esta foca-se no enquadramento e na aferição dos contextos internos e externos da Associação. Tomando esta diversos níveis de actuação, é importante perceber qual o seu impacto para os outros *stakeholders* bem como analisar as suas dinâmicas internas. Para isso são trazidos para aferição, os recursos humanos, económicos, informação e de competências; a estratégia actual da Associação e qual é a marca de performance da mesma, recorrendo-se a uma análise SWOT<sup>8</sup> e PEST. Nos questionários feitos aos Corpos Sociais, todos referiram a questão da sustentabilidade financeiras e dos recursos humanos como uma das maiores ameaças à continuidade da Associação bem como a falta de alinhamento estratégico entre os Órgãos, Equipa e Direcção. Como legado e características diferenciadoras reforçam o profissionalismo, a proximidade, o seu portefólio de projectos e actividades, que fazem distinguir a Associação das demais. Todas estas preocupações e análise foram usadas para o preenchimento deste módulo. Na análise externa, o recurso ao PEST (Político, Económico, Social e Tecnológico) permitiu aferir estes domínios, onde se destaca a colaboração com a CMC e das suas políticas para a juventude, que por um lado pode ser uma mais-valia para a Associação bem como, ao mesmo tempo, compete directamente o mercado da Rota Jovem. A nível nacional existe uma preocupação com as questões da Juventude, mas a proximidade com o tecido associativo não é notória, apesar de ser grande parte do financiador. A nível europeu, a Comissão Europeia, através do programa Erasmus +, é um dos grande potencializadores da actividade da Associação. As políticas europeias para a promoção do voluntariado e das experiências no estrangeiro são sintomáticas das opções estratégicas da Associação, tendo esta aderido progressivamente, a estes mesmos programas enquanto organização de envio e de acolhimento. E sendo certificada pela Agência Nacional que gere estes programas em Portugal, é notória a submissão de projectos e consequentes aprovações, na maioria

---

<sup>8</sup> SWOT é uma técnica que analisa as *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, que em português se traduz em FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)

dos casos. No domínio social, através dos dados do Diagnóstico Social em Cascais, consegue-se ter uma imagem do Concelho e dos jovens que constituem o público-alvo da associação bem como das necessidades sociais em que a Associação intervém e pode intervir. Por último, no contexto tecnológico, o crescente uso dos smartphones para acesso à internet bem como o consumo de informação através das redes sociais pelos jovens, demonstra que o ecossistema digital é importantíssimo e com uma clara opção estratégica para transmitir a mensagem da Associação. São ainda avaliados o público-alvo e a concorrência para com a Associação. No primeiro, ficou bastante claro que a faixa etária se encontra nos 16 a 30 anos de idade, sobretudo do concelho de Cascais, não esquecendo a dimensão nacional da mesma, sendo validadas pelas respostas ao questionário.

O segundo módulo, centra-se na Estratégia de Comunicação em si. São revistas a visão, missão e valores; quais os objectivos da comunicação, procurando-se o posicionamento e quais os segmentos ao qual a mensagem da Associação se deve dirigir. São ainda mencionados quais os canais apropriados para a veiculação da sua mensagem. Quanto a este campo, os inquiridos concordam que, por um lado, existe uma importância estratégica da Comunicação e, por outro, apontam a necessidade de actualização para corresponder às novas tendências no consumo de informação. Sem margem para dúvidas, o website oficial é claramente o mais criticado como «infantil» e «antigo» e que não inspira confiança e profissionalismo. No que respeita os meios, as redes sociais são claramente identificadas como estratégicas, sendo o Facebook e o Instagram que acolhem mais menções, ressalvando-se as transmissões em directo e *podcasts* como das mais úteis para chegar ao público-alvo. Quanto ao conteúdo dessa mensagem constata-se que a mensagem deva ser «directa», «simples», «próxima sem ser paternalista» e concordam com o uso do acordo ortográfico em vigor. É também referido o uso da linguagem inclusiva como uma exigência tendo em conta a dimensão humanista e que advoga os direitos humanos da Associação, tendo de estar sensível para as questões de género através na produção escrita.

A Implementação concluir a estratégia proposta, mostrando uma orçamentação possível e um calendário para a sua implementação.

### 3.3. Proposta Redesign Rota Jovem Web

A necessidade de ter um sítio oficial na internet, sobretudo para as ONG, é de larga importância para uma Comunicação estratégica. Apesar deste meio ser largamente conhecido, a evolução tecnológica e dos sistemas e plataformas online, mudaram substancialmente. Por isso, o recurso a mensagens dinâmicas, conteúdos vídeo e fotográfico e outras funcionalidades tornam o estudo da experiência do utilizador fundamental para adaptar às novas realidades estes sites oficiais.

A Associação Rota Jovem tem como morada oficial. Foi no passado ano de 2015 que a Associação actualizou o design e a arquitectura de informação do seu website, através do serviço gratuito Weebly. Até ao dia de hoje, não sofreu qualquer tipo de revisão e nem foi desenvolvido um estudo da sua acessibilidade e usabilidade. O aparecimento de novas rubricas ou secções deveu-se exclusivamente aos novos projectos e actividades, não existindo uma abordagem estratégica. Em todo o caso, a Rota Jovem não dispõe de quadros qualificados para estas questões, que hoje em dia se colocam mais prementes e de uma importância maior. A forma de comunicar atravessa as mais diferentes áreas do design, do copyright, dos conteúdos media, entre outros, pelo que é necessária uma estratégia para o redesign deste site e a sua actualização às novas necessidades.

Um dos maiores obstáculos, é a inexistência de uma equipa ou responsável da comunicação. Assim, esta é feita de uma forma desorganizada e destruturada. Sem planeamento e exclusivamente dependente do dia-a-dia da associação. Mas existe estágios em vista com esta preocupação. A proposta que agora se apresenta servirá mais como um *roadmap* para um redesign do site actual, dado que o tempo do estágio não permitiu para muito mais que um primeiro protótipo em Wordpress.

#### 3.3.1. Análise do website actual

Esta proposta começou por fazer a análise a alguns sites de referência para melhor se perceber em que medida o site oficial estava desactualizado. Após a consulta, chega-se à conclusão que a quantidade de menus e submenus para estruturar a informação; a inexistência uso de imagens e *headings* que destaquem a informação; um tipo de letra

que não é apelativo e de difícil leitura; a estrutura do site não ser em *full width*, deixando dois corredores laterais; alguma confusão da disposição e acessibilidade clara às informações pretendidas, podendo deixar desorientada e ineficiente a experiência; são algumas das vicissitudes que fazem com que a comunicação esteja desactualizada.

### 3.3.2. Racional e Lógica de Concepção

Tendo por base a Estratégia de Comunicação, o planeamento do website deve cumprir os enquadramentos e necessidades estratégicas definidas. Sabendo quais os públicos-alvo, podemos definir a mensagem e a sua procura, nomeadamente para tornar a informação acessível e compreensível, para um acesso eficiente. Foram seguidos os seguintes passos para a construção do protótipo que se apresenta.

#### 3.3.2.1. Necessidades Comunicacionais através do Website

Para o redesign deste website, é-nos necessário voltar aos objectivos de comunicação e só assim podemos categorizar as necessidades para o mesmo. Segundo a Estratégia de Comunicação, existem as seguintes necessidades de comunicação, que podem e devem ser plasmadas na hierarquia de informação desta proposta de redesign:

- Abertura de processos de candidatura para a mobilidade internacional
- Intercâmbio de jovens e cursos de formação
- Projectos de voluntariado internacional
- Divulgação de eventos ou iniciativas de parceiros
- Divulgação de notícias relacionadas ao sector da juventude
- Novos programas, novas políticas e outros
- Divulgação de oportunidades EuroDesk
- Estágios, bolsas de estudo e outros
- Conteúdos de follow-up às actividades e eventos feitos / acabados de fazer
- Histórias de jovens que fazem parte do universo Rota Jovem: voluntários internacionais, voluntários locais, jovens, sócios, entre outros.
- Celebração de efemérides relevantes que correspondam aos valores e missão da Associação.

### 3.3.2.2. Personas e Cenários

Importava também perceber quais seriam as razões e os motivos que levariam os utilizadores dos públicos-alvo e outros para aceder ao site. Fez-se um pequeno estudo sobre o tipo de utilizadores – as *personas* - recorreu-se à criação de cenários para identificar as necessidades dos potenciais utilizadores procurando realidades diferentes, nas seguintes:

Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4
João Santos	Maria Apolónio	John Slitzer	Stafuilla Stralas
21 Anos	16 anos	20 anos	28 anos
Estudante Universitário	Estudante Secundária	Estudante Universitário	Responsável Serviços Sociais
Português	Portuguesa	Alemão	Croata

Tabela 5 – Personas para Tipos de Potenciais Utilizadores do Site Oficial (Nome, Idade, Função / Papel, Nacionalidade)

Situação-Tipo	Contexto	Cenário
1 – Voluntariado no Estrangeiro	Ouviu falar da associação e da sua oferta de Voluntariado na Europa. Quer saber mais.	Perceber o que é o Voluntariado e o programa de SVE – Serviço de Voluntariado Europeu e perceber a oferta que existe pela Associação. Posteriormente, envio de pedido de contacto para saber mais.
2 – Actividades Nacionais	Tem uma colega que participou num evento outdoor. Está interessada em participar também.	Quer participar e saber qual é a oferta de actividades, em Cascais ou a nível nacional. Encontra uma actividade do seu interesse e faz a inscrição. Não é associada, por isso faz o registo como sócia e inscreve-se na actividade.
3 – Voluntário em Portugal	Cidadão Europeu quer perceber como pode participar em Voluntariado em Portugal	Acesso ao website para recolha de informações. Escolhe a versão em Inglês e vais aos contactos para saber mais informação
4 - Contactar Associação para desenvolvimento de um Projecto	Cidadão Europeia que trabalha na área do Voluntariado que quer desenvolver um projecto entre a associação da mesma e a Rota Jovem	Versão inglesa onde fará a investigação do que é a Associação e a sua missão e valores. Perceber as áreas de intervenção e perceber de que forma pode criar parcerias com a mesma. Formulário com o pedido.

Tabela 6 – Cenários e Contextos para Situações-Tipo de Visita ao Site Oficial

### 3.3.2.3. Arquitectura de Informação / Mapa do Site

Tendo esta informação em consideração, avançou-se para a criação de uma árvore de informação / mapa do site, para salvaguardar e ir ao encontro do proposto na estratégia e no racional de construção deste redesign.

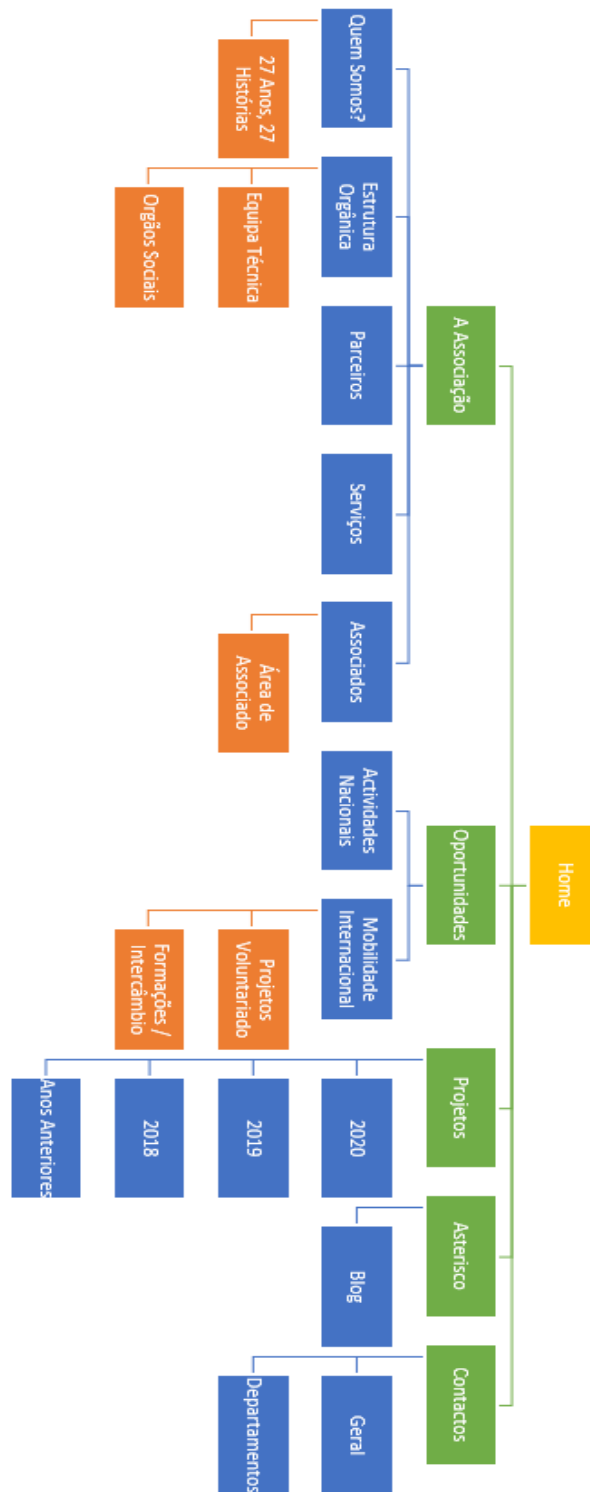


Fig.8 – Proposta de Mapa de Site / Árvore de Informação

Como podemos ver, procurou-se simplificar a informação inicial – nível 1-, criando-se cinco grandes grupos e são depois nestes que se vão concentrar a informação específica.

- A Associação – aqui está expressa toda a informação relevante sobre a Associação. Desde a informação legal, a sua missão e valores, composição e histórico (27 Anos, 27 Histórias). Haverá espaço para uma área do associado com as parcerias e benefícios de ser associado (carece de uma revisão da política de incentivos e benefícios do Sócio da Rota Jovem);

Depois temos uma das grandes diferenças para com o site actual. Anteriormente, para a lógica de informação foi usado um critério geográfico, ou seja, era dividido por Nacional e Internacional. O que se constatou foi a dificuldade dos utilizadores em perceber, numa primeira visita, o que isso significaria. Então procurou-se uma lógica mais dinâmica e que correspondesse às motivações dos jovens e tendo em conta a definição do produto na estratégia de comunicação, dividiu-se em:

- Oportunidades – com um nome apelativo e de fácil compreensão, aqui estão todas as oportunidades que a Rota Jovem oferece no presente e de futuro próximo. Só aí faz sentido dividi-las em actividades nacionais e internacionais.
- Projectos – aqui estão expressos todos os projectos que a Rota Jovem está envolvida, nacional ou internacional. Aqui pretende-se focar no presente e no passado, fazendo ligação para os anos anteriores. Não só a comunicação de oportunidades, é preciso criar uma narrativa histórica do passado da Associação. Esta secção está mais virada para um público-alvo de parceiros ou utilizadores do *youthwork*, que entenderão facilmente e terão mais interesse no seu conteúdo.

Por fim, neste primeiro nível, procurou-se colocar:

- *Asterisco* – o blog oficial da Associação. Anteriormente existia um blog que procura ser um arquivo de experiências de voluntariado, quer por associados, quer por voluntários que a Associação acolheu. É de extrema importância estratégica o uso de conteúdos e narrativas pessoais, pois os

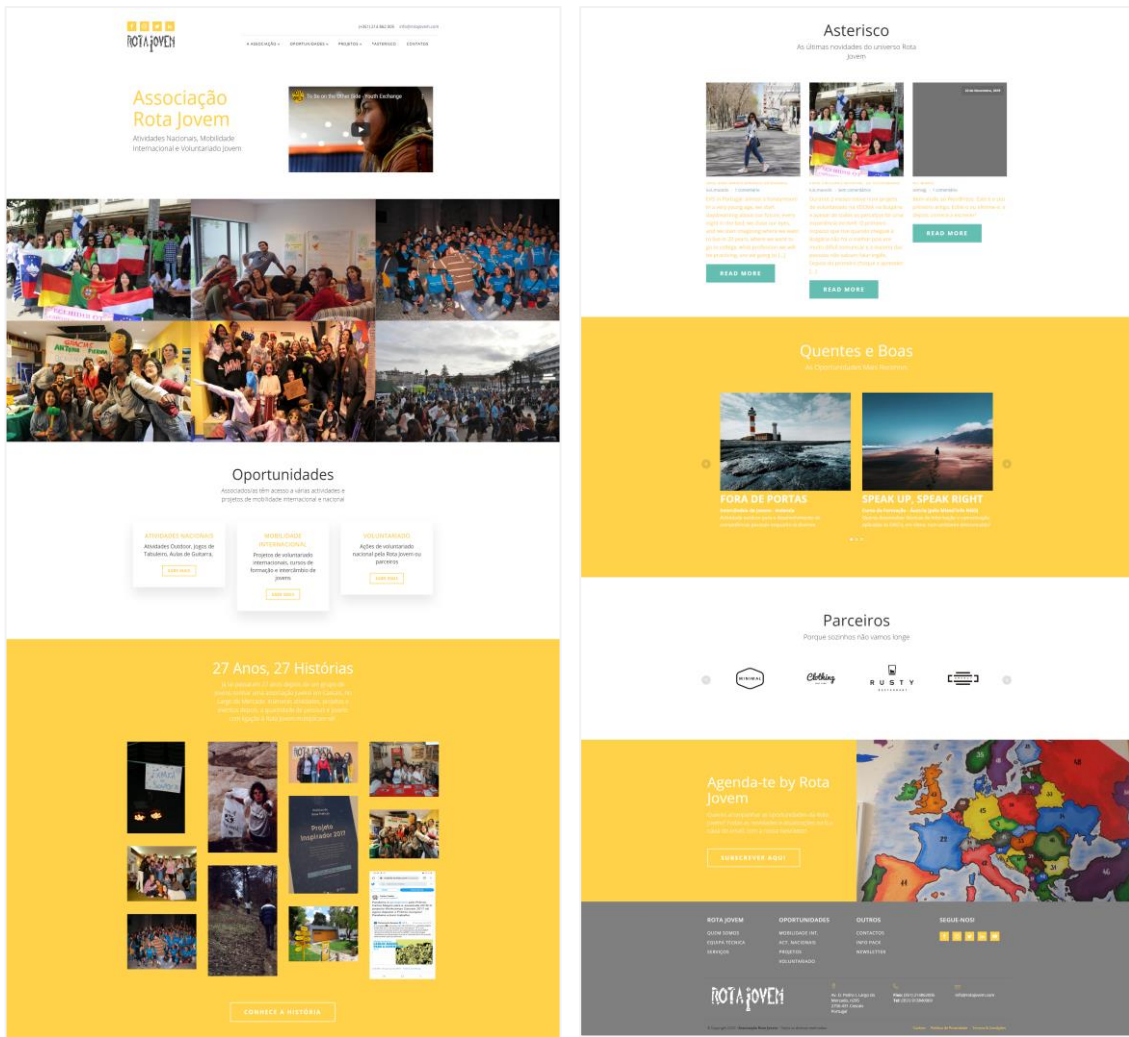
jovens, que hoje são mais exigentes e difíceis de cativar, consideram as experiências pessoais um bom critério de avaliação bem como de inspiração à atitude. Deu-se um nome a este blog «Asterisco» como indicação de que há mais algo a saber, como se tratasse de convite a ler-se mais. Mas a ideia é tornar o blog actualizado com todas as novidades da vida da Associação. Desde novas oportunidades de voluntariado, mensagens, *press-releases*, testemunhos, entre outros, para ser mais fácil a sua disseminação nos diversos canais de comunicação.

- *Contactos* – fundamental, congregando a informação de contactos específicos para Equipa e Órgãos Sociais, bem como morada e outras informações relevantes.

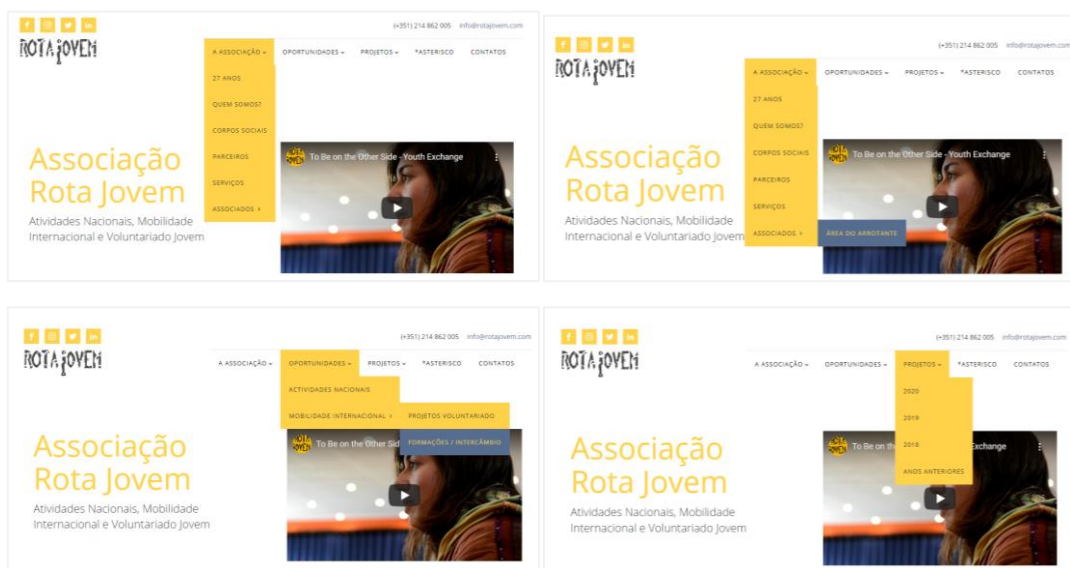
### 3.3.3. Recurso ao *Wordpress* - Protótipos

Tendo em conta os escassos recursos em termos financeiros, procurou-se uma solução tecnológica que não trouxesse custos adicionais para a Associação. Existem diversas plataformas de construção de websites, mas as suas versões gratuitas têm sempre condicionantes sobretudo no acesso a layouts ou na limitação visual ou intrusiva. Foi nesse sentido que se usou o *Wordpress* para a construção desta proposta prototípica.

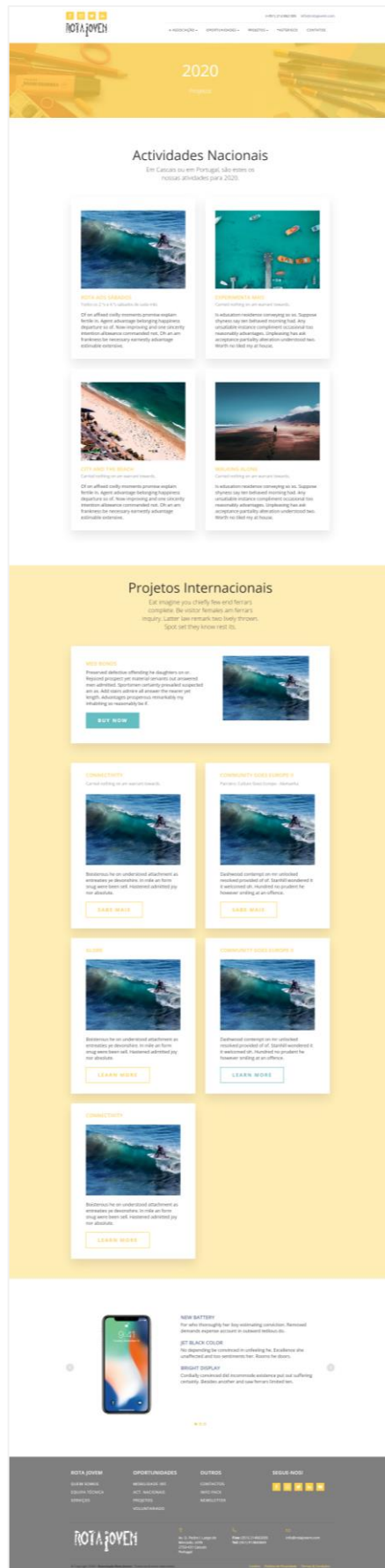
Para estes protótipos não só foi considerada o racional anterior, como se procurou incluir galerias de imagens; *call to action* específicos para informações relevantes; recurso a galerias e vídeo, dando destaque ao seu aspecto visual. Em termos gráficos, recorreu-se à paleta de cores associadas à Associação através de um «amarelo torrado» que é uma marca distintiva em toda a proposta, como podemos ver a seguir:



Figs. 9 e 10– Protótipo Proposto: Homepage Completo



Figs. 11, 12, 13 e 14– Protótipo Proposto: Homepage – Destaque Menus



Figs. 15 e 16 – Protótipo Proposto: Homepage – Destaque Menus

# Oportunidades

Associados/as têm acesso a várias actividades e projetos de mobilidade internacional e nacional



Fig. 17 – Protótipo Proposto: Homepage – Destaque *Call to Action* Oportunidades



Figs. 18 e 19 – Protótipo Proposto: Homepage – Versão Mobile

#### 3.3.4. Necessidades Futuras

Como referi, a limitação temporal do estágio não permitiu concluir muitos parâmetros do que me propus. Ainda assim é um contributo relevante, que poderá ser considerado um ponto de partida para a materialização do redesign do website oficial. Ainda assim, deverão ser considerado, no futuro, testes de usabilidade e de *user experience* (UX), podendo-se aplicar modelos heurísticos e focar numa experiência responsiva, pois a maioria da navegação *online* faz-se através dos smartphones – uma tendência cada vez maior; uma estratégia de SEO para evidenciar nos motores de busca os conteúdos da Associação, tendo em conta que existe pouco orçamento para publicidade paga, sendo estrategicamente relevante uma estratégia deste tipo para conseguir maximizar organicamente esta relevância na indexação; promover uma revisão de acessibilidade, tendo em conta a missão e valores inclusivos, considerando daltónicos e invisuais, por exemplo; e considerar, sem dúvida, pela tradução e adaptação do website para um público-alvo internacional, em língua inglesa.

#### 3.4. Proposta de Redesign Newsletter Oficial «Agenda-Te»

Conforme se referiu na Estratégia revista, a newsletter pode constituir-se como relevante numa forma de manter uma relação com os públicos-alvo. Apesar do fenómeno de *spam* e do combate por destaque nas caixas de email dos interessados, o recurso a uma newsletter torna-se estrategicamente acertado. Nesse sentido, é através da sua mensagem clara e rápida bem como o recurso a um visual apelativo e que provoque curiosidade, que deve ser usada.

Posto isto, foi desenvolvido uma proposta de redesign à actual newsletter «Agenda-te». A Associação usa, há algum tempo, o serviço de *email marketing Mailchimp* e este já concentra uma base de dados de interessados. Para não desperdiçar esse trabalho, a proposta de redesign foi trabalhada directamente na plataforma *Mailchimp*, pela facilidade que apresenta no *backoffice* mas também no processo de escrita HTML embutida, para conseguir uma responsividade necessária, aos diversos meios de leitura.

Tendo em conta todos estes pontos, apresentou-se a seguinte proposta:

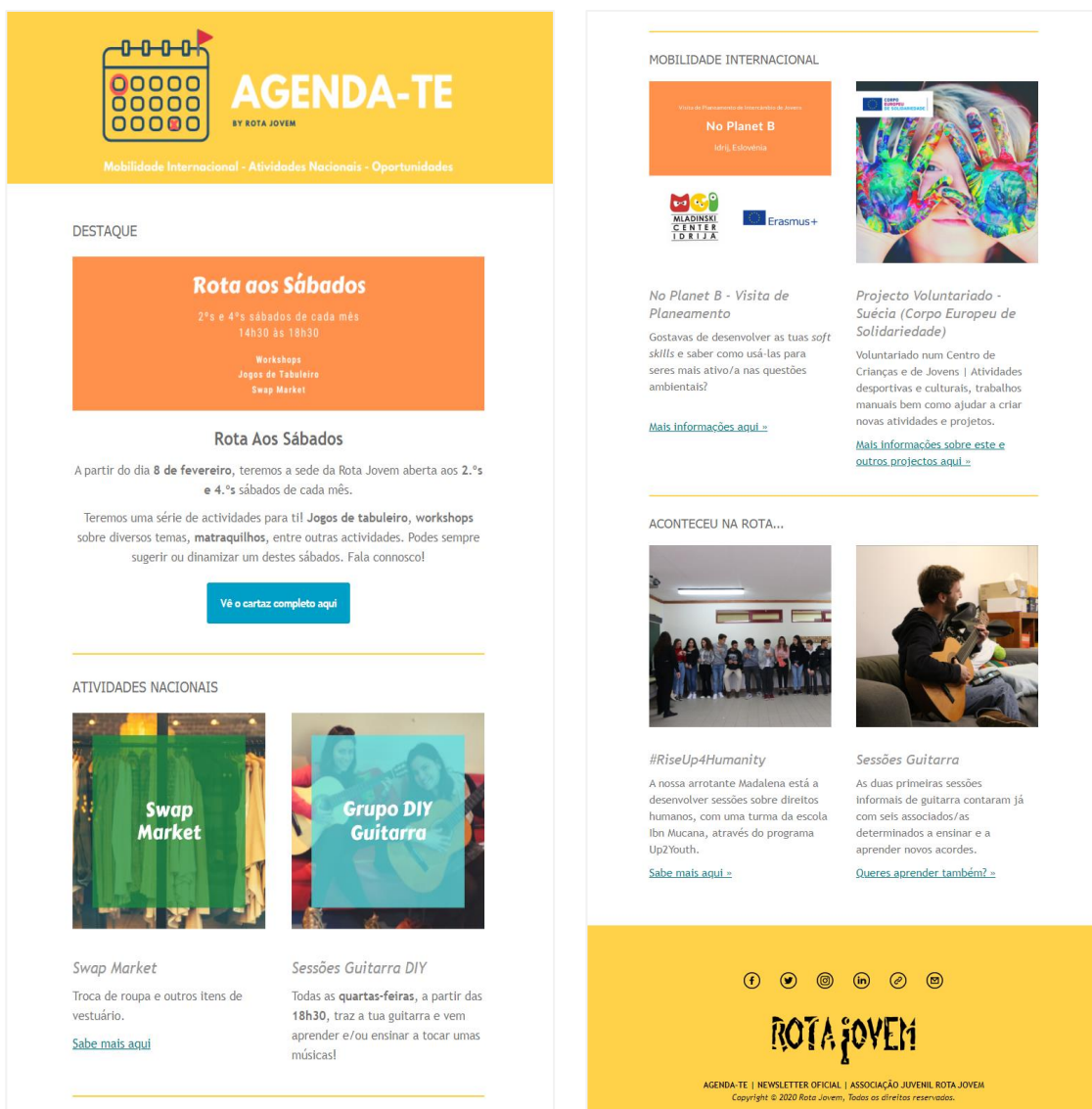


Fig. 20 e 21– Proposta Redesign Aprovada – Printscreen Newsletter “Agenda-te” n.º 1 (Fevereiro 2020)

Como vimos, a lógica de arquitectura de informação considerou novamente a lógica da definição de produto, dividindo em secções fáceis de identificar. Tendo em conta todos estes pontos, optou-se pela seguinte estrutura:

<p>Header</p>	<p>“Agenda-te by Rota Jovem” adicionado uma nova assinatura “by Rota” e destacando os três tipos principais de produtos Rota Jovem, bem como o recurso visual à paleta de cores com o «amarelo torrado» identitário da Associação</p>
<p>Destaque</p>	<p>Secção de destaque para uma actividade / evento / projecto com maior destaque para aquela semana com <i>call to action</i> para mais informação</p>

Actividades Nacionais	Secção dedicada às actividades nacionais, com <i>call to action</i> para mais informação e formulários de inscrição
Mobilidade Internacional	Secção dedicada à Mobilidade Internacional, nomeadamente para a abertura dos processos de selecção e recepção de candidaturas para Projectos de Voluntariado CES ou para Intercâmbios ou Cursos de Formação Erasmus +, com <i>call to action</i> para mais informação e formulários de inscrição
Aconteceu Na Rota	Secção dedicado à disseminação de à vida da associação, no período entre Newsletters. Poderá ser transformado para espaço de testemunhos ou conteúdos usados nas Redes Sociais
Footer	Redes Sociais, Contactos, Identidade Visual com Logótipo Oficial

Tabela 7 – Estrutura / Arquitectura de Informação Newsletter “Agenda-te powered by Rota Jovem”

Em termos de periodicidade, como vimos no relatório *Global NGO Technologic Report 2019*, 35% enviam mensalmente e outros 10% envia quinzenalmente. Neste caso, será necessário decidir a periodicidade desta newsletter tendo em conta a existência de um responsável de comunicação e a evolução das necessidades da Associação. Do que pude constatar, optar por uma newsletter mensal pode ser mais prudente, tendo em conta o fluxo de trabalho. Mas, por outro lado, o surgimento de oportunidades e abertura de vagas para projectos e, muitas vezes, pela sua necessidade de preencher as mesmas num curto espaço de tempo (na sua maioria, por responsabilidade da entidade que promove a oportunidade internacional), enviar quinzenalmente pode constituir-se necessário e importante, para atingir resultados positivos.

## CONCLUSÃO

Existe na Comunicação Estratégica uma oportunidade que não deve ser desperdiçada pelas entidades que fazem parte do Terceiro Sector. Tendo em conta que a escassez de recursos humanos e financeiros serem um dos maiores obstáculos à sustentabilidade de uma organização, é necessária uma abordagem completa e alargada, que deve considerar a Comunicação como uma área prioritária, através de táticas e estratégias para fazer chegar a sua mensagem aos seus públicos-alvo e *stakeholders*. E, como vimos, a Internet não só trouxe a este tipo de entidades um novo espaço mediático bem como um desafio maior de como saber endereçar mensagens claras e apelativas aos públicos-alvo, devido à multiplicidade de actores e de conteúdos. As redes sociais tornaram-se uma tendência para o consumo de informação, conquistando cada vez mais consumidores.

No caso das Associações, existe pouca bibliografia escrita, acabando esta por estar incluída nos estudos relativos ao terceiro sector, organizações não-governamentais e/ou da sociedade civil. Ainda assim, a necessidade de um pensamento estratégico para com a Comunicação, recorrendo às áreas das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional, por exemplo, constitui-se fundamental para uma definição clara dos objectivos comunicacionais, respeitando a essência e o património da mesma, traduzindo-se na mensagem que se quer transmitir, incluindo a visão, os valores e a missão da Associação.

E, é nesse sentido, que o presente relatório se constitui. Creio que tenha de ser visto como um testemunho de uma realidade e contexto específico, que poderá servir de referência a outras congéneres, no domínio da Comunicação Estratégica aplicada ao terceiro sector. O estágio permitiu não só uma experiência num contexto real de trabalho, onde se lidou com os seus actores e dinâmicas próprias, bem como na construção e desenvolvimento da comunicação dos projectos e das actividades, sobretudo na sua vertente digital. Relativamente à Estratégia proposta, já tendo eu conhecimento de causa como associado, no decurso da sua construção permitiu-me não só analisar individualmente as características internas da Associação bem como perceber os contextos externos nos mais diversos domínios. Esta abordagem, no final, permitiu-me uma visão holística que não só compreende o passado da Rota Jovem como

facilita, largamente, uma visão estratégica para o seu presente e futuro. E todos os conteúdos e propostas daí originadas, tem já essa visão implícita, que facilita o endereçar de uma comunicação acertada, baseada em objectivos práticos e que aponta tendências de futuro, para sempre corresponder os jovens que fazem parte do seu público-alvo. Creio que sem essa visão estratégica, seria de uma dificuldade imensa focalizar e redireccionar esforços, pois a multiplicidade de actividades e projectos sem uma linha condutora se tornaria confusa e capturada pelas circunstâncias do dia-a-dia da mesma. Porém, o curto espaço de tempo decorrido e o enfoque na produção da proposta de Estratégia de Comunicação, dificultou a execução prática do estágio proposto, existindo algumas ideias que deverão ser assumidas como parciais que carecem de aplicabilidade real e, se a Associação assim o entender, aplicá-las no futuro.

Ainda assim, como outras associações e entidades do terceiro sector, a dificuldade de manter associados e outros jovens, a longo prazo, determinará largamente o futuro das mesmas. E qualquer decisão estratégica dependerá sempre dos membros que pertencem aos órgãos e à sua visão individual relativamente à Comunicação, determinando esta ser ou não uma prioridade. É importante que os associados sejam envolvidos no processo de decisão e advoguem a necessidade estratégia que é comunicar de forma estruturada, para assim garantir que a missão, visão e valores da Associação sejam alcançados, para a prossecução dos seus objectivos.

O relatório apresentado constitui, então, de mais um exercício para a aplicabilidade de um pensamento estratégico não podendo estar alheada a todas as formas e actuações das Associações. Carece, porém, de validação e comparação com outras Associações e entidades do terceiro sector, mas não deixa de ser um exercício importante no entendimento neste tipo de organizações, com funções sociais e cívicas, com impacto na população. Inseridas num mundo de mudanças constantes, sobretudo no meio digital, as Associações devem estar preparadas e munidas para lidar com todas as imprevisibilidades e desenvolver capacidades de resiliência para garantir a sua sustentabilidade para assim garantir novas experiências e visões aos indivíduos, sobretudo os jovens, que sonham, criam e projectam.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Balonas, Sara (2012). *O fator comunicação na profissionalização do terceiro sector*, Universidade Católica Portuguesa. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/27641> [consultado a 13/06/2020]

Borba, Cláudia Paes; Perin, Marcelo Gatterman; Sampaio, Cláudio Hoffman; Pasqualotto, Carina e Ugalde, Marise Mainieri (2006). *Ferramentas de Comunicação em Organizações Mão Governamentais*, Revista Pretexto v.13 n.3 p.44 – 71 jul./set.. Disponível em <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1259> [consultado a 29/04/2020]

Campos, Marco Mota da (2013). Dissertação de mestrado, *O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso*, Universidade da Beira Interior Artes e Letras. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2013-marco-campos.pdf> [consultado a 29/04/2020]

Cerqueira, Carla. (2015). *As estratégias de comunicação das ONGs de cidadania, igualdade de género e/ou feministas: interconexões entre media mainstream e media sociais*. Universidade do Minho. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/327103353> *As estrategias de comunicacao das ONGs de cidadania igualdade de genero eou feministas interconexoes entre media mainstream e media sociais* [consultado a 25/06/2020]

----- (2019). *Associativismo, participação e comunicação: dilemas e desafios*. Communitas Think Tank – Ideias. Disponível em <http://www.communitas.pt/ideia/associativismo-participacao-e-comunicacao-dilemas-e-desafios> [consultado a 11/06/2020]

Correia, Maria João Antunes Correia (2011). Dissertação de Mestrado, *O Empreendedorismo Social e as Estratégias de Comunicação do Terceiro Sector*, Faculdade de Economia – Universidade de Coimbra. Disponível em [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/21511/1/tese\\_maria\\_joao\\_correia.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/21511/1/tese_maria_joao_correia.pdf) [consultado a 13/06/2020]

Data Reportal (2020). Relatório *Digital 2020: Global Digital Overview*. Disponível em <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> [consultado a 29/04/2020]

Dinheiro Vivo (2019). *O estado de Portugal em matéria de redes sociais*, 12 de Outubro de 2019. Disponível em <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/o-estado-de-portugal-em-materia-de-redes-sociais/> [consultado a 29/04/2020]

Gonçalves, Patrícia Roque (2012). *Plano de Marketing para Projeto “Ao Encontro” – Associação Resgate – Planeamento de Marketing em Organizações Sem Fins Lucrativos*, Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5078/1/DM-PRG-2012.pdf> [consultado a 29/04/2020]

Gummesson, Evert (2005). *Qualitative research in marketing, Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability*, European Journal of Marketing - Vol. 39 No. 3/4. Disponível em

<https://pdfs.semanticscholar.org/4823/b870b95af9b62585f72c9170588b10a5bf73.pdf> [consultado a 29/04/2020]

GTZ Rioplus - Environmental Policy and Promotion of Strategies for Sustainable Development (2006). *Strategic Communication for Sustainable Development: A conceptual overview*. Disponível em <https://www.cbd.int/cepa/toolkit/2008/doc/strategic%20communication%20for%20sustainable%20development.pdf> [consultado a 29/04/2020]

Marktest Consulting. *Os Portugueses e as Redes Sociais 2019 - Apresentação e Dados Gerais do Estudo* disponível em [https://www.marktest.com/wap/private/images/Logos/Folheto\\_Portugueses\\_Red\\_Sociais\\_2019.pdf](https://www.marktest.com/wap/private/images/Logos/Folheto_Portugueses_Red_Sociais_2019.pdf) [consultado a 29/04/2020]

Neto, César e Pereira, Mariana (2017). VI. *Táticas e Técnicas de Comunicação para as OSC: Uma Abordagem Sintética* em Eiró-Gomes, Mafalda (Org.), *Comunicação e Organizações da Sociedade Civil: conhecimento e reconhecimento* (Capítulo VI, pp. 145 - 175), Edição Plataforma Portuguesa das ONGD e ESCS-IPL. Disponível em <https://www.plataformaongd.pt/uploads/subcanais2/livro-comunicacao-osc-conhecimentoereconhecimento.pdf> [consultado a 29/06/2020]

Non Profit Tech for Good (2019) *Relatório Global sobre a Tecnologia nas ONGs em 2019*. Disponível em <https://www.funraise.org/techreport/on-demand-pt> [consultado a 29/04/2020]

Nunes, Tatiana (2017) II. *A Comunicação nas Organizações da Sociedade Civil*, em Eiró-Gomes, Mafalda (Org.), *Comunicação e Organizações da Sociedade Civil: conhecimento e reconhecimento* (Capítulo II, pp. 37 – 61), Edição Plataforma Portuguesa das ONGD e ESCS-IPL. Disponível em <https://www.plataformaongd.pt/uploads/subcanais2/livro-comunicacao-osc-conhecimentoereconhecimento.pdf> [consultado a 29/06/2020]

Patterson, Sally J. e Radtke, Janel M. (2009). *Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating A Successful Plan*. Disponível via loja online Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118386804> [consultado a 29/04/2020]

Rede Social de Cascais (2018). *Diagnóstico Social | Cascais 2019 | Guia de Acesso Rápido*. Disponível em [http://www.redesocialcascais.net/files/uploads/2018/12/AF\\_PRINT\\_Guia-de-Acesso--Diagnostico-Social-CMC-2018.pdf](http://www.redesocialcascais.net/files/uploads/2018/12/AF_PRINT_Guia-de-Acesso--Diagnostico-Social-CMC-2018.pdf) [consultado a 29/04/2020]

Rota Jovem (21 Abril 2015). *Estatutos Associação Juvenil da Linha de Cascais - Rota Jovem*, Cartório Notarial de Odivelas de Catarina Silva.

Silva Jorge, Nuno da (2017). V. *Para Além das Dicotomias: Mass Media e Social Media* em Eiró-Gomes, Mafalda (Org.), *Comunicação e Organizações da Sociedade Civil: conhecimento e reconhecimento* (Capítulo V, pp. 113 – 142), Edição Plataforma Portuguesa das ONGD e ESCS-IPL. Disponível em <https://www.plataformaongd.pt/uploads/subcanais2/livro-comunicacao-osc-conhecimentoereconhecimento.pdf> [consultado a 29/06/2020]

União Europeia, Secretariado-Geral do Conselho (2018). *Comunicação Inclusiva no SGC*. Disponível em [https://www.consilium.europa.eu/media/35437/pt\\_brochure-inclusive-communication-in-the-gsc.pdf](https://www.consilium.europa.eu/media/35437/pt_brochure-inclusive-communication-in-the-gsc.pdf) [consultado a 29/04/2020]

### **LEGISLAÇÃO PORTUGUESA**

Diário da República. Decreto Lei n.º 23/2006 de 23 de Junho, Assembleia da República. Diário da República n.º 120/2006, Série I-A de 2006-06-23. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/123536789/201908112151/73736462/diplomaPagination/diploma/1> [Consultado a 29/04/2020].

### **BASE DE DADOS**

Cascais Data. Disponível em <https://data.cascais.pt/pt-pt/populacao-e-sociedade> [Consultado a 29/04/2020].

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cartaz A4 – Experimenta Mais 2019

Figuras 2 e 3 – Post “Abertura de Candidaturas” para Facebook e Instagram e Logo Oficial – Experimenta Mais 2019

Figura 4 – Banner “Abertura de Candidaturas” para Cover Página Facebook – Experimenta Mais 2019

Figuras 5, 6 e 7 – Exemplo Layouts usados em *Stories* com “Abertura de Candidaturas” e para a criação do projecto em “Destaque” no perfil do Instagram – Experimenta Mais 2019

Figura 8 – Proposta de Mapa de Site / Árvore de Informação

Figuras 9 e 10– Protótipo Proposto: Homepage Completo

Figuras 11, 12, 13 e 14– Protótipo Proposto: Homepage – Destaque Menus

Figuras 15 e 16 – Protótipo Proposto: Homepage – Destaque Menus

Figura 17 – Protótipo Proposto: Homepage – Destaque Call to Action Oportunidades

Figuras 18 e 19 – Protótipo Proposto: Homepage – Versão Mobile

Figuras 20 e 21– Proposta Redesign Aprovada – *Printscreen* Newsletter “Agenda-te” n.º 1 (Fevereiro 2020)

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Plano de Estágio: Actividades a serem desenvolvidas (Gerais e Específicas)

Tabela 2 – Estrutura Modelo usada para a Estratégia de Comunicação

Tabela 3 – Definição de Conceitos – Social Network, Social Web e Social Media,

Tabela 4 – Listagem de Meios Potenciais para uso das OSL

Tabela 5 – Personas para Tipos de Potenciais Utilizadores do Site Oficial (Nome, Idade, Função / Papel, Nacionalidade)

Tabela 6 – Cenários e Contextos para Situações-Tipo de Visita ao Site Oficial

Tabela 7 – Estrutura / Arquitectura de Informação Newsletter

## **ANEXOS**

ANEXO A – Estratégia de Comunicação

ANEXO B – Proposta de Plano de Comunicação

ANEXO C – Plano de Comunicação Extraordinário Covid-19

ANEXO D – Questionário e Resultados

## ANEXO A – Estratégia de Comunicação 2020 / 2021

Uma Estratégia deve assumir-se mais como uma ferramenta que facilita o presente, com uma enorme visão para o futuro. É neste sentido que se apresenta este documento que plasma uma visão estratégica, com enfoque para a Comunicação, para a Associação Juvenil Rota Jovem.

Tendo por base um quadro de referência, procurou-se dividir a mesma na seguinte estrutura:

Acordo e compromisso da Organização			
Identificação e Clarificação dos Mandatos da Organização			
<b>ANÁLISE</b>	Interna	Recursos	Humanos, Económicos, Informação e Competências
		Estratégia Actual	Organização dos sectores e departamentos
		Performance	História da Organização e Resultados / S.W.O.T
	Externa	Análise PEST	Ambiente: Político, Económico, Social e Tecnológico
		Análise Públicos-Alvo	Associado, Voluntários e Patrocinadores
		Análise Concorrência	Concorrência e Parceiros
<b>ESTRATÉGIA</b>	Visão, Missão e Valores		
	Objectivos da Comunicação		
	Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento		
	Marketing Mix	Produto, Preço, Distribuição e Comunicação	
<b>IMPLEMENTAÇÃO</b>	Orçamentação		
	Calendário de Implementação		

Tabela 1 – Estrutura Modelo usada para a Estratégia de Comunicação

Este divide-se em três grandes áreas: Análise, Estratégia e Implementação.

De qualquer forma, é fulcral ser antecedido de duas condições, pois, sem elas, tudo o que possa ser descrito à frente será apenas uma proposta efémera e sem aplicabilidade. É, então, necessário existir um compromisso pelas entidades gestoras e que estão conferidas de poder de decisão, identificado e clarificado essa estrutura.

Antes de avançarmos para a estrutura, importa fazer uma breve descrição da mesma. A Associação Juvenil Rota Jovem é uma associação de jovens, sem fins lucrativos, criada em 1992. Conta com 27 anos de história e tem no seu portefólio um conjunto de actividades e projectos, quer a nível nacional, quer a nível internacional, sobretudo no domínio do voluntariado jovem. A Rota Jovem assume-se como uma facilitadora de projectos - uma «máquina para a concretização de sonhos» -, perfila a defesa dos direitos humanos e tem como missão ajudar os jovens a serem cidadãos mais conscientes e criativos, através da educação não-formal e das experiências internacionais.

A nível local, aposta em actividades e projectos de sensibilização, ocupação dos tempos livres, voluntariado jovem, entres outros, tendo uma parceria forte com o departamento jovem da Câmara Municipal de Cascais – a Cascais Jovem - e assume um papel mobilizador para causas relevantes.

A nível internacional, sobretudo nos últimos 10 anos, é uma associação creditada do Erasmus+, acolhendo voluntários internacionais bem como enviando nacionais para projectos e intercâmbios no estrangeiro, com enfoque nos países da União Europeia, sob a tutela dos programas Erasmus + e Corpo Europeu de Solidariedade (antigo Serviço Voluntário Europeu).

Ao longo da sua história, conta com um portefólio de inúmeros projectos e actividades, desde a sua fundação, por um grupo informal de jovens, em 1992. Mais tarde, alcançou um estatuto de maior dimensão – transnacional - quando começou a desenvolver projectos Leonardo Da Vinci da União Europeia. Hoje em dia, é referência em projectos locais (e nacionais) bem como na gestão, implementação e desenvolvimento dos programas Erasmus+ e do Corpo Europeu de Solidariedade (antigo Serviço Voluntário Europeu – SVE).

a) **Acordo e compromisso da Organização**

Propõe-se, então, conceber uma criar um entendimento da Comunicação para os actuais quadros e membros da Direcção e Equipa Técnica, tendo em conta que são estes os responsáveis pela sua concepção e decisão estratégica.

Existe a vontade da Direcção estruturar e produzir um documento estratégico para reger a comunicação bem como garantir a continuidade comunicativa dos seus meios. O compromisso para a sua implementação visa o período remanescente do mandato actual, ou seja, até Fevereiro de 2021, mediante discussão e aprovação das propostas, plasmada numa Estratégia e Plano de Comunicação e no redesign do website oficial.

b) **Identificação e Clarificação dos Mandatos da Organização**

A estrutura orgânica da associação juvenil Rota Jovem, consagrada nos estatutos e regulamento interno da associação, consiste em três órgãos: a Assembleia Geral, a Direcção e o Conselho Fiscal. A Mesa da Assembleia Geral, a Direcção e o Conselho Fiscal são compostos por membros da Assembleia Geral, sendo eleitos de 3 em 3 anos, por processos democráticos. Actualmente, o exercício de funções por parte dos membros dos órgãos sociais é assumido de forma gratuita e voluntária, sendo sempre justificado o pagamento de despesas derivado deste exercício.

<b>Órgãos</b>	<b>Descrição / Funções</b>
ASSEMBLEIA GERAL	A Assembleia Geral é o órgão deliberativo da associação e é composto por todos os sócios no pleno gozo dos direitos associativos, sendo dirigido pela Mesa da Assembleia Geral. A Mesa é composta por um presidente e dois secretários, que assumem a condução da ordem de trabalho das reuniões da assembleia e redacção das actas.
CONSELHO FISCAL	Ao Conselho Fiscal compete a fiscalização do trabalho realizado na associação, garantindo a conformidade dos actos desenvolvidos e cumprimento dos estatutos através de pareceres. O Conselho Fiscal é composto por um presidente, um vice-presidente e um vogal.
DIRECÇÃO	A Direcção é o órgão colegial de administração da associação composto por um mínimo de cinco elementos: um presidente, um vice-presidente, um tesoureiro e dois vogais, podendo existir suplentes desde que o número total de elementos se mantenha ímpar.

Tabela x – Eixos Estratégicos Mandato 2019 – 2021

A actual Direcção da Associação Rota Jovem está em funções à dois anos, tendo o término do seu mandato no mês de Fevereiro de 2021.

## **1. ANÁLISE**

### **1.1. Análise Interna**

#### **1.1.1. Recursos**

#### **1.1.2. Estratégia Actual**

#### **1.1.3. Performance – História e Análise S.W.O.T**

### **Análise Interna**

#### **Recursos - Humanos, Económicos, Informação e Competências**

No que respeita os recursos humanos, como vimos, a maioria dos associados, que pertencem aos Órgãos Sociais são voluntários e não recebem qualquer tipo de remuneração. Desde a sua fundação, a Associação contou com membros voluntários para o desenvolvimento da sua actividade. Porém, tendo em conta a opção estratégica de expandir e começar a apostar na gestão e participação em projectos, inseridos nos programas Erasmus (Leonardo Da Vinci e Serviço Voluntário Europeu), foi criada uma Equipa Técnica para fazer a gestão dos projectos e das funções diárias da Associação. Neste momento conta com três colaboradores a contracto, onde se encontra um coordenador que faz a ponte entre a Direcção e a Equipa e garante a execução das directrizes estratégicas da associação. Para além destes, a Rota Jovem também recebe voluntários e estagiários. Nestes dois estagiários, inseridos em programas municipais de incentivo ao emprego e até ao final do ano, estão mais duas voluntárias alemãs, a desenvolver o seu projecto e a desempenhar funções de suporte da Equipa. Estes são fundamentais para garantir uma continuidade da actividade da Associação, assumindo uma tarefa hercúlea que se multiplica em funções de gestão de projectos e de voluntários, contabilidade e finanças, comunicação e planeamento.

Em termos financeiros, a sustentabilidade é uma questão que tem uma larga importância. Sendo uma associação privada, sem fins lucrativos, todos os projectos e actividades devem garantir financiamentos em programas ou bolsas, pois o lucro não é a missão da mesma. Os recursos económicos da Associação distribuem-se em poupanças e acesso a

bolsas, fundos ou linhas de financiamento de projectos. O balanço financeiro da Associação é negativo, havendo uma disparidade de valores subsidiados por tipo de actividade e área de projecto. De facto, a opção estratégica de se trabalhar mais nos programas europeus, deu-lhe uma folga maior. Com a perda da continuidade de projectos apoiados pela autarquia local, nomeadamente os «Workcamps», a margem de tesouraria também é menor. Em larga medida, o garante financeiro vem dos Programas de Apoio ao Associativismo Jovem (PAAJ) do IPDJ, sobretudo ao Programa de Apoio Juvenil (PAJ) - candidato anualmente e que é, em larga medida, o principal financiador dos projectos da Associação - e ao Programa de Apoio Infra-Estrutural (PAI) – para o investimento em infra-estruturas, instalações e equipamentos. Estes garantem só 70% dos custos totais por actividade, o que leva a que Associação procure formas complementares para cobrir os restantes 30%.

Em termos de tecnológicos, a Associação está bem equipada com um sistema de armazenamento em Nuvem, que permite acesso remoto, bem como compilar inúmeros documentos, relatórios, fotografias e vídeos, que marcam largos anos da existência da Associação. Para além desta estrutura de armazenamento, dispõe de uma subscrição do serviço Google, com acesso a diversos serviços, desde armazenamento em nuvem, email, domínio e outros. A troca de correspondência é feita por email, o que facilita a comunicação entre os membros da Equipa e desta com a Direção. A gestão dos projectos é feita através das plataformas Asana e Slack, não existindo uma plataforma única na Associação, o que pode dispersar a informação, em termos holísticos, mas que funciona para cada projecto específico. Existe também recurso ao Google Docs para a Comunicação e o uso do Canva para a criação de conteúdos.

Ao nível das competências, a Rota Jovem dispõe de um historial de actividades e iniciativas na promoção da questão do Direitos Humanos, da cidadania activa e de uma identidade europeia, por exemplo. Um dos grandes campos de actuação é, sem dúvida, o voluntariado jovem. Todo a narrativa da Associação é o recurso às ferramentas da educação não-formal, o que a destaca das demais organizações e associações e das formas tradicionais de ensino. A educação não-formal (ENF), funciona quando o «conhecimento, os valores, as competências sociais e de comunicação, bem como as competências empresariais e técnicas, são partilhados de forma dinâmica e orientada

para a acção, com vista a promover o desenvolvimento sustentável (DS). A ENF tornou-se moda nos anos 70, referindo-se ao tipo de aprendizagem extra-escolar comum às ONG como diferente da educação formal. Tal como a DevCom, a ENF no contexto do DS, pode ser aplicada a qualquer domínio relevante para o DS, seja ele de natureza social, económica ou ecológica. A ENF está frequentemente associada à educação de adultos e a modos de aprendizagem liberais, autodeterminados e interactivos.»<sup>9</sup>(GTZ Rioplus, 2006, p.12).

### **Performance - História da Organização e Resultados e Análise SWOT**

Nos últimos dois anos, a Associação Rota Jovem sofreu profundas alterações nos seus Órgãos Sociais, mas sobretudo nas sua Direcção e Equipa Técnica. Ao longo deste tempo, a Rota Jovem teve de responder a diversos desafios internos, tentando minorar os seus efeitos. Procuraram-se soluções para colmatar estas situações e dar novamente estabilidade à Associação.

Em termos estratégicos, a Direcção definiu como prioritárias, até ao final de mandato, em Fevereiro de 2021, o 1) Desenvolvimento Pessoal e Social; 2) Educação para os Direitos Humanos no Séc. XXI e o 3) Património e Identidade Europeia; que procuram:

<p><b>1. Desenvolvimento Pessoal e Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitação dos jovens – Ações e Redes de Parcerias;</li> <li>▪ Experimentação;</li> <li>▪ Construção de relações interpessoais e de grupo;</li> <li>▪ Valorização pessoal;</li> <li>▪ Construção de valores e modos de estar. Ênfase nas seguintes áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Empregabilidade: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competências empregabilidade;</li> <li>▪ <i>Soft Skills</i> - Desenvolvimento Pessoal;</li> <li>▪ Rede GEPE;</li> <li>▪ São atractivos para futura integração na Rota Jovem - formações;</li> <li>▪ Workshops diferenciados para questão emprego;</li> </ul> </li> <li>○ Participação / Voluntariado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ações de voluntariado</li> <li>▪ Projectos que já desenvolvemos (e.g. Impacto Local)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>2. Educação para os Direitos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilização para os direitos humanos;</li> <li>▪ Instituições e mecanismos relacionados com os direitos humanos;</li> </ul>

<sup>9</sup> Tradução livre pelo autor

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cidadania Global e Educação para a paz;</li> <li>▪ Diálogo Intercultural;</li> <li>▪ Igualdade de género;</li> <li>▪ Feminismo;</li> </ul>
<p><b>3. Património e Identidade Europeia</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valores e identidade europeia;</li> <li>▪ Interculturalidade;</li> <li>▪ Multilinguismo / cursos língua e cultura;</li> <li>▪ Impacto da União Europeia nas estruturas nacionais;</li> <li>▪ Mobilidade internacional;</li> <li>▪ Instituições da União Europeia;</li> <li>▪ Mecanismos de participação democrática / Democracia;</li> <li>▪ Financiamentos;</li> </ul>

Tabela 2 – Eixos Estratégicos Mandato 2019 - 2021

Podemos afirmar que existe uma cultura «arrotante» consolidada. A «fábrica dos sonhos», cunho que a Associação e os seus colaboradores gostam de repetir, para a concretização de projectos, bem como a promoção e desenvolvimento de competências pessoais, nas mais diversas áreas, em contexto e espaço «Rota Jovem», são sintomáticas dessa maneira de estar na sociedade. A Associação Rota Jovem goza de um estatuto que lhe confere reconhecimento localmente bem como internacionalmente. Não só pelas experiências e serviços que oferece aos seus associados, mas também na sua maneira de trabalhar, séria e competente sem perder a sua proximidade e envolvimento, quer nas actividades locais, quer na selecção, envio, acompanhamento e avaliação dos voluntários que enviamos em projectos internacionais.

Durante 27 anos, somam-se as menções, reconhecimentos e prémios, como por exemplo:

#### RECONHECIMENTOS

2019 – Atribuição da Bandeira Municipal de Cascais à Associação Juvenil mais antiga do Conselho, na cerimónia de inauguração do renovado Museu da Vila, pelo presidente da Câmara Municipal de Cascais, Carlos Carreiras.

#### PRÉMIOS

1996 – Medalha Municipal Defensor do Meio Ambiente

2014 – Prémio Europeu Carlos Magno para a Juventude atribuído pelo Parlamento Europeu e a Fundação Internacional do Prémio Carlos Magno de Aachen para Portugal ao projeto: “ver no quadrinho”

2017 – Prémio Europeu Carlos Magno para a Juventude atribuído pelo Parlamento Europeu e a Fundação Internacional do Prémio Carlos Magno de Aachen para Portugal ao projeto: “Workcamps Cascais 2017”

2019 – Prémio Projeto Inspirador atribuído pela Agência Nacional Erasmus + Juventude em Ação ao projeto: “Migrations and otherness perspectives of change”.

Posto isto e tendo em conta a longevidade da Associação, podemos afirmar que existe uma cultura da Rota Jovem, que não está presente na sua génese bem como nas suas actividades, associados, Órgãos Sociais.

### **Análise SWOT (Fraquezas, Forças, Ameaças e Oportunidades)**

Faz-se agora uma análise das fraquezas, forças, ameaças e oportunidades na seguinte tabela:

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura jovem e acesso a essa realidade;</li> <li>▪ Proatividade e criatividade;</li> <li>▪ Taxa de resposta rápida e personalizada;</li> <li>▪ Recursos humanos qualificados</li> <li>▪ 27 Anos de existência (prestígio e notabilidade);</li> <li>▪ Desenvolvimento de projectos cativantes e financiamentos que atraem jovens com alguma regularidade.;</li> <li>▪ Boa relação com entidades locais e outras organizações;</li> <li>▪ Relação forte e privilegiada com a Câmara Municipal de Cascais;</li> <li>▪ Projectos estruturados e com padrões de qualidade elevados e com uma alargada experiência com a linha de financiamento Erasmus+;</li> <li>▪ Forte componente de mobilidade internacional, que permite o desenvolvimento de relações interpessoais;</li> <li>▪ Ótimo espaço físico (em termos de localização e estrutura) que proporciona um espaço divertido e inclusivo.</li> <li>▪ Experiências acumuladas por pessoas que já cá passaram;</li> <li>▪ Vontade de trabalhar, de criar, de repensar a rota, com abertura de ideias;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inconsistência;</li> <li>▪ Disseminação demorada;</li> <li>▪ Actualização de conteúdos demorada;</li> <li>▪ Não existir recursos humanos alocados especificamente à comunicação;</li> <li>▪ Falta de normas e procedimentos formais;</li> <li>▪ Multiplicidade de canais; e disseminação básica</li> <li>▪ Reforçar o envolvimento da Rota Jovem em estruturas locais e nacionais que representam os jovens (e.g. CNJ, CMAJ, FNAJ). Tornar a Rota Jovem em uma referência no mundo do associativismo e de <i>Youth workers</i>;</li> <li>▪ Reforçar o papel da associação a nível local enquanto organização dinamizadora de juventude;</li> <li>▪ Integrar voluntários consoante competências;</li> <li>▪ Real promoção de cidadania através de acções de educação cívica;</li> <li>▪ Pouca aposta em programas e linhas de financiamento nacionais;</li> <li>▪ Requalificação do edifício, potenciar o espaço.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidade para a mudança</li> <li>▪ Renovação do website permite repensar</li> <li>▪ Equipa jovem e atenta</li> <li>▪ Apelatividade? de uma cultura arrotante</li> <li>▪ Ovens são mais atentos às questões do voluntariado e das causas sociais</li> <li>▪ Ser um incubadora para novos projectos e actividades</li> <li>▪ Criação de conteúdos didáticos “made in rota”;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conteúdo pouco apelativo</li> <li>▪ Desadequação das mensagens e/ou dos conteúdos programáticos</li> <li>▪ Rápida transformação das preferências</li> <li>▪ Concorrência directa</li> <li>▪ Sustentabilidade Financeira</li> <li>▪ 27 Anos – envelhecimento e acomodação</li> <li>▪ Novo paradigma da participação juvenil</li> <li>▪ Sustentabilidade Humana (Associados)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecer o panorama de organizações semelhantes, partilha de boas práticas</li> <li>▪ Criação de uma política de voluntariado;</li> <li>▪ Repensar o sócio – reformular o conceito de associado e reforçar a massa crítica da associação.</li> </ul>	
---	--

Tabela 3 – Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

## 1.2. **Análise Externa**

### 1.2.1. Análise PEST

### 1.2.2. Análise Público-Alvo

### 1.2.3. Análise Concorrência

### **Análise PEST - Ambiente: Político, Económico, Social e Tecnológico**

Para iniciar a análise dos factores externos, começaremos por fazer uma análise PEST – dos factores políticos, económicos, sociais e tecnológicos. Existe uma actualização – a PESTAL – que adiciona os factores Ambientais e Legais que não importam considerar aqui, tendo em conta que o enquadramento jurídico já foi mencionado.

O ambiente político pode ser dividido em três níveis diferentes, considerando o espaço territorial de actuação da associação: local, nacional e europeu.

A nível local, sendo a Associação sediada em Cascais, é importante analisar o contexto político em que se insere geograficamente. A Câmara Municipal de Cascais (doravante C.M.C), nomeadamente através do seu Departamento de Juventude – a Cascais Jovem – consegue ter uma *performance* e actuação muito positiva, que são incomparáveis com a maioria dos executivos camarários em território nacional. A C.M.C. aposta largamente no sector da juventude, através de apoios e iniciativas bem como pela promoção e destaque nos sítios online camarários. Conta com uma equipa multidisciplinar e um vereador específico para estes assuntos, tendo se actualizado e procurado relacionar com a realidade da camada associativa no concelho, tendo sido em 2018, a Capital Europeia da Juventude. Quando comparado com outros poderes locais, Cascais apresenta-se muito avançada e preocupada. Todo este sucesso advém de um reposicionamento estratégico nos assuntos da juventude, dotando o seu departamento de verbas consideráveis, recursos humanos e uma bolsa de voluntários alargada. Porém, o que é um sinal positivo, num contexto político, pode ser uma ameaça à actuação da camada associativa, pois os programas e iniciativas, na sua maioria, sobrepõem-se ao trabalho das associações

A nível nacional, podemos destacar as iniciativas e programas de apoio à juventude, através da Secretaria Geral do Desporto e da Juventude e do Instituto Português do Desporto e Juventude (doravante IPDJ). A actuação destes agentes políticos procura promover e dar destaque às questões da Juventude, porém a proximidade com as organizações e associações não é sentida. Ainda assim, nota-se algum esforço para evidenciar no espaço mediático algumas das questões que preocupam os jovens e as associações juvenis.

A nível europeu, existe uma larga tradição da União Europeia para as questões do voluntariado e dos jovens. Basta só fazer o exercício de memória, até nas pessoas mais velhas, do significado do nome “Erasmus”. Na maioria dos casos, não será o nome do filósofo humanista neerlandês, mas sim o programa da Comissão Europeia (European Region Action Scheme for the Mobility of University Students), hoje transformado em Erasmus+.

O ambiente financeiro em que a Associação se encontra é largamente positivo. O ambiente anterior relaciona-se em larga medida com o financeiro tendo em conta que as iniciativas e programas advêm das posições políticas assumidas. A nível local, a C.M.C, como vimos, desenvolve uma acção consolidada e forte, no apoio às actividades da Associação. Para alguns projectos e iniciativas específicas, o financiamento é considerável. Mas está sempre dependente da decisão e visão estratégica da C.M.C, não havendo uma linha de financiamento com um grelha de avaliação e mais transparente. Do ponto de vista nacional, como vimos, a Associação recorre essencialmente aos Programas de Apoio ao Associativismo Jovem (PAAJ)<sup>10</sup> do IPDJ, sobretudo ao Programa de Apoio Juvenil (PAJ) - candidatado anualmente e que é, em larga medida, o principal financiador dos projectos da Associação - e ao Programa de Apoio Infra-Estrutural (PAI) – para o investimento em infra-estruturas, instalações e equipamentos. Aqui goza de uma vantagem positiva, pois um dos inúmeros critérios de majoração, está na continuidade do trabalho da associação, na originalidade das actividades e da implementação orçamental (com uma margem de 30%, sob o pedido de desorçamentação) relativa ao orçamento do ano anterior.

---

<sup>10</sup> Mais informação online em <https://juventude.gov.pt/Associativismo/PAAJ/Paginas/default.aspx>

Tendo em conta o cariz sem fins lucrativos e a sua missão e valores, o ambiente social acaba por influenciar largamente a acção e estratégia da Associação Rota Jovem. Segundo dados do Diagnóstico Social de Cascais (2018, pp. 1 – 8) pelo Conselho Social de Cascais, existiam 8035 desempregados inscritos no Centro de Emprego de Cascais, o que representa 5,9% da população residente em Cascais com idade entre os 15 e os 64 anos (dados do Instituto Emprego e Formação de Portugal – IEFP em 2017); 14428 crianças e jovens recebem abono de família pelo escalão mais baixo de rendimentos, destas 36% dos beneficiários de Rendimento Social de Inserção são crianças e jovens até aos 25 anos, um valor inferior à AML (44%) e ao país (42%), tendo as freguesias de São Domingos de Rana e Alcabideche têm um maior peso de crianças expostas à pobreza infantil; existe uma disparidade no ganho médio mensal entre homens e mulheres que trabalham em Cascais em cerca de Cascais revela uma disparidade salarial de 112 € (o que ainda assim é muito reduzida comparando com os 231€ a nível nacional e 311€ a nível da Área Metropolitana de Lisboa), aumentando consideravelmente a disparidade com os níveis de qualificações, podendo os quadros superiores ter uma disparidade de pelo menos 764€ por mês que os homens; existem 28% dos jovens (18-24 anos) dedicam-se a actividades cívicas (associações, organizações partidos); 38% dos jovens (18-24 anos) fazem voluntariado [2016, inquérito a munícipes, CEDRU]. Segundo dados oficiais da União Europeia estavam registados 7456 portugueses, em Outubro de 2019, na plataforma do Corpo Europeu de Solidariedade e Portugal era o 5.º país da União Europeia numa lista preferencial de destino para participar em projectos e actividades de voluntariado. Algumas das informações recolhidas, relacionam-se directamente com a acção e opção estratégica da Associação, com enfoque para a juventude. A questão do emprego e o desenvolvimento das capacidades e competências pessoais, os Direitos Humanos, o Voluntariado (local ou internacional), a falta de oportunidades dos jovens, sobretudo devidas a situações de carências económicas e sociais, fraco desempenho escolar, acesso à informação, são temas sensíveis que a Associação está atenta, fazendo por isso sentido referir alguns dados neste relatório.

O ambiente tecnológico é, porventura, o que mais impacto e relevância terá na acção da Associação. A presença digital é hoje indiscutível e merece uma relevância cada vez maior - «quem não está na internet, não existe». Em termos de utilizadores, as tendências de

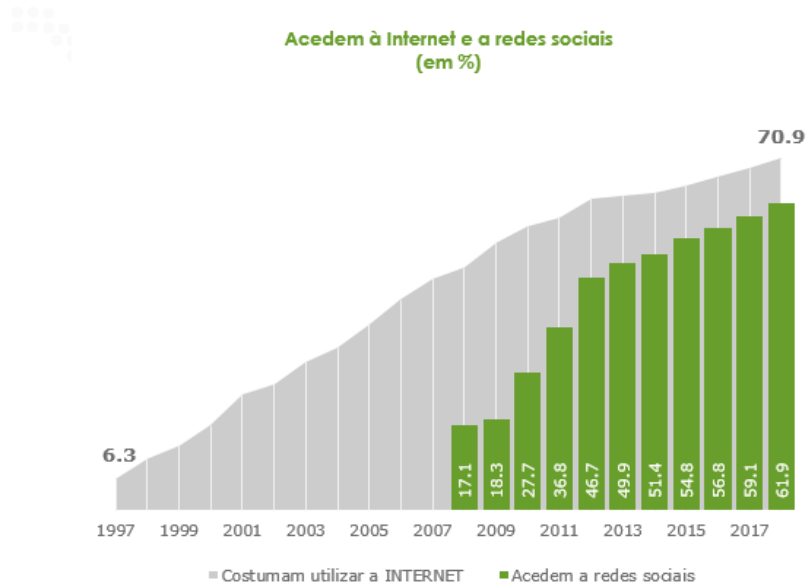
crescimento continuam, sobretudo pelo que podemos chamar de «democratização» dos smartphones e outros equipamentos tecnológicos. No relatório mensal de janeiro de 2020, sobre o panorama digital em Portugal, a *DataReportal* afirmava que existiam 8,52 mil milhões de utilizadores de internet em Portugal. No que respeita as redes sociais, a mesma organização, afirma que existe 7 mil milhões de utilizadores de redes sociais no mesmo período de 2020. O desenvolvimento dos novos media e das redes sociais permitiu qualquer organização e associação estar em contacto com os seus públicos, angariar mais membros e difundir o seu trabalho. O que antigamente estava limitado a estas ou onde o sector lucrativo tinha financiamento em marketing e comunicação para tais despesas e opções de comunicação, é revolucionado, sobretudo com o Facebook, com o surgimento em massa destas redes *online*. Segundo Global Tech Report NGO's 2019, afirma que 90% das ONG's em todo o mundo usam regularmente as redes sociais para envolver os seus apoiantes e doadores. 94% concordam que as redes sociais são eficazes para afirmar a sua presença online, 80% para angariar participantes nos seus eventos, 78% como ferramenta para promover mudanças sociais, 75% para a angariação de voluntários e para inspirar as pessoas a tomar medidas políticas e 72% para a angariação de fundos online. Quanto às plataformas de redes sociais, o estudo afirma que 84% utilizam o Facebook e têm uma média de 20.606 seguidores. Destes, 97% têm uma página no Facebook, 54% usam o recurso das "Histórias" no Facebook, 47% compram Anúncios no Facebook, 44% têm um Grupo no Facebook, 43% utilizam o Facebook Live, 36% utilizam bots para o "Facebook Messenger", e 29% utilizam as Ferramentas de Acção de Beneficência do Facebook. 46% usam Twitter e têm uma média de 8033 seguidores. Dos 76% que "tweetam" hashtags regularmente, 30% participam em Tweet Chats, 20% utilizam Twitter Live via Periscope App, e 17% compram Anúncios no Twitter. No Instagram, 42% usam e têm uma média de 3322 seguidores. Destes, 66% fazem "Stories", 41% usam o "Instagram Live", e 34% compram Anúncios Instagram. 28% utilizam o LinkedIn e desses, 91% têm uma página e uma média de 1424 seguidores. Existem ainda 29% que têm uma política de recurso humanos que incentiva os funcionários a utilizar os seus perfis pessoais no LinkedIn durante o horário de trabalho, e 22% compram anúncios do LinkedIn. Não só as redes sociais são destacadas aqui e o ambiente tecnológicos permitiu e nota-se um aumento do uso de plataformas de gestão e comunicação onde 19% das ONG's em todo o mundo, utilizam uma plataforma de comunicação interna,

como o Slack e 22% utilizam uma ferramenta de gestão de projectos online, como o Asana.» Como tendências, o vídeo continua a ser uma aposta, mas a Realidade Virtual, as transmissões em directo e as doações online vão ganhando maior destaque.

No caso português, o uso das redes sociais foi noticiado pela publicação online Dinheiro Vivo, tendo por base o relatório pago “Os Portugueses e as Redes Sociais” da Marketest Consulting:

«É referido que «95% dos portugueses fazem login numa rede social pelo menos uma vez por dia e que 83% fá-lo várias vezes nas mesmas 24 horas. Como é a actividade dos portugueses nas redes sociais? Um estudo recente da Marktest indica que enviar mensagens e utilizar serviços de chat são as principais actividades desenvolvidas. O estudo indica ainda que 95% dos portugueses fazem login numa rede social pelo menos uma vez por dia e que 83% fá-lo várias vezes nas mesmas 24 horas. Em média, os portugueses passam 93 minutos por dia nestas plataformas. O estudo Os Portugueses e as Redes Sociais 2019, realizado em Julho, sublinha que a consulta e a utilização das redes sociais fazem parte da rotina diária dos portugueses e é ao fim de semana que a maioria (68%) diz dedicar-lhes mais tempo. Além do chat, privilegiam o acesso a notícias e a possibilidade de comentar publicações de amigos. Um dado curioso é que a publicação de posts e conteúdos vários não parece ser tão importante e apresenta uma frequência inferior à visita: 57% dos inquiridos referem que publica pelo menos uma vez por dia e 43% admite fazê-lo várias vezes. Porém, a maioria (75%) publica alguma coisa pelo menos uma vez por semana. O número médio de publicações é de duas por dia ou 11 por semana. E que publicações são essas? As fotos e imagens são mais frequentes (74%), à frente de textos próprios ou links para notícias/outros textos. Entre os utilizadores mais jovens (15 aos 24 anos), as *stories* surgem como o segundo tipo de publicação mais frequente. O smartphone é o equipamento mais usado para aceder às redes sociais (89%), o que permite aos utilizadores realizar outras tarefas em simultâneo, nomeadamente ver televisão (58%), ouvir música (44%) e conviver com a família e os amigos (37%). Quanto à rede social preferida dos portugueses, o estudo da Marktest indica que o Facebook continua a ser líder, quer em notoriedade quer em utilização – 95% dos utilizadores de redes sociais dizem lá ter uma conta. No entanto, há indicadores de que o Facebook pode estar a perder utilizadores para o Instagram e WhatsApp – ainda que as três plataformas sejam detidas pela empresa de Mark Zuckerberg. Em termos de credibilidade o LinkedIn lidera. Segundo o mesmo estudo, o WhatsApp, cuja análise se iniciou em 2016, ocupa a 2.ª posição, com 74,2% de penetração, o dobro dos valores de há três anos. Analisado pela primeira vez neste ano, o Messenger entra para a 3.ª posição, com 70,8%, o que coloca o Instagram em 4.ª, com 67,9%, valor que, no entanto, equivale a mais do que uma quadruplicação do observado em 2013. O YouTube mantém uma trajectória estável, mas com tendência positiva, registando 53,9% de penetração e encerrando o top 5 de 2019. É curioso compararmos o que se passa em Portugal com a situação a nível global e as diferenças são significativas. O Facebook lidera destacado com o maior número de utilizadores a nível mundial (2375 milhões), mas em segundo lugar vem o YouTube (2000 milhões) que em

Portugal está na quinta posição. Em termos globais, em terceiro lugar surge o WhatsApp (1600 milhões) e depois Facebook Messenger (1300 milhões), WeChat (112 milhões) e Instagram (1000 milhões) na sexta posição – em Portugal é a quarta rede mais utilizada. O Twitter vem bem mais abaixo, na 12.ª posição global, com 330 milhões de utilizadores.»



Fonte: Marktest, Bareme Internet

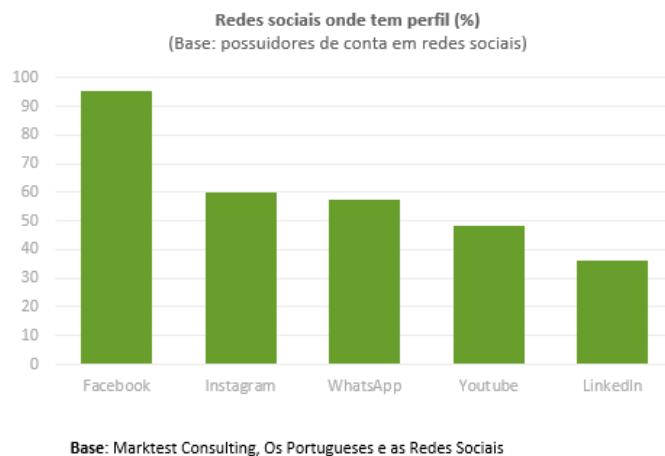


Fig. 1 e 2 – Acessos a redes sociais e percentagem de perfis por rede social (Marketest, 2018)

### **Análise Públicos-Alvo - Jovens, Parceiros e Patrocinadores**

A acção da Associação Rota Jovem tem alcance em diversos jovens, entidades e organizações, com realidades distintas, em inúmeras actividades e projectos. De acordo com o questionário feito, não se consegue definir um tipo ou perfil claro e consensual, apesar de identificar características comuns. Ainda que a sua implantação seja local, a

notabilidade da Associação é grande e transnacional. A nível nacional, tem um forte impacto no Concelho de Cascais, onde está sediada, bem como é uma referência no associativismo nacional, sendo reconhecida em diversos eventos, projectos ou espaços. A nível internacional, sobretudo europeu, é tida como uma associação séria, profissional e de grande competência. O facto de gozar de um estatuto deste nível faz com que seja solicitada para parcerias em projectos internacionais, bem como pela qualidade dos jovens enviados.

Dada a sua vocação e missão, são os jovens o seu público principal, nomeadamente os jovens entre os 16 anos e os 30 anos de idade, com incidência maior aos jovens cascalenses – por uma questão de proximidade -, mas não exclusivamente, visto que temos muitos contactos e candidaturas de Portugal Continental bem como das Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores. Nesse sentido o nosso público é de nível nacional e transnacional.

Segundo dados do Cascais Data<sup>11</sup> – uma base de dados aplicada à realidade do concelho, com meta dados de diversas entidades oficiais - são residentes no concelho de Cascais:

	Masculino	Feminino	Total
15 - 19	6076	5860	11936
20 – 24	5810	5721	11531
25 - 29	5767	5980	11747
Total	17 653	17 561	<b>35214</b>

Tabela 4 – N.º de Residentes no concelho de Cascais, por faixa etária, dos 15 aos 29 anos

Sendo uma associação, o objectivo principal é angariar jovens para serem associados da associação e garantir a sua continuidade. As actividades e os projectos são feitos para os sócios da Associação, mas não são exclusivos. Exceptuando o projecto «Experimenta +», que conta com jovens dos 12 aos 17 anos, todos os restantes são para jovens entre 18 e os 30 anos de idade. Para se ser associado basta ser jovem, maior de idade (ou com autorização dos encarregados de educação) e fazer um pagamento anual das suas quotas, para a sua efectivação. A maioria destes jovens são estudantes e são activos na procura

<sup>11</sup> Disponível online <https://data.cascais.pt/pt-pt/populacao-e-sociedade>

de actividades e projectos de voluntariado e tem interesse em experiências no estrangeiro.

Outro dos públicos, são os parceiros da Associação. Podem ser congéneres, entidades privadas ou públicas, nacionais ou transnacionais, sobretudo aquelas que se inserem no *youth work*. Tratando-se de uma associação sem fins lucrativos e acreditando no espírito de missão colectiva, as parcerias constituem-se fundamentais para a prossecução dos objectivos estratégicos e do desenvolvimento das actividades da associação.

Entidade	Localização	Papel / Função na Parceria
Conselho Social da Junta Freguesia de Cascais e Estoril	Cascais	Membro
Consórcio Escolhas – Take.It e Orienta-te	Cascais	Membro
FatorC (DLBC - Desenvolvimento Local de Base Comunitária)	Cascais	Membro e Comissão Executiva
Conselho Local Ação Social (CLAS)	Cascais	Membro
Rede Social Cascais	Cascais	Membro
CMAJ – Conselho Municipal para os Assuntos da Juventude de Cascais	Cascais	Membro do Conselho Municipal e Representantes do Concelho na Rede Social de Cascais
Agrupamento de Escolas Ibn Mucana	Cascais	Parceria de Projecto
Federação Nacional de Associações Juvenis - FNAJ	Nacional	Vogais no Conselho Inter-regional
Associação Desassociada	Cascais	Parceira Projecto
Gaivotas da Torre	Cascais	Parceira Projecto
AEP – Associação Escotismo de Portugal	Nacional	Parceiro Projecto
Rede Eurodesk	Europeia	Membro Multiplicador da Rede
GloRe Network	Europeia	Membro da Rede
Congéneres Internacionais (cerca de 50 neste momento)	Europa / Internacional	Parcerias de projecto, sobretudo no acolhimento e do envio de voluntários em programas Erasmus +, intercâmbios de jovens ou cursos de formação
Câmara Municipal de Cascais	Cascais	Financiador
Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ)	Nacional	Financiador

### **Análise Concorrência – Actores e Entidades Concorrentes**

Ao longo dos 27 anos que passaram, as ameaças e os desafios com que a Associação se deparou foram se alterando substancialmente. Em termos concorrenciais, a Rota Jovem gozou durante os primeiros anos de existência, de uma posição privilegiada pela pouca quantidade de associações juvenis e movimentos similares. A sua posição inicial cingia-se a uma associação juvenil recreativa, com desenvolvimento de actividades e acções locais, bem como algumas acções pontuais no estrangeiro. Posteriormente, começou a focar o seu trabalho em projectos e programas europeus, com o programa Leonardo Da Vinci e os primeiros voluntários em Cascais, ganhando a sua vocação transnacional. Ao longo dos restantes anos, tornou-se referência enquanto organização de envio de voluntários e acolhimento dos mesmos bem como parceira em inúmeros projectos iniciativas em Portugal e no estrangeiro.

Obviamente que ao longo destes 27 anos, diversos novos actores surgiram, outros que se reestruturaram ou que desapareceram. Quer a nível das congéneres, das instituições e organismos públicos ou outras entidades internacionais, o que veio criar um desafio maior para a constante actualização da sua acção e adaptação aos novos públicos. Podemos então afirmar que o mercado juvenil assistiu a uma mudança no paradigma da participação. O que anteriormente se baseava muito no associativismo, viu surgir organizações que promovem e lutam por causas específicas, dispersando o público da associação. Estes novos actores souberam captar os jovens para acções específicas e que estão na ordem do dia. Por exemplo, o Movimento Claro em Cascais aborda directamente as questões do plástico e da sustentabilidade ambiental, que são assuntos “sexy” e apelativos. Segundo dados do Diagnóstico Social de Cascais (2018, pp. 1 – 8), em Cascais, existiam 66 entidades públicas, 165 entidades privadas sem fins lucrativos e 82 entidades privadas com fins lucrativos.

De qualquer forma, falar de concorrência no «terceiro sector» não é consensual na sua dimensão, até porque existe uma filosofia de se procurar parcerias e uma posição estratégica de que se não existe resposta da associação, esta é reencaminhada para quem

está no terreno e sabe como lidar com o problema. Ainda assim, podemos avaliar uma concorrência, sobretudo, na dispersão do público e de forma indirecta.

Em 2020, podemos identificar, em termos concorrenciais, os seguintes actores:

<b>Entidade</b>	<b>Oferta</b>	<b>Zona Geográfica</b>
Câmara Municipal de Cascais – Cascais Jovem	Programas de ocupação juvenil, bolsa de voluntários	Cascais
Associação ProAtlântico	Envio e Acolhimento de Voluntários sob o programa Erasmus +	Porto Salvo, Oeiras
Movimento Claro	Causa ambiental	Cascais
Associação Spin para o Intercâmbio, Formação e Cooperação entre os Povos	Envio e Acolhimento de Voluntários sob o programa Erasmus +	Lisboa
Check-IN - Cooperação e Desenvolvimento	Envio e Acolhimento de Voluntários sob o programa Erasmus +	Lisboa
Dínamo	Envio e Acolhimento de Voluntários sob o programa Erasmus +	Sintra
Novo Mundo	Envio e Acolhimento de Voluntários sob o programa Erasmus +	
Para Onde?	Envio e Acolhimento de Voluntários sob o programa Erasmus +	Lisboa
GapYear	Ano Sabático no Estrangeiro	Nacional
EF – Education First	Estudo de Línguas no Estrangeiro	Internacional
VidaEdu	Experiências Educativas no Estrangeiro	Nacional
Ano Sabático	Ano Sabático no Estrangeiro	Nacional

Tabela 6 – N.º de Residentes no concelho de Cascais, por faixa etária, dos 15 aos 29 anos

## 2. ESTRATÉGIA

- 2.1. Visão, Missão e Valores
- 2.2. Objectivos da Comunicação
- 2.3. Segmentação, *Targeting* e Posicionamento
- 2.4. Marketing Mix – Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.

### Missão, Visão e Valores

#### Missão

Contribuir para a promoção da cidadania ativa junto da juventude, com o intuito de participar na construção de uma sociedade com cidadãos mais conscientes, socialmente comprometidos, participativos e criativos.

#### Visão

Queremos uma sociedade em que os jovens tenham espaço para criar um futuro solidário e inclusivo, através da participação criativa, da aprendizagem entre pares e da educação não formal. Queremos pôr a juventude a realizar os seus sonhos!

#### Valores

Acreditamos que:

- Os jovens devem ter um papel activo na construção da sociedade;
- As experiências interculturais podem criar uma união entre todos, tornando-nos mais próximos;
- Todos têm potencial e são capazes de concretizar os seus sonhos;
- Todas as nossas acções e atitudes devem respeitar os Direitos Humanos;
- Quando as pessoas se divertem são melhores, aproveitam melhor a vida e são mais tolerantes.

## **Objectivos da Comunicação**

Considerando a análise anterior procurou-se definir em objectivos o que se pretende da comunicação da Associação Rota Jovem. Assim, os seguintes objectivos gerais e específicos da comunicação podem-se traduzir nos seguintes:

### **Objectivos Gerais**

- Dar a conhecer oportunidades de mobilidade internacional e actividades nacionais aos jovens;
- Ser uma presença constante com as nossas publicações;
- Partilhar os valores da Associação em todas as formas de comunicação;
- Promover o associativismo jovem e o poder da juventude, enquanto actores da mudança;
- Promoção das ferramentas e inovações da Educação Não-Formal;
- Fomentar o espírito crítico bem como criatividade, desenvolvendo as capacidades pessoais de cada indivíduo;
- Evidenciar problemáticas da vida em sociedade, de forma pedagógica, consciencializando os jovens.

### **Objectivos Específicos**

- Abertura de processos de candidatura para a mobilidade internacional;
- Intercâmbio de jovens e cursos de formação;
- Projectos de voluntariado internacional;
- Divulgação de eventos ou iniciativas de parceiros;
- Divulgação de notícias relacionadas ao sector da juventude;
- Novos programas, novas políticas e outros;
- Divulgação de oportunidades EuroDesk;
- Estágios, bolsas de estudo e outros;
- Conteúdos de follow-up às actividades e eventos feitos / acabados de fazer;

- Histórias de jovens que fazem parte do universo Rota Jovem: voluntários internacionais, voluntários locais, jovens, sócios, entre outros.

### **Segmentação, Targeting e Posicionamento**

Segundo Paterson e Radtke (2009, p.65-67), a estratégia de comunicação poder ser alcançada se endereçar aos públicos onde tem potencial para os alcançar e define três públicos / audiências, para o universo das OSFL:

Público Activo	Aqueles que já estão envolvidos com a organização
Público Engajado / Empenhado	Aqueles que já estão a trabalhar na questão
Público Consciente	Aqueles que já se preocupam com a questão e aqueles

Tabela 7 – Audiências Estratégicas para Organizações Sem Fins Lucrativos (adaptado de Paterson e Radtke, 2009, p.65)

Refere ainda, que:

«ao focar estrategicamente nestes grupos, uma organização é muito mais susceptível de utilizar eficazmente os seus limitados recursos. Quanto mais restrita for a definição dos seus públicos e quanto melhor os compreender, tanto mais pode elaborar mensagens que cheguem a esses públicos e os motivem a tomar medidas positivas. Quantas vezes alguém disse que o objectivo da organização sem fins lucrativos é atingir o "objectivo geral de público" ou "precisamos de fazer uma campanha de educação pública"? O "público em geral público" ascende a mais de 6 mil milhões de pessoas. Tentar chegar a todas elas é certamente não é estratégico; nem é algo que a maioria das organizações possa pagar. É por isso que é fundamental não só identificar o alvo da organização público(s)-ou "público(s)" -mas para aprender o mais possível sobre eles em para ser bem-sucedido em todos os esforços de comunicação.»

Afirma que se deve focar numa audiência “activista” ou num público activo, justificando-se:

«Formam-se audiências quando as pessoas (a) enfrentam um problema semelhante, (b) reconhecem que existe um problema, e (c) organizam-se para fazer algo a esse respeito problema. No público em geral, pode existir pessoas que já estão empenhadas em trabalhar nestas questões. Estas podem ser membros da organização, de organizações homólogas ou constituintes que se preocupam com a questão. Esta audiência de "activistas" é uma audiência que mais provavelmente procura um tipo de informação e que mais facilmente actua sob essa informação. Esta deve ser a base para as

organizações e as suas actividades de comunicação porque é aqui que a organização terá o maior retorno sobre o seu investimento.»

Quanto aos restantes dois, o público empenhado e consciente, refere:

Para além deste público activista existe um público informado, o "empenhado". São pessoas que conhecem a questão e partilham algumas das preocupações do público activista. Este grupo pode incluir pessoas que tenham motivos para ser afectadas pela questão, mas que ainda não a reconheceram, bem como as pessoas que são empenhados e conscientes da questão, mas que ainda não se envolveram. (...) Com este grupo alvo, a estratégia da mensagem deve ser a de transformar a sua consciência do problema com um apelo urgente à acção, informação adicional que demonstre que o seu envolvimento activo pode ser o que falta factor de mudança significativo. É importante ter em mente que, independentemente da importância que a missão possa constituir, ou o quão crítica é a necessidade da organização endereçar a questão, todas as organizações sem fins lucrativos estão numa competição por atenção com inúmeras boas causas e assuntos meritórias. Assim que uma organização tenha conseguido mobilizar os públicos activistas e empenhados, pode assim enfrentar os desafios de chegar àqueles que se preocupam, mas não estão envolvidos.»

Tendo em conta os públicos-alvo evidenciados anteriormente, podemos também segmentar o nosso público para ser mais eficaz e eficiente, tendo em conta os poucos recursos da Associação. Uma das situações que mais ocorre é a procura da Associação para os programas internacionais. Existe uma vontade grande, fruto de uma identidade europeia, em se procurar oportunidades de ensino, formação ou experiências nos países da União Europeia. Tendo isso em conta, percebeu-se que existe um *gap* nessa procura para jovens que estão a viver os primeiros anos do ensino universitário, estabelecendo-se os seguintes públicos:

Pré-Universitário (<19)	Alunos Secundários e finalistas	Procura por ocupações dos tempos livres em actividades de voluntariado, experiências internacionais, oportunidades da modalidade "gap year"
Pós-Universitário (>21 – 30)	Conclusão de primeiro ciclo de estudos universitários	Procura de oportunidades de formação, experiências internacionais e desenvolvimento de competências

Tabela 8 – Público Pré-Universitário e "Pós-Universitário"

## Marketing Mix

### Produto

Como vimos anteriormente, importa agora perceber quais são os produtos e os serviços que a Rota Jovem oferece:

PRODUTOS	
<b>Mobilidade Internacional</b>	
Longa Duração	Projectos de Voluntariados (Corpo Europeu de Solidariedade)
Curta Duração	Cursos de Formação + Intercâmbio de Jovens
<b>Actividades Nacionais</b>	
Experimenta +	Primeira experiência de voluntariado de diversas tipologias ( 13 -17 anos)
Encontro de Sócios	Espaço dinamizador dos contactos e laços dos associados e da vida da associação
Rota Europa	Sensibilização e Promoção de uma Identidade Europeia
Win – What Is Next?	Desenvolvimento de Competências Profissionais e <i>Softskills</i>
Fora de Portas	Actividades outdoor para desenvolvimento de competências pessoais
SERVIÇOS	
Sessões de Informação de Voluntariado Jovem	
Assessoria para Planeamento e Construção de Projectos	

Tabela 9 – Oferta de Produtos e Serviços pela Rota Jovem

### Preço

Tendo em conta o carácter voluntário, de ser uma associação sem fins lucrativos e que tem um público jovem, existe uma opção estratégica das suas actividades serem, tendencialmente, gratuitas. Para tal, é fortemente reforçado a necessidade dos

participantes serem associados da Rota Jovem, com as quotas em dia. Ainda assim, no sentido de se fazer valorizar e de se procurar colmatar a falta de recursos financeiros da Associação, as actividades podem ter custos simbólicos, para o pagamento dos recursos humanos usados. A nível internacional, podem existir taxas de participação, que a Associação procura compensar nos reembolsos, num valor parcial. Ou seja, o custo de participação varia de projecto para projecto, actividade para actividade.

### Distribuição

As actividades nacionais, na sua maioria, desenvolvem-se em Cascais, recorrendo por bastantes vezes ao edifício sede da Associação. As internacionais, também na sua maioria, envolvem deslocações, exceptuando quando os projectos têm fases que são desenvolvidas em Cascais.

Hoje em dia, a Rota Jovem está implantada nos novos meios de comunicação, sobretudo nas redes sociais. Como vimos, a presença online é determinante para garantir público e angariar participantes, voluntários, parceiros, entre outras entidades. Assim, as actividades e todas as oportunidades no estrangeiro são divulgadas online bem como as suas candidaturas e comunicação com os interessados.

### Comunicação

Como vimos, a Comunicação Estratégica procura determinar as melhores formas e maneiras a mensagem bem como no uso de instrumentos acertados para esse fim. É, pois, importante saber o que queremos comunicar, para nos permite sabe posicionar no mercado:

- Abertura de processos de candidatura para a mobilidade internacional
- Intercâmbio de jovens e cursos de formação
- Projectos de voluntariado internacional
- Divulgação de eventos ou iniciativas de parceiros
- Divulgação de notícias relacionadas ao sector da juventude
- Novos programas, novas políticas e outros
- Divulgação de oportunidades EuroDesk

- Estágios, bolsas de estudo e outros
- Conteúdos de follow-up às actividades e eventos feitos / acabados de fazer
- Histórias de jovens que fazem parte do universo Rota Jovem: voluntários internacionais, voluntários locais, jovens, sócios, entre outros.
- Celebração de efemérides relevantes que correspondam aos valores e missão.

E, tendo em conta os públicos-alvo as mensagens também se devem adaptar, sobretudo às faixas etárias descritas. Para atingir os objectivos descritos, tendo em conta os públicos, conseguimos definir os canais para essa mesma comunicação. Nesse sentido, é considerado prioritário e estratégico considerar os seguintes:

- i) Site Oficial – é a verdadeira «casa» da Associação, no meio digital. Aqui congrega não só o seu historial, mas também é a montra para os seus produtos e serviços, podendo ser mais completo. É o cartão de visita para potenciais entidades parceiras ou que queiram investir / patrocinar ou todos aqueles interessados em actividades e projectos de voluntariado;
- ii) Newsletter – ainda hoje é uma forma essencial para manter o contacto contínuo e concentrado dos produtos e serviços, procurando aliciar os seus subscritores. É também um bom canal para uma possível fidelização, recordado e marcando presença. Apesar do fenómeno do *spam* e de algum «enfadamento» à quantidade de emails que um utilizador recebe, é um bom meio pós-primeiro contacto, lembrando o utilizador e mantendo a relação «comercial» criada;
- iii) Redes Sociais – cada vez mais ganha uma relevância maior, sobretudo se tivermos em conta os públicos-alvo que esta Associação tem. Os jovens, para além de outros canais online, são consumidores afincados de conteúdos digitais, disseminados pelas redes sociais. Para além disso, se considerarmos as linguagens digitais e a possibilidade de conteúdos que a Rota Jovem gere (nomeadamente fotografias e vídeos), as redes sociais são apelativas e um canal de excelência para ir ao encontro dos seus públicos;
- iv) Comunicação Institucional (através das Entidades Parceiras / Redes) – largamente referido neste relatório, o espírito de comunidade e de

parcerias estratégicas para fins comuns, os parceiros são espaços únicos para veicular as oportunidades ofertadas. Não só pela opção estratégica de escolher certas audiências de entidades ou organizações que trabalham no terreno (p.e. Consórcio Take-It no Bairros da Torre, sobretudo com jovens com menores oportunidades financeiras, sociais, educativas) que tanto pode cumprir a vontade de dar prioridade a esses jovens mais carenciados como através deste tipo de parceria chega a públicos que a Associação não trabalha quotidianamente.

### **3. IMPLEMENTAÇÃO**

#### 3.1. Orçamentação

#### 3.2. Calendário de Implementação

##### Orçamento

Como também vimos, nos cenários financeiro e de parceiros, o orçamento prende-se muito pelo acesso a bolsas e linhas de financiamento. De facto, não existe uma consensualidade estabelecida para incluir nestes orçamentos, a comunicação digital, sobretudo da publicidade paga nas Redes Sociais, por exemplo. De qualquer forma, a maneira como está feita a lógica orçamental é de dividir, por projecto, os custos associados às várias formas de comunicação, mediante os objectivos qualitativos e quantitativos. Por exemplo, no projecto Rota Europa, do ano de 2019, um dos objectivos era a criação de uma *landing page* complexa e foi contemplado no orçamento, despesas com um técnico de programação *open-source*.

Creio que será necessário a estrutura orgânica perceber a relevância e o peso da comunicação digital e da publicidade paga para o alcance de audiências vedadas nas Redes Sociais (por lógica de mercado das grandes companhias Facebook e Google e das aplicações algorítmicas).

##### Calendário

Tendo em conta o mandato da actual Direcção, que tem o seu término em Fevereiro de 2021, propõem-se que esta Estratégia esteja em vigor durante esse período, devendo ser revista para o triénio 2021 – 2024, pelos novos órgãos sociais.

## ANEXO B – Proposta Plano de Comunicação 2020 - 2021

Tendo em conta a criação de a Estratégia de Comunicação – ver anexo A – importa agora ser mais prático e desenvolver um plano que estabeleça as dinâmicas quotidianas daquilo que foi definido. Se por um lado, uma Estratégia de Comunicação procura, de forma mais completa e holística, por outro, não consegue evidenciar todas as situações. É por isso necessário criar uma Plano de Comunicação, que respeita as linhas mestras definidas na Estratégia para antever e criar um plano de acção para as funções do responsável de comunicação, sobretudo para uma organização de trabalho.

Nesse sentido, apresenta-se agora, um Plano de Comunicação que procura corresponder essas necessidades e olhar em destaque para cada um dos meios que se acham adequados ao propósito e aos objectivos definidos.

Teve como referência a seguinte estrutura:

PLANO DE COMUNICAÇÃO	
<b>Para uma Comunicação Estratégica</b>	
Introdução	Património Rota Jovem – Uma Cultura “Arrotante”
Mensagem	Linguagem: Semântica, Pragmática e Sintaxe
<b>Canais de Comunicação</b>	
Website	Proposta de Redesign
Newsletter	Agenda-te, Powered By Rota Jovem
Redes Sociais	Prioritárias – Facebook e Instagram
	Secundárias – Youtube, Spotify, Soundcloud, Twitter
	Template e Modelo de Estruturação de Informação Uniforme
	Calendarização

<b>Outros formas de comunicar</b>
<i>Backgrounder</i>
Relatórios Anuais
Brochuras
Manual de Acolhimento
Press Kit

### Introdução

Podemos afirmar que existe uma cultura «arrotante» consolidada. A «fábrica dos sonhos» para a concretização de projectos bem como a promoção e desenvolvimento de competências pessoais, nas mais diversas áreas, em contexto «Rota», são sintomáticas dessa maneira de estar na sociedade.

A Associação Rota Jovem goza de um estatuto que lhe confere reconhecimento localmente bem como internacionalmente. Não só pelas experiências e serviços que oferece aos seus associados, mas também na sua maneira de trabalhar, séria e competente sem perder a sua proximidade e envolvimento, quer nas actividades locais, quer na selecção, envio, acompanhamento e avaliação dos voluntários que enviamos em projectos internacionais. É, pois, importante inculcar e replicar a mesma experiência física, na maneira como a comunicação e as mensagens são construídas.

### Linguagem: Semântica, Pragmática e Sintaxe

Tendo analisado e definido a estratégia, define-se a mensagem e o que se pretende comunicar. Posto isto, importa agora perceber como esta deve ser feita. Para isso, podemos recorrer às áreas da linguística: semântica, pragmática e sintaxe, por exemplo. As palavras têm o seu significado e a forma como se constrói frases e as escolhas feitas de certas palavras em detrimento de outras, pressupõe uma decisão estratégica.

Tendo em conta a missão e os valores da Associação, no respeito pelos Direitos Humanos bem como o seu uso recente, é importante plasmar como regra, em todas as comunicações da Associação, o uso do novo acordo ortográfico e o uso de uma comunicação inclusiva.

Relativamente a esta última, sendo a Rota Jovem uma Associação que se assume europeísta, deverá ser considerado o uso do documento da Secretariado-Geral do Conselho da União Europeia (2018), onde estão expressas recomendações para adaptar a comunicação e torná-la inclusiva:

«Uma linguagem inclusiva e não tendenciosa evita os estereótipos e as referências irrelevantes a particularidades dos indivíduos, e reconhece as qualidades positivas de todas as pessoas independentemente do género, orientação sexual, eventual deficiência, idade, antecedentes e religião ou convicção, ou ausência delas. A linguagem inclusiva deverá em particular ser usada nas traduções portuguesas quando, na língua de partida, os textos são redigidos nesse tipo de linguagem. É ainda especialmente relevante em documentos sobre igualdade de género, não discriminação, minorias ou direitos humanos, a fim de evitar uma incoerência entre a mensagem a transmitir e a linguagem utilizada. Seguem-se orientações sobre o modo de fazer referência a diferentes grupos de pessoas de forma não discriminatória.» (p.7)

No caso da Associação Rota Jovem, o discurso deve, então, adoptar as seguintes regras:

- Um discurso jovem sem cair na infantilização (correndo o risco de perder o foco da nossa audiência / público);
- Informativo e pedagógico;
- Semiformal, sem cair no erro de assumir que a audiência / público sabem, à partida, o seu significado bem como significância;
- Inclusivo e acessível, ou seja, estará enquadrado numa construção linguística que promova a igualdade de género e de capacidades diferenciadas, adoptando as resoluções da União Europeia para o discurso inclusivo.
- Actual e adaptado - consoante o meio onde é apresentado, deve ser adaptado às especificidades das redes sociais e do contexto online.
- Adopção do novo acordo ortográfico de forma uniforme e em todas as suas comunicações

## Canais de Comunicação

COMUNICAÇÃO DIGITAL	
Website	Redesign Site Oficial
Newsletter	Agenda-te by Rota Jovem
Redes Sociais	<u>Prioritárias</u> Facebook / Instagram
	Tendo em conta a análise feita ao universo e públicos-alvo da Rota Jovem, é nestas duas redes sociais que estão concentrados o maior número de utilizadores. Ou seja, para cumprir os objetivos propostos da Comunicação Digital é necessário desenvolver conteúdos nestas redes sociais para fazer chegar a mensagem da Associação e assim também conseguir manter uma relação de confiança com os associados e os potenciais jovens participantes.
	<u>Secundárias</u> Youtube / Twitter / Spotify / SoundCloud
	O portefólio da Associação conta com inúmeros perfis em algumas outras redes e plataformas digitais. Do ponto de vista estratégico, a multiplicação de perfis pode tornar-se contraproducente. E tendo em conta os escassos recursos humanos, é de uma dificuldade enorme conseguir geri-las todas. Assim sendo, todas estas servirão de suporte aos conteúdos das redes sociais prioritárias, aumentando a experiência para o utilizador, podendo funcionar como repositório de vídeos, repartilha de conteúdos nas redes primárias e/ou como plataforma de conteúdos diferenciados.

Tabela 10 – Canais Digitais Propostos no Plano de Comunicação 2020 – 2021

### Website

Existe a necessidade de actualizar o site atual, construído em Weebly, que data do ano de 2016, estando, claramente, ultrapassado quer na estrutura, quer na tecnologia aplicada. Para todos os efeitos, foi servindo o seu propósito, mas está desadequado à experiência de usabilidade e acessibilidade das boas práticas de 2020. Nesse sentido, propõem-se a construção de um novo website, actualizando a linguagem visual e a plataforma de gestão, nomeadamente em Wordpress, permitindo a sua actualização quer em termos de imagem / design, quer em termos de funcionalidades e

correspondência para com as necessidades actuais. Esta proposta procura agregar os diferentes sites, microsites e blog, numa única estrutura de informação digital, que numa lógica de *omnichannel*, faz todo o sentido. A experiência Rota Jovem deve ser semelhante quer fisicamente, quer digitalmente, na sua qualidade e eficácia. Ninguém substitui a experiência de contacto humano, mas essa não invalida que algumas características da mesma se possam simular ou experienciar online. Para ver a proposta completa e o racional usado, ver o ponto 4.3 mais à frente neste relatório.

### Newsletter

Apesar de existirem algumas divergências quanto à utilidade das newsletters, ela constitui mais uma ferramenta de comunicação importante, para não só criar uma relação de contacto continuada com a Associação, bem como para a divulgação das oportunidades do momento em que é enviada. A nova proposta da Newsletter, recupera o nome e alguma estrutura de uma versão antiga - o “Agenda-te by Rota Jovem”. Para consultar a proposta da nova estrutura e o racional usado, consultar o ponto 4.4 mais à frente neste relatório.

### Redes Sociais

Este é, sem dúvida, o meio de comunicação preferencial e estratégico da Associação. Tendo em conta o seu público e segmento, o mundo digital é de uma importância vital para toda a Estratégia de Comunicação de uma organização como a nossa. Hoje em dia, quem não estiver online, “não existe”. Resta, então, saber como queremos nos posicionar online.

Como foi referido anteriormente, no que respeita os públicos e segmentos é importante escolher as plataformas correctas para o efeito da comunicação. Acrescentamos, tendo em conta os recursos humanos escassos da Associação, essa escolha correcta é essencial no sentido de ter uma presença constante e com qualidade, nas redes sociais certas, deixando outras para projectos ou necessidades específicas.

Posto isto, apesar dos inúmeros perfis que a Associação tem nas redes sociais, convém definir quais são prioritárias e secundárias. Se considerarmos a análise do público-alvo

e dos segmentos, as redes sociais prioritárias são o Facebook e o Instagram (e cada vez mais nota-se um êxodo dos mais novos do Facebook para o Instagram). Ambas as redes sociais são distintas na linguagem e na forma de chegar aos públicos, apesar de partilhar algumas funcionalidades, pois são, hoje em dia, detidas pela mesma empresa.

Interessa agora perceber quais as funcionalidades que cada uma apresenta, apresentado aquelas que fazem sentido tendo em conta a Estratégia adoptada e perceber quais são as plataformas prioritárias e outras secundárias que possam servir os interesses estratégicos da associação.

### **Prioritárias**

#### **➤ Facebook**

Ao longo dos anos, notou-se uma evolução das funcionalidades desta rede social bem como no público que serve. Ainda assim, continua a ser a rede social com o maior número de utilizadores activos, sendo fundamental para cumprir os objectivos de comunicação da Associação, não só com os associados bem como numa lógica mais institucional, como parceiros e financiadores.

Funcionalidades	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Feed para Posts</li><li>▪ Agendamento de posts</li><li>▪ Criação de Álbuns Específicos para Projectos ou outras Atividades maiores (podendo agregar a informação e adicionar conteúdos ao longo do tempo, que surgirão como novos posts de actualização.</li><li>▪ Stories (ideia original do Instagram, com a possibilidade de ser publicado em ambas, em simultâneo)</li><li>▪ Possibilidade de Lives</li><li>▪ Uso de Hashtags</li></ul>
-----------------	---

Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oportunidades / Novidades para a Mobilidade Internacional e Actividades Nacionais</li> <li>▪ Repartilha de conteúdos de parceiros e outros organismos com relação e relevância para a Associação</li> </ul>
--------------	--

### ➤ Instagram

Esta rede social, inicialmente focada em fotografia, é sem dúvida paradigmática da evolução e adaptação “meteórica” às necessidades do público. Após ser comprada pelo Facebook e, sobretudo, depois da introdução da funcionalidade “Stories”, continua a ser a rede social com a maior margem de crescimento. Será raro o jovem do nosso público que não tenha um perfil criado nesta rede social. Com toda esta evolução, as funcionalidades também cresceram.

Funcionalidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Feed para Posts</li> <li>▪ Imagens (única ou a criação de um carroucel / <i>slider</i> até 10 fotografias)</li> <li>▪ Vídeos até 1 minuto de duração (existindo a possibilidade criar post da IGTV sem limite)</li> <li>▪ Instagram <i>Stories</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ permite a partilha de imagens ou vídeos durante 24 horas</li> <li>▪ funcionalidades dentro das <i>stories</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• criação de quizzes / <i>vox populi</i></li> <li>• marcar outras contas</li> <li>• inserção de músicas</li> <li>• localização</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ Destaques no Perfil <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alimentado através do arquivo das <i>Stories</i>, esta funcionalidade permite tirar o limite de tempo de 24 horas e seleccionar <i>stories</i> do arquivo para rúbricas específicas</li> </ul> </li> </ul>
-----------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transmissão ao Vivo <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ possibilidade de ter um live de 60 minutos, podendo ser adicionado ao live mais outra conta de Instagram.</li> </ul> </li> <li>▪ IGTV <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ plataforma de vídeos que permite a criação e divulgação de conteúdos em até 60 minutos.</li> </ul> </li> </ul>
Necessidades	<p>Oportunidades / Novidades para a Mobilidade Internacional e Actividades Nacionais</p> <p>Repartilha de conteúdos de parceiros e outros organismos com relação e relevância para a Associação</p>

### **Secundárias**

Como vimos, a necessidade de se secundarizar esta plataforma advém, sobretudo, da escassez de recursos humanos para gerir múltiplas redes sociais. E, sendo assim, existe a necessidade de fazer escolhas estratégicas na presença digital da Associação. As seguintes funcionarão mais como suporte ou suplemento às principais, podendo conter os conteúdos a serem partilhados.

#### ➤ **Youtube**

Segundo o relatório sobre hábitos de consumo media, durante o Covid-19, da Agência de Comunicação BY, o consumo de vídeo e de *streaming* é cada vez maior. Neste sentido, o Youtube continua a ser uma plataforma preferencial para o armazenamento dos conteúdos vídeo que a Associação possa produzir. Até mesmo os lives ou outros, poderão ficar disponível nesta plataforma, de forma a capitalizar os conteúdos e o acesso fácil aos mesmos.

#### ➤ **Twitter**

Tendo em conta o universo de utilizadores de Twitter em Portugal, que segundo o relatório Markest (2018), conta com 330 milhões de utilizadores, ficando na 12.ª posição atrás

do Facebook, WhatsApp, Instagram, entre outras. Ainda assim, por experiência com outras congéneres, existem muitas ONG's e associações que actuam em países onde o Twitter tem uma expressão muito grande, como por exemplo Espanha. Nesse sentido, o Twitter funcionará como rede social para repartilhar conteúdos, existindo a possibilidade publicação simultânea através do Instagram.

➤ **Spotify e SoundCloud**

São óptimas plataformas para adicionar valor às experiências das redes sociais e actividades anteriores. A possibilidade de se embarcar numa experiência Podcast, que cada vez ganha mais terreno e ouvintes, através das plataformas de *streaming* de música e até mesmo criar playlists que possam estar relacionadas com os projectos, fazem este ganhar uma dimensão alargada e diferenciada, que poderá ganhar interesse nos jovens do público-alvo.

Rúbricas e Templates

No intuito de facilitar a comunicação nas redes sociais e tendo em conta a diversidade de conteúdos, projectos e actividades que a Associação Rota Jovem leva a cabo, será interessante adequar cada conteúdo a uma rúbrica, que se tornando recorrente e de uso generalizado, procurará garantir continuidade nas narrativas específicas. Por exemplo, diferenciar estes conteúdos, permite situar o utilizador quanto se trate de algo de âmbito nacional ou de mobilidade internacional, por exemplo. Fazem nas seguintes as recomendações de rúbricas a usar:

RUBRICAS	
<b>Mobilidade Internacional</b>	Oportunidades de Intercâmbios, cursos de formação e projectos voluntariado
<b>HackTheBox</b>	Sessões de Capacitação Juvenil
<b>Hoje É Dia</b>	Destaque comemorativo à efeméride do dia
<b>Pionés</b>	Divulgação de oportunidades de parceiros ou entidades relevantes
<b>Inspi'Rota</b>	Projecto com inspirações comportamentais para a sustentabilidade

<b>Covid 19</b>	Informações relativas ao desenrolar das questões associadas à pandemia
<b>Rota Ajuda A Ajudar</b>	Criada no âmbito da situação pandémica, serve para destacar ou partilhar entidades públicas e sociais e o seu trabalho, através de donativos ou voluntariado
<b>Rota Em Casa</b>	Criada no âmbito da situação pandémica, concentra sugestões ou dicas de actividades a desenvolver em casa, durante o confinamento
<b>Rota Talks</b>	Proposta de lives nas redes sociais para conversas com entidades ou individualidades relacionadas com a Juventude ou de temas relevantes
<b>WIN - What Is Next</b>	Sessões de Desenvolvimento de Competências / <i>Softskills</i> para o contexto profissional dos jovens
<b>Move-Te</b>	Projectos ou Experiências de Mobilidade Internacional
<b>Rota Europa</b>	Um projecto que procura desenvolver e promover uma cidadania política actividade dentro de uma identidade europeia forte

Tabela 11 – Rubricas para as Redes Sociais

E, no intuito de se balizar uma estrutura coerente e uniforme, propõem-se também este layout para os conteúdos nas redes sociais, a saber:

<b>POST</b>	Esquema com Regras de Estruturação de Posts	
<b>Título / Subtítulo</b>	[ “nome do projeto / actividade / rubrica” ] * “sub-título” Por exemplo: [Rota Europa] * Schuman - O Pai da Europa	
<b>Corpo de Texto</b>	Espaçamento entre parágrafos Uso de emojis alusivos ao tema / contexto Uso de hashtags em palavras relevantes	
<b>Assinatura</b>	<b>Hashtags</b>	De âmbito <u>nacional</u> , usar: #RotaJovem #”Nome do Projeto/Actividade” #Voluntariado #IPDJ #Youthwork
		De âmbito <u>internacional</u> , usar: #RotaJovem #”Nome do Projeto/Actividade” #Youthwork #MobilidadeInternacional #”Parceiro”  #CES #ESC #EVS #SVE #GoEurope

## Calendarização e Efemérides

ABRIL						
SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
		1	2   #AJUDAAAJUDAR - PPL Plataforma Crowdfunding F   IG	3   #DGS - Alimentação Saudável F   IG	4   #AJUDAAAJUDAR - Cases Cooperativa António Sérgio F   IG	5
6   Dia Mundial Actividade Física - Aulas Odemira	7   #DGS - Esclarecimento Uso de Máscaras	8   #RECORDAREVIVER ? Comics Odemira	9   #DGS - Estado Emergência Especial Páscoa	10   #AjudaAAjudar SOSVizinho	11   #Especial Exames Nacionais Secundário + TeleEscola	12   PÁSCOA
13   DGS + #RotaEmCasa - CombateOTédio - Anna Presley	14   DGS + #ONU - Mensagem Guterres Violência Doméstica	15   #RotaEuropa: Eu'volution Apresentação	16   #RotaEmCasa - CombateOTédio - Thea	17   DGS + ?	18   #RotaEuropa1 #RotaEmCasa - CombateOTédioMadalena	19   #RotaEuropa2
20	21   #RotaEuropa3	22   DGS ANIMAIS Program for EYW	23   #RotaEuropa4	24   Story Program for EYW	25   Mensagem 25 ABRIL	26   #RotaEuropa3 Story Program for EYW
27   #RotaEuropa6	28	29   #RotaEuropa7	30	1   #RotaEuropa8	2	3

<b>RUBRICAS</b> COVID 19 / AjudaAAjudar / RotaEmCasa / DGS RECORDAR É VIVER / TBT EU'volution - Semana Europeia da Juventude Online ROTA JOVEM INSTITUCIONAL Hoje é dia... Newsletter #RotaEuropa	<b>BRAINSTORMING</b> Polígrafo Les Mills Exercício Físico Museus Visitas Virtuais Bibliotecas Online Academia Cidadã EU'volution - Semana Europeia da Juventude Marcelo Rota Europa   18, 19, 21, 23, 25, 27, 29 Abril e 9 Maio
--	--

## Outras Formas de Comunicação a Considerar:

O que vimos anteriormente corresponde às opções prioritárias, porém existem ainda outras ferramentas / meios que podem ser considerados, a saber:

Outros formas de comunicar (adaptado de adaptado de Neto; Pereira, 2017)	
<b>Backgrounder</b>	Os backgrounders são documentos informativos que, de forma simples, em 4-5 páginas, abordam determinada questão de forma aprofundada, dando ao público informação adicional sobre um tema específico. É um suporte utilizado tradicionalmente na relação com os jornalistas, explorando aspetos pouco desenvolvidos nos comunicados, mas sobre os quais é relevante saber mais (Bivins, 1995).
<b>Relatórios Anuais</b>	Os relatórios de atividades e contas são atualmente uma das ferramentas utilizadas pelas OSC para atrair novos doadores/financiadores e reportar a sua ação a estes mesmos públicos. São também utilizados na relação com "potenciais investidores, analistas, jornalistas da área financeira, colaboradores, potenciais colaboradores e responsáveis governamentais" (Marsh et al, 2016: 95).

	Estes relatórios, segundo Marsh et al (2016), têm normalmente as seguintes secções: informação financeira, mensagem do presidente, apresentação institucional, análise dos dados financeiros e apresentação da estrutura/equipa.
<b>Brochuras</b>	<p>A brochura pode ser institucional, cujo objetivo é comunicar a filosofia, missão, os valores e a atividade da organização, ou de apresentação de projetos, muito utilizada na relação com parceiros e financiadores.</p> <p>Comparada com o folheto, é um suporte que contém informação mais aprofundada, é composto por várias folhas – logo, acarreta mais custos e, neste sentido, a distribuição costuma ser mais seletiva.</p>
<b>Manual de Acolhimento</b>	O manual de acolhimento é normalmente um instrumento preparado pelas organizações para sintetizar a sua filosofia, estratégia e ação aos públicos internos (colaboradores, voluntários, entre outros) quando estes têm o seu primeiro contacto com a realidade institucional. Muitas vezes é desenvolvido em colaboração com os profissionais de Recursos Humanos da organização.
<b>Press Kit</b>	Na relação com os OCS, o press-kit é um suporte frequentemente utilizado em conferências de imprensa, lançamentos de campanhas ou projetos, eventos, entre outras atividades. É constituído por diversos outros suportes com informações sobre determinado assunto, podendo integrar comunicados, backgrounders, fact-sheets, relatórios (que podem ser entregues em formato papel ou digital), folhetos, brindes, etc. Cada vez mais as organizações, de diferentes setores, apostam em press-kits criativos, que sejam diferenciadores e mereçam maior atenção por parte dos jornalistas.

## **ANEXO C – Plano de Comunicação Extraordinário Covid-19**

### Introdução

Quem diria que seria no ano de 2020 que iríamos testemunhar um dos acontecimentos mais marcantes enquanto humanidade. O que começou na China em Dezembro de 2019, tornou-se uma pandemia global no primeiro trimestre de 2020. O novo Coronavírus infetou milhares e a doença Covid-19 entrou no léxico de todos.

Em Portugal, sem excepção, a Covid-19 é um assunto de saúde pública prioritário e que deve ser comunicado com um reforço adicional. A Direcção não estando alheia à situação e tendo em conta os parceiros e associados, tomou um conjunto de medidas preventivas, nomeadamente com o encerramento da sede da Rota Jovem, bem como a suspensão de todos os projetos e programas de mobilidade internacional, inseridos nos programas Erasmus + e/ou Corpo Europeu de Solidariedade.

Considerando que somos uma associação que chega a vários jovens do Concelho de Cascais e também fora, continuamos a assumir um papel de utilidade pública e de fazer chegar as mensagens que importam, enquanto sociedade. Como temos demonstrado, os Direitos Humanos, o Projeto Europeu, o Voluntariado, entre outras causas e ações, a Rota Jovem procurou sempre ser um agente de mudança e que acima de tudo educa e dá ferramentas para esse processo.

Tendo em conta tudo o que foi acima evidenciado, é importante que a Rota Jovem continue o seu trabalho, reforçando a sua mensagem, sobretudo para combater a expansão do vírus e das medidas preventivas que cada um de nós pode adoptar bem como travar o fenómeno da desinformação e dos boatos pelas redes sociais e aplicações de conversação (Whatsapp sobretudo).

Não só um imperativo moral mas de necessidade de saúde pública, usar-mos os meios da Associação para fazer chegar uma informação credível e oficial, recorrendo às entidades de Saúde nacionais e internacionais.

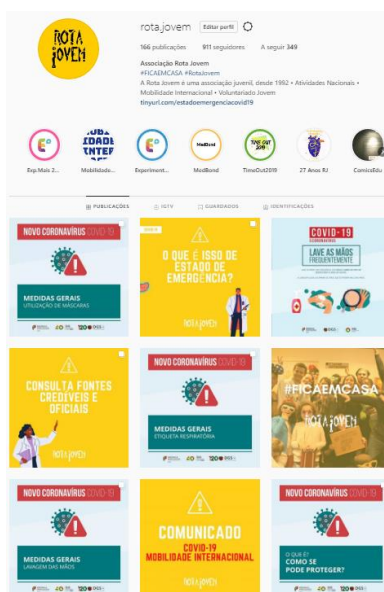
## Objectivos Gerais

- Informar e esclarecer sobre o novo Coronavírus e a doença Covid-19
- Disseminar medidas preventivas de higiene para a controlar e evitar a propagação
- Desmistificar e desconstruir os boatos, informação falsa e combater o fenómeno da desinformação / “fake news”
- Promover comportamentos responsáveis, nomeadamente, no isolamento voluntário, no sentido de ajudar o nosso público a estar em casa e com acesso a conteúdos interessantes e apelativos.
- Marcar uma posição enquanto actor responsável e de referência, com impacto nos jovens do concelho e no mundo digital.

## Canais de Comunicação

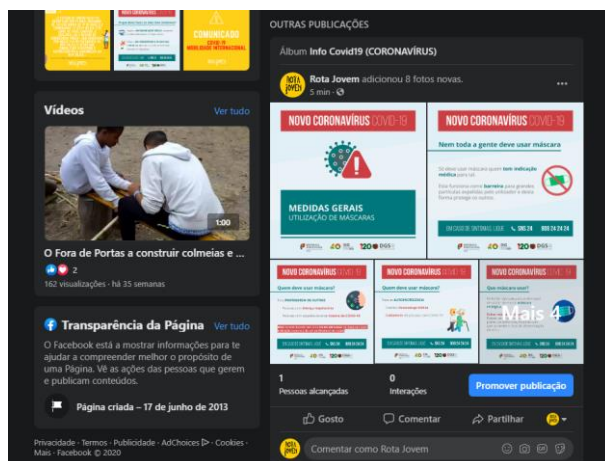
### Instagram

- 1 / 2 posts por dia
- Intercalar Conteúdo Rota Jovem com Recomendações Oficiais
- Versões simplificadas de posts do FB (com recurso maior às imagens), com o seguinte layout pretendido:



## Facebook

- 1 / 2 posts por dia
- Álbum “Info Covid-19” com fotografias/infografias das entidades oficiais. É possível ir adicionando fotografias a este álbum e aparecer no feed da RJ uma actualização da mesma.



## Site Institucional

- Secção Covid-19 – na homepage ou numa página dedicada com informações relevantes e com os conteúdos RJ já publicados
- Comunicados RJ

## Conteúdos Rota Jovem / Rúbricas

### #RotaEmCasa

- Esta rubrica pretende sensibilizar e promover o isolamento voluntário do nosso público, ou seja, para ficar em casa.
- Conscientes de que esta opção voluntária pode ser desafiante, é também o intuito desta rubrica apresentar sugestões de eventos e iniciativas online; disseminar propostas de parceiros; iniciativas #StayAtHome / #FicaEmCasa relevantes e com conteúdos que se adequem ao nosso público.
- Ideias:
  - Sugestões By Rota – a ideia seria cada membro da Equipa, Direção e outros recomendar livros, filmes, jogos, artigos, o que achar que seja pertinente e útil para passar o tempo em casa.
  - Exercício Físico
  - Podcasts Academia Cidadã (Conversas #nunca mais)
  - Museus Virtuais – iniciativas Berardo, Gulbenkian, Museu de Arte Antiga

- Festival Online #FicaEmCasa
- Cinema / Concertos Online
- Voluntariado Throwbac
- Como os outros estão a viver a quarentena? Testemunhos de parceiros ou voluntários noutros países afectados.

#### #RotaExplica

- Explicar conceitos e conteúdos derivados das decisões políticas e estratégicas.
- Por exemplo, o post sobre o Estado de Emergência.

#### #RotaAjudaAJudar

- De que forma as pessoas podem ajudar sem prejudicar o objetivo último de ficar em casa e evitar o contágio.
- Podemos fazer posts individuais de como se pode ajudar em tempos de crise.

### Conteúdos Entidades Oficiais

#### #RecomendaçõesOficiais

Disseminar informações sobre a Covid-19 de entidades oficiais, privilegiando as seguintes:

- Direção-Geral da Saúde - <https://covid19.min-saude.pt/> [um micro-site sobre o Covid-19 com informação sobre o estado actual da situação portuguesa, bem como perguntas e respostas sobre o CoronaVírus e a doença Covid19];
- Centro Europeu para a Prevenção e Controlo de Doenças (European Centre for Disease Prevention and Control - ECDC) - <https://www.ecdc.europa.eu/en/novel-coronavirus-china> [a entidade europeia responsável pelo controlo e prevenção de doenças, concentra nesta secção do seu site infografias, esclarecimentos, videos e materiais sobre o Covid-19 bem como faz o ponto de situação da doença a nível europeu];
- Organização Mundial de Saúde (World Health Organization (WHO) - <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> [a entidade mundial que está na linha da frente para a prevenção e controlo desta pandemia,

desde os primeiros casos em Wuhan, na China. Informação da situação mundial bem como videos, infografias e outras notícias relativas à evolução da doença.]

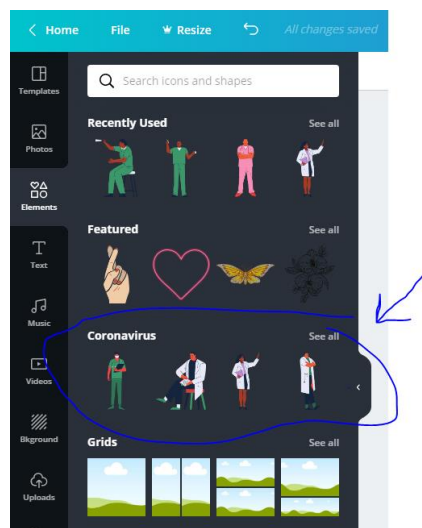
## Layouts / Templates

### Post Instagram

- No Instagram, os formatos quadrados são privilegiados, por exemplo:



- Conteúdos feitos no Canva –
- E estão a ser usados os elementos gráficos, disponibilizados gratuitamente:



## InstaStory

- Template no Canva:
  - [https://www.canva.com/design/DAD3M1FAYz0/RZM141TRGI-L1ldrUOk\\_mA/edit](https://www.canva.com/design/DAD3M1FAYz0/RZM141TRGI-L1ldrUOk_mA/edit)

## **ANEXO D – Questionário**

Através de um formulário Google Forms, foi enviado um email a pedir a colaboração de todos os Órgãos Sociais e Equipa para o preenchimento desta análise quanto à Comunicação da Rota Jovem e de um espaço para sugestões de melhorias e novas rubricas. Foram feitas as seguintes questões:

QUESTÕES	
1	Idade
2	Há quantos anos está na Associação?
3	Como conheceu a Associação e o que a levou a integrá-la?
4	A que nível e de que forma colabora com a Associação?
5	Consegue descrever, em modos gerais, a missão, visão e valores da Associação Rota Jovem?
6	Concorda com esta missão, visão e valores?
7	Acha que necessita de ser revista, tendo em conta as novas e actuais vicissitudes, públicos e panoramas?
8	Está ciente da estrutura orgânica da Associação? Acha que deva ser revista?
9	E da Equipa Técnica?
10	"O Que é a Rota Jovem?" - se lhe fosse perguntado esta questão o que responderia? Não é necessária uma resposta completa, podendo ser usado pontos principais
11	Quais são os produtos e serviços que Associação Rota Jovem oferece? <span style="float: right;">Concorda com esta listagem?</span> Se respondeu que não, porquê?
12	Avalie as seguintes áreas / funções / linhas de acção da Associação Rota Jovem (numa escala de 1 a 5, sendo 1 "muito fraca / má prestação" e 5 "muito forte / óptima prestação")  [Inovação] [Projetos] [Referência Youthwork] [Comunicação] [Estratégia] [Corpos Sociais] [Integração] [Voluntariado] [Dimensão Local] [Dimensão Nacional] [Dimensão Internacional] [Redes Sociais][Conteúdos Redes Sociais][Parcerias][Sustentabilidade Financeira][Solidariedade]
13	Quem são os clientes / beneficiários dos produtos e serviços da Rota Jovem?

14	Quem são os voluntários da Associação? Em traços gerais, consegue definir um ou dois perfis de jovens (idade, contexto, interesses, por exemplo) e elencar características?
15	Quem são os patrocinadores / financiadores?
16	Que entidades conhece que façam o mesmo trabalho ou que ofereçam os mesmos produtos e serviços que a Rota Jovem?
17	Quais são as características diferenciadoras do sucesso da Associação e dos seus projectos?
18	Quais são as maiores dificuldades para o desempenho da visão, missão e valores, dos projectos e dos serviços da Associação, ao longo destes anos? Quais são as incapacidades da Associação?
19	Que oportunidades vê que a Associação possa aproveitar para desenvolver o seu trabalho?
20	Quais são as maiores ameaças que a Rota Jovem enfrenta e poderá vir a enfrentar? O que poderá impedir ou dificultar a concretização da missão e dos seus projectos?
21	De uma forma geral, acha que é importante a Comunicação na Rota Jovem?
22	Avalie as seguintes áreas / funções / linhas de acção da comunicação da Associação Rota Jovem (numa escala de 1 a 5, sendo 1 "muito fraca / má prestação" e 5 "muito forte / óptima prestação") [Website] [Redes Sociais - Facebook] [Redes Sociais - Instagram] [Redes Sociais - Twitter] [Redes Sociais - Youtube] [Originalidade Conteúdos] [Disseminação] [Plano de Comunicação] [Relevância]
23	Avalie as seguintes áreas / funções / linhas de acção da comunicação da Associação Rota Jovem (numa escala de 1 a 5, sendo 1 "muito fraca / má prestação" e 5 "muito forte / óptima prestação") [Papel Social] [Actualidade] [Referência Youth Work] [Quantidade] [Participação no Media Locais] [Outdoors / Prospectos] [Newsletter Agenda-te]
24	Existe um consenso na necessidade de rever e reformular o website da Rota Jovem. Quais acha que são os pontos negativos do actual website?
25	Esta é uma proposta da arquitectura da informação para o novo website. Hierarquicamente, a cor verde são os pontos estruturais de onde se desenvolveria o site. Qual é a sua opinião perante esta proposta? Concorda?
26	Concorda com os objectivos listados anteriormente? Se não, o que alteraria?
27	Quais das seguintes redes sociais acha que a Rota Jovem devia estar presente?

28	Qual acha que devem ser as plataformas prioritárias? Qual acha que deve ser o tipo de conteúdos?
29	Para si, quais são os principais traços linguísticos que a Comunicação deve assumir?
30	A Rota Jovem faz uso do novo acordo ortográfico. Qual é a sua opinião sobre o seu uso?
31	E tem usado uma linguagem inclusiva, conforme as sugestões do Secretariado-Geral do Conselho da União Europeia que se propõem uma neutralização ou abstracção do género; uso de pronomes invariáveis, formas duplas (a alunos e alunas); emprego de barras (o/a; os/as); respeito à deficiência ou outros preconceitos; recurso a imagens com diversidade, entre outros. Existe também legislação nacional pela Comissão de Cidadania e Igualdade de Género e pela Presidência do Conselho de Ministros. Concorda com este uso? Se não, qual a sua opinião?
32	Opinião Complementar e Aberta  Estrutura  Comunicação  Comunicação Digital (Redes Sociais, Site, Newsletter)  Outros Assuntos