



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA UMA ORGANIZAÇÃO SEM
FINS LUCRATIVOS “ASHOKA PORTUGAL”

CATARINA VAZ DA SILVA DE ARAGÃO MORAIS

OUTUBRO - 2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO**

PLANO DE MARKETING PARA UMA ORGANIZAÇÃO SEM
FINS LUCRATIVOS “ASHOKA PORTUGAL”

CATARINA VAZ DA SILVA DE ARAGÃO MORAIS

ORIENTAÇÃO:

JOANA KRIWALSKY SANTIAGO

OUTUBRO – 2018

RESUMO

O aumento do número de Organizações Sem Fins Lucrativos verificado nos últimos anos, tem gerado um contexto de trabalho cada vez mais exigente e competitivo, obrigando as OSFLs a um esforço acrescido para arranjar recursos, financeiros e humanos, que garantam a sua subsistência. Perante este panorama, o marketing tem-se revelado uma ferramenta essencial para dar resposta às necessidades destas organizações, nomeadamente no que diz respeito ao aumento da notoriedade junto dos públicos-alvo e à angariação dos fundos monetários necessários às suas atividades.

A Ashoka é uma OSFL internacional, fundadora da maior rede de empreendedores sociais do mundo, que se dedica à resolução de problemas sociais e ambientais complexos, através do desenvolvimento de mudanças sistémicas no seio da sociedade civil. Após a primeira tentativa para entrar em Portugal em 2012, que acabou por se revelar falhada, a Ashoka voltou a tentar em 2016 e desde aí que tem vindo a lutar para se estabelecer no país, tarefa dificultada essencialmente pela conjugação de dois fatores: (1) impossibilidade de receber fundos públicos (regra interna da organização); (2) baixa notoriedade junto da sociedade portuguesa.

Neste seguimento, e dada a carência de recursos para o investimento na área do marketing, o presente Trabalho Final de Mestrado propõe-se a desenvolver um Plano de Marketing com vista a aumentar a notoriedade da Ashoka em Portugal e a potenciar as suas hipóteses de angariação de parceiros estratégicos e fundos.

De forma a alcançar este objetivo, procedeu-se à análise situacional da organização, com especial enfoque para a análise interna dada a dimensão e complexidade que apresenta, à definição dos objetivos e estratégias de marketing a adotar, e à elaboração das táticas de marketing-mix mais adequadas aos objetivos delineados.

Uma vez que este estudo implicou um trabalho conjunto entre o investigador e a organização, adotou-se uma estratégia de investigação “*action research*” com uma abordagem mista, já que, para além dos dados secundários recolhidos, se efetuou a recolha de dados primários através da realização de duas entrevistas e de um inquérito por questionário.

Com esta investigação foi possível chegar a conclusões com potencial utilidade para a organização, tais como o facto de existir uma elevada predisposição por parte do Público em Geral para ajudar e apoiar uma organização como a Ashoka Portugal, bem como o interesse demonstrado por saber mais acerca da atividade da organização e dos principais temas por si abordados: educação transformadora e empreendedorismo social.

Palavras-chave: organizações sem fins lucrativos; marketing social; empreendedorismo social; planeamento de marketing; notoriedade

ABSTRACT

The growing number of non-profit organizations in recent years has made the environment in which they operate increasingly demanding and competitive, requiring them to make greater efforts to find financial and human resources that ensure their subsistence. In this context, marketing has proved to be a key tool to respond to the needs of these organizations, in particular to increase awareness among target audiences and to raise the necessary monetary funds for the execution of their activities.

Ashoka is an international non-profit organization, founder of the largest social entrepreneurs' network in the world, who dedicates its activity to solve complex social and environmental problems through the development of systemic changes within civil society. After the first attempt to enter Portugal in 2012, which turned out to be a failure, Ashoka tried again in 2016 and since then has been struggling to establish itself in the country. This task has been hampered essentially by the combination of two factors: (1) impossibility of receive public funds (due to internal rules of the global organization); (2) low levels of brand awareness among the Portuguese society.

Based on that and given the lack of resources for investment in the marketing area, this Final Master's Work proposes to develop a Marketing Plan in order to increase the awareness of Ashoka in Portugal and to enhance its chances of fundraising and get new strategic partners.

In order to achieve this goal, a situational analysis of the organization was carried on, with a special focus on internal analysis given the size and complexity of Ashoka, as well as the definition of the marketing objectives and strategies to be adopted, and the elaboration of the most appropriate marketing- mix tactics according to the objectives outlined.

Since this study involved a joint effort between the researcher and the organization, an action research strategy with a mixed approach was adopted. In addition to the collection of secondary data, the primary data was collected through the conduct of two interviews and a questionnaire survey.

With this research it was possible to reach conclusions of great utility for the organization, such as the fact that there is a high predisposition on the part of the General Public to help and support an organization like Ashoka Portugal, as well as the interest shown in knowing more about Ashoka's activity and the main themes addressed by it: changemaking education and social entrepreneurship.

Keywords: non-profit organizations; social marketing; social entrepreneurship; marketing planning; brand awareness;

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Joanna Santiago, por todo o apoio e motivação.

À família e amigos por me acompanharem ao longo destes meses.

À Constança e ao António por serem o meu braço direito neste projeto.

E um agradecimento especial à Ashoka pela inspiração e total disponibilidade demonstrada para o desenvolvimento conjunto deste projeto.

“There are millions of people who can get things done. There are very, very few people who will change the pattern in the whole field.”

- Bill Drayton

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Marketing Social.....	3
2.2. Marketing Social versus Marketing Empresarial.....	4
2.3. Plano de Marketing.....	5
2.4. Plano de Marketing para Organizações Sem Fins Lucrativos	6
2.5. Empreendedorismo Social	7
2.6. Notoriedade da Marca.....	8
3. QUADRO DE REFERÊNCIAS.....	10
4. METODOLOGIA	11
4.1. Filosofia e Abordagem.....	11
4.2. Estratégias, Escolhas Metodológicas e Horizonte Temporal.....	11
4.3. Métodos de Recolha e Análise de Dados.....	12
4.4 Estrutura do Questionário	13
4.5 Caracterização da Amostra	13
5. PLANO DE MARKETING	14
5.1 Missão da Organização.....	14
5.2 ANÁLISE EXTERNA.....	15
5.2.1 Análise PEST.....	15
5.2.2 Análise dos Controladores-Chave dos Recursos	17
5.2.3 Análise Concorrencial e Forças Colaborativas.....	18
5.3 ANÁLISE INTERNA.....	19
5.3.1 Recursos	19
5.3.2 Estratégia Atual	21
5.3.3 Desempenho	23
5.4 ANÁLISE SWOT	25
5.5 SEGMENTAÇÃO, <i>TARGETING</i> E POSICIONAMENTO.....	26
5.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	27
5.6.1. Pressupostos	27
5.6.2. Objetivos Estratégicos	27
5.6.2. Táticas de Marketing	28
5.7 CRONOGRAMA, ORÇAMENTAÇÃO E CONTROLO.....	31
6. CONCLUSÕES.....	33
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
8- ANEXOS	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - <i>A Ten-Step Strategic Process</i> (Bryson, 2011, p.44)	6
---	---

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Quadro de Referências.....	10
Tabela II - Técnicas de Recolha de Dados vs Quadro de Referências	12
Tabela III - Concorrentes Diretos.....	18
Tabela IV - Análise SWOT.....	25
Tabela V - Segmentos de mercado.....	26
Tabela VI - Públicos-Alvo	26
Tabela VII - Táticas de Marketing para Executivos.....	28
Tabela VIII - Táticas de Marketing para Voluntários	29
Tabela IX - Táticas de Marketing para Empreendedores Sociais	29
Tabela X - Cronograma e Orçamentação.....	31

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1- Diferenças entre marketing empresarial e marketing social.....	37
Anexo 2- Proposta Abrantes	38
Anexo 3- Guião da entrevista à responsável da Ashoka Portugal.....	40
Anexo 4- Guião da entrevista ao responsável do marketing da Ashoka Espanha.....	41
Anexo 5- Guião do Questionário Ashoka	42
Anexo 6- Respostas ao Questionário	45
Anexo 7- Convite para o Seminário Educação Transformadora.....	48
Anexo 8- Convite para o evento de apresentação dos novos Ashoka <i>Fellows</i> portugueses	49
Anexo 9- Comunicado de imprensa sobre o evento de apresentação dos novos Ashoka <i>Fellows</i>	49

1. INTRODUÇÃO

O reconhecimento da importância que o Terceiro Sector tem nas economias modernas foi simultâneo à aceitação entre praticantes e académicos de que os princípios do marketing são perfeitamente aplicáveis à gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) (González, Viajnde e Casielles, 2001). De facto, a necessidade de adoção de práticas empresariais a contextos sem fins lucrativos é uma realidade que surgiu com a crescente exigência dos ambientes em que as organizações do terceiro sector operam, o que fez com que estas começassem a implementar estratégias de marketing que garantissem os recursos necessários à boa execução das suas atividades (Macedo e Pinho, 2004).

Neste seguimento, e tendo tido conhecimento da situação atual da instituição em estudo bem como da sua falta de planeamento a nível de marketing, definiu-se como principal objetivo do presente trabalho Final de Mestrado a elaboração de um Plano de Marketing, com um horizonte temporal de um ano, para a Ashoka Portugal.

A Ashoka é uma OSFL internacional, com atual presença em 72 países, que foi criada em 1980 com base na visão de um mundo habitado por uma sociedade civil ativa onde todos podem ser *changemakers* (agentes de mudança), isto é, pessoas que procuram o bem comum, capazes de dar resposta à multiplicidade dos problemas sociais existentes. Para levar a cabo a sua missão, a Ashoka criou a maior rede de empreendedores sociais do mundo, da qual fazem parte indivíduos minuciosamente selecionados pela organização, com base na capacidade que detêm para resolver os problemas sociais mais prementes da sociedade através do desenvolvimento e implementação de mudanças sistémicas.

Em Portugal a Ashoka atua com base em dois eixos de ação: (1) seleção e promoção de projetos de empreendedores sociais portugueses; (2) geração de uma mudança do paradigma educativo no país, que promova uma educação virada para o desenvolvimento de competências que preparem as crianças e os jovens a serem futuros agentes de mudança.

Para além das já referidas, uma outra motivação que levou à execução deste estudo foi a oportunidade para aprender a adaptar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado em marketing a um contexto diferente, onde o foco não se baseia apenas no aumento das vendas ou do lucro de uma empresa mas sim numa boa causa para a sociedade. Segundo Kotler e Zaltzman (1971) e Andreasen (2012), a adoção das ferramentas do marketing tipicamente utilizadas num mundo empresarial, como é o caso das estratégias de marketing-mix, é muito mais complexa num contexto sem fins lucrativos, o que torna o desenvolvimento deste estudo numa tarefa ainda mais interessante e desafiante.

A atual rede da Ashoka, da qual já fazem parte cinco empreendedores sociais portugueses, foi uma das principais razões que a levou a ser colocada entre as cinco OSFLs mais influentes do mundo pela NGO Advisor. Contudo, em Portugal é uma organização ainda muito pouco conhecida, em primeiro lugar pelo facto de ter entrado no país há relativamente pouco tempo e depois pela falta de recursos, financeiros e humanos, para investir no marketing e no aumento da sua notoriedade.

Neste sentido, os objetivos específicos do presente Trabalho Final de Mestrado são: compreender a diferença entre marketing empresarial e marketing social; fazer o diagnóstico institucional da Ashoka Portugal; identificar as estratégias de marketing-mix mais adequadas para aumentar a notoriedade da Ashoka junto do público em geral e assim potenciar a angariação de novos parceiros estratégicos e oportunidades de financiamento. Dada a dimensão da organização e a abrangência dos seus segmentos de mercado, optou-se por desenvolver estratégias direcionadas especificamente ao público em geral.

A estrutura desta investigação encontra-se subdividida em 6 Capítulos. No primeiro capítulo, a introdução, faz-se um enquadramento do tema e apresentam-se as principais motivações e objetivos do estudo. De seguida, no capítulo 2, é efetuada uma revisão de literatura onde são abordados os temas mais relevantes para esta investigação: a definição de Marketing Social e das diferenças existentes relativamente ao Marketing Empresarial; a definição da estrutura mais adequada de planeamento para uma organização sem fins lucrativos; o conceito de empreendedorismo social e, por fim, o conceito de notoriedade da marca e a importância que esta tem para as organizações sem fins lucrativos. Na sequência da revisão de literatura (capítulo 3), é elaborado um quadro com as referências das principais fontes consultadas e no capítulo 4 apresenta-se a metodologia adotada no estudo. O capítulo mais extenso (capítulo 5) corresponde ao Plano de Marketing que se subdivide nos seguintes pontos: análise situacional (interna e externa) da organização; análises SWOT e STP; definição e estruturação dos objetivos e estratégias de marketing-mix; cronograma, orçamentação e medidas de controlo. Dada a dimensão e complexidade da organização em estudo, a análise interna exigiu um maior esforço a nível de síntese dos dados recolhidos, de forma a garantir uma exposição clara e o mais completa possível da informação. Por fim, no capítulo 6, apresentam-se as principais conclusões do estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Marketing Social

Graças ao aumento do número de OSFLs que se começou a verificar no final do século XIX, aos cortes nos subsídios públicos e à acrescida pressão para que estas organizações se tornem mais responsáveis na gestão dos seus fundos, surgiu a necessidade de adoção de princípios e práticas comerciais por parte das OSFLs (Alexander, 1999 e Weisbord, 1998; citados por Gainer e Padanyi, 2001).

Segundo Kotler e Zaltman (1971), o marketing social pode ser um ponto de partida para que exista uma ação eficiente por parte das OSFLs na criação de mudança social. Contudo, para que isto aconteça, é necessário que exista uma definição clara da disciplina do marketing social, que permitia distingui-la das suas ‘concorrentes’ e que mantenha os *social marketers* focados nas áreas em que devem atuar e nos resultados que devem atingir (Andreasen, 1994). Segundo Wymer (2011), para se conseguir atingir os resultados pretendidos é também fundamental compreender as suas premissas, e tê-las em conta nas suas ações.

O conceito de marketing social surge com Kotler e Zaltman (1971), como sendo “o desenho, implementação e controlo dos programas previstos para influenciar a aceitação das ideias sociais, envolvendo considerações sobre planeamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de mercado” (p.5). Segundo estes autores, o planeamento de marketing não garante que os objetivos sociais sejam atingidos ou que os custos sejam aceitáveis, mas representa um mecanismo que conecta o conhecimento científico sobre o comportamento humano com a implementação útil desse mesmo conhecimento para atingir objetivos sociais.

Conforme Andreasen (1994), a definição de marketing social proposta por Kotler e Zaltman (1971) é uma das razões que leva os *social marketers* a acreditarem que, para terem sucesso, basta focarem-se na mudança de ideias e atitudes, afastando-se assim daquele que deve ser o foco principal: a criação de mudança no comportamento humano. Segundo o autor, a geração de mudança nas ideias e nas atitudes das pessoas de nada serve se não resultar numa alteração efetiva do seu comportamento. Desta forma, para Andreasen (1994), o marketing social deve corresponder à adaptação das tecnologias do marketing comercial no sentido de influenciar o comportamento voluntário do público-alvo, e assim melhorar o seu bem-estar e o bem-estar da sociedade em geral.

Na opinião de Wymer (2011), as definições apresentadas anteriormente, circunscrevem o marketing social como um modelo centrado no indivíduo (na mudança de ideias, atitudes e comportamentos das pessoas) e ignoram as causas ambientais e estruturais (*upstream causes*) dos problemas sociais, limitando assim o foco dos *marketers* e das suas opções estratégicas na

resolução desses problemas. Segundo este autor, a identificação da causa do problema social é determinante para que a solução levada a cabo seja eficaz. E para identificar a causa do problema, não basta ter em atenção o panorama individual (*downstream/traditional causes*), é preciso também ter em conta o panorama ambiental/estrutural, nomeadamente o contexto social, ecológico, biofísico, cultural, legal, político e comercial em que uma comunidade vive. Assim, Wymer (2011), defende que a ação dos *social marketers* deve focar-se primeiramente em minimizar as barreiras ambientais do problema, e só depois na alteração dos comportamentos individuais.

Para esta tese irá considerar-se a definição de marketing social proposta por Wymer (2011) uma vez que o autor considera não só o contexto interno mas também o contexto externo na análise e solução de um problema social.

2.2. Marketing Social versus Marketing Empresarial

Apesar de o marketing social adotar os mesmos conceitos e ferramentas do marketing empresarial (marketing-mix), adaptando-os às suas necessidades (Kotler e Levy, 1969; Kotler e Zaltman, 1971; Andreasen, 1994), existem vários aspetos que distinguem estas duas vertentes do marketing (Andreasen, 2001). Para Andreasen (2012), o marketing social representa a forma mais complexa de aplicação do marketing: enquanto o marketing empresarial tem como principal objetivo a maximização das vendas, o marketing social tem que se preocupar simultaneamente com a promoção das vendas; o apoio empresarial; o voluntariado; as doações individuais e subsídios e os contratos com fundações e agências governamentais. Por outro lado, segundo este autor, a identificação dos resultados obtidos com as ações sociais é também muito mais difícil e complexa no marketing social: mesmo quando é possível observar mudanças imediatas nos comportamentos (o que muitas vezes não acontece), torna-se complicado saber se essas mudanças resultaram de uma ação específica ou de um conjunto de várias ações sociais.

Outro ponto diferenciador dos dois tipos de marketing tem que ver com o tipo de relações monetárias e não monetárias que estabelecem com os diversos públicos-alvo. No caso das empresas, a troca dos produtos e/ou serviços é feita com os mesmos clientes que lhes fornecem as receitas, já no caso das OSFLs o mercado dos consumidores/clientes é diferente do mercado das fontes de rendimento, o que as obriga a desenvolver estratégias de marketing distintas, adequadas a cada um dos mercados (Padanyi e Gainer, 2004).

2.3. Plano de Marketing

Wood (2010) considera que ter um bom plano de marketing é a chave para o sucesso do marketing de qualquer organização. Segundo a autora, vivemos num mundo em que a imagem a reputação e a estabilidade económica de uma empresa estão muito vulneráveis e que por isso se torna extremamente necessário ter um processo estruturado que sirva como fio orientador dos objetivos e estratégias a adotar, bem como das ameaças com que é preciso lidar.

Para Westwood (2006), o plano de marketing corresponde ao conjunto de métodos e ferramentas utilizadas para atingir os objetivos definidos por uma organização. Tal como Wood (2010), o autor considera que o planeamento de marketing constitui um elemento chave para qualquer plano de negócios na medida em que, não só permite identificar as oportunidades de mercado mais interessantes para a empresa, segmentar os públicos-alvo e definir o posicionamento mais adequado para o segmento escolhido, como também permite prever o crescimento nos vários segmentos e definir a quota de mercado para cada um deles.

Também McDonald (2015) encara o planeamento de marketing como uma sequência lógica de uma série de atividades que levam à definição dos objetivos do marketing de uma organização e à formulação de planos para atingi-los. Segundo o autor, teoricamente, um plano de marketing parece ser um processo muito simples, implicando apenas uma revisão situacional, a formulação de pressupostos, a definição de objetivos a serem atingidos e dos públicos-alvo e, por fim, a programação e custeio das ações necessárias para a implementação do plano. Contudo, na prática, não é assim tão simples: a grande dificuldade, segundo o autor, está em conjugar de forma coerente todos os elementos do marketing e em lidar com as dificuldades culturais, organizacionais e políticas que afetam todo o processo.

Por outro lado, Kotler e Armstrong (2012) encaram o planeamento de marketing como um processo que possibilita a análise do nível de satisfação e expectativas do cliente, permitindo um conhecimento profundo das suas necessidades e a elaboração de vantagens competitivas para as satisfazer. Estes autores, bem como Kotler e Keller (2012), defendem ainda que o plano de marketing deve atuar tanto a nível estratégico como tático. A nível estratégico, o plano analisa as oportunidades existentes no mercado, a partir das quais define a preposição de valor da empresa, os objetivos e os mercados-alvo a atingir. A nível tático, o plano delinea as ações do marketing a aplicar e os recursos necessários para implementar o plano estratégico.

Neste seguimento, pode-se concluir que o planeamento de marketing 'tradicional' é de facto muito importante para o desenvolvimento deste projeto. Contudo, dado o contexto e características próprias de uma OSFL, considera-se também importante ter em conta um planeamento mais específico para este tipo de organizações.

2.4. Plano de Marketing para Organizações Sem Fins Lucrativos

Bryson (2011), chama à atenção para a forte necessidade de planeamento estratégico por parte das OSFLs. Esta necessidade deve-se, segundo o autor, essencialmente a três fatores: (1) os líderes políticos e os gestores das organizações públicas, privadas, e sem fins lucrativos enfrentam enormes desafios e mudanças; (2) os líderes das organizações são cada vez mais responsabilizados pela performance das suas organizações; (3) com a regularização do uso do planeamento estratégico para fins públicos, a expectativa será que todos os líderes e gestores do terceiro sector sejam capazes de compreendê-lo e aplicá-lo de forma eficiente. Assim, com base nesta necessidade, o autor propõe uma estrutura de plano estratégico para OSFLs composta por dez passos (ver Figura 1).

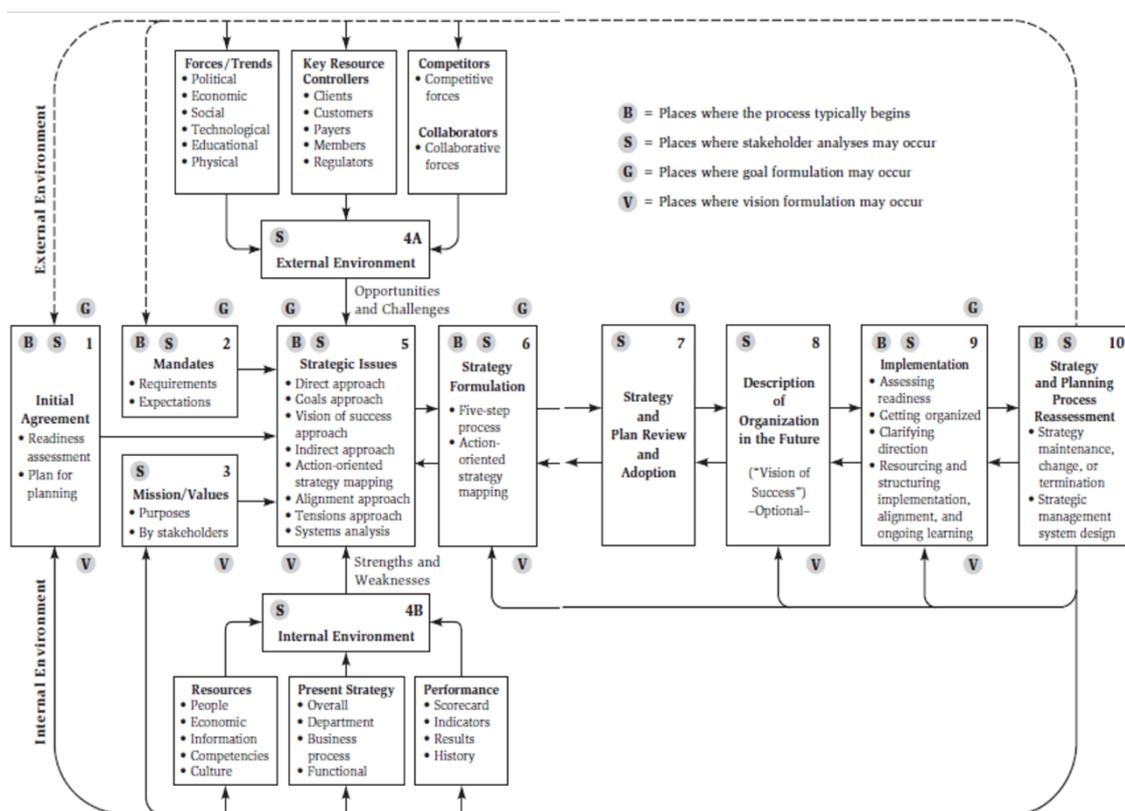


Figura 1 - A Ten-Step Strategic Process (Bryson, 2011, p.44)

Kotler e Zaltman (1971), acreditam que a aplicação das estratégias de marketing-mix é bastante mais desafiante no sector sem fins lucrativos do que no sector empresarial: em primeiro lugar, os *marketeers* têm que conseguir transformar uma ideia social num produto desejável aos olhos do público-alvo, ou seja, têm que conseguir tornar o objetivo social, algo intangível, em um ou vários produtos tangíveis que ao serem adquiridos pelo target irão contribuir para resolver o problema em questão. De seguida, colocam-se os desafios a nível da distribuição e de *pricing*, sendo que o primeiro implica a escolha e fornecimento dos canais de distribuição que mais se

adequam à fácil aquisição do produto social criado, e o segundo deve ser feito com base na suposição de que o público-alvo faz uma análise prévia da relação custo-benefício associada à aquisição do produto, e que a sua motivação para a compra irá depender da quantidade de benefício em excesso relativamente ao custo existente. Por último, o grande desafio ao nível da promoção consiste em usar estratégias de comunicação/persuasão que tornem o produto social em algo familiar e desejável para o público-alvo.

2.5. Empreendedorismo Social

No início deste século verificou-se uma mudança drástica na realidade das OSFLs: os custos operacionais aumentaram, os recursos disponíveis das fontes tradicionais apertavam cada vez mais, o número das OSFLs a competir por subsídios triplicou e o número de pessoas em estado de necessidade aumentou muito para além das expectativas. Perante este novo panorama, os gestores das OSFLs aperceberam-se de que só poderiam depender de si próprios para sobreviver, e esta constatação levou-os a entrar no mundo do empreendedorismo (Boschee e McClurg, 2003).

Segundo Dees e Anderson (2006), a melhor forma de definir empreendedorismo social é com base nas duas escolas de prática e pensamento existentes: *Social Enterprise School* e *Social Innovation School*. A *Social Enterprise School* defende a adoção de soluções do mercado empresarial na resolução de problemas sociais. Como tal, considera que as OSFLs devem gerar receitas próprias que suplementem os financiamentos públicos e governamentais no suporte das suas missões sociais. A *Social Innovation School*, por outro lado, foca-se sobretudo nos resultados e nas características individuais que os empreendedores devem ter para os alcançar. Esta escola considera que os empreendedores sociais devem ser *ChangeMakers*, isto é, indivíduos com fortes características de empreendedores, mas com motivações sociais.

O conceito de empreendedorismo social surgiu em 1980 pelas mãos de Bill Drayton, fundador da Ashoka (Dees, 2007). Para Drayton (2006), o Empreendedorismo Social passa por catalisar transformações sociais, de forma sistémica, a uma escala global. É com este autor que surge o conceito de *ChangeMarkers* – posteriormente adotado pela *Social Innovation School* - utilizado para denominar os empreendedores capazes de identificar e implementar soluções inovadoras para problemas sociais de forma sistémica.

Na perspetiva de Dees (1998), o empreendedorismo social deve ter como base cinco práticas que todos os empreendedores desta área devem seguir: (1) adotar a missão de criar e sustentar valor social – para um empreendedor social a missão social é fundamental, constituindo o principal fator diferenciador entre empreendedorismo social e empresarial; (2) reconhecer e buscar incessantemente por novas oportunidades que sirvam essa missão; (3) empenho num processo de contínua inovação, adaptação, e aprendizagem; (4) atuar corajosamente sem deixar

que os escassos recursos existentes sejam limitativos dos seus objetivos; (5) exibir um forte sentido de responsabilidade para com os constituintes atendidos e os resultados criados.

Do seu lado, Boschee e McClurg (2003), criticam a definição de Empreendedorismo Social proposta por Dees (1998), afirmando que esta contem uma falha fundamental: não inclui a geração de receitas próprias como uma das práticas a ser adotada pelos empreendedores sociais. Segundo os autores, esta falha contribui para que o Empreendedorismo Social seja um dos conceitos pior interpretados no Sector Sem Fins Lucrativos, existindo muitas organizações a intitularem-se empreendedoras sociais quando, na verdade, não o são. Indo de encontro à visão da *Social Enterprise School*, Boschee e McClurg (2003) defendem que uma OSFL só é empreendedora se tiver a capacidade de gerar receitas próprias de forma a tornar-se sustentável e autossuficiente. De outro modo, poderá apenas ser considerada inovadora. Os autores consideram que a inovação é muito importante para o crescimento das OSFLs, mas não é suficiente: uma coisa é desenhar, desenvolver e implementar um novo programa, outra, completamente diferente, é ser capaz de sustentar esse programa sem ter de depender de subsídios públicos e de contribuições de caridade.

2.6. Notoriedade da Marca

Antes de se definir notoriedade da marca, é preciso compreender o que é *brand equity*, ou capital da marca, já que os dois conceitos estão intimamente ligados. Keller (1993) propõe um modelo concetual de Capital da Marca a partir de uma perspetiva do consumidor individual: o autor define *brand equity* como sendo o efeito que o conhecimento de uma determinada marca irá ter na resposta de um consumidor ao marketing dessa marca. Segundo o mesmo autor, o conhecimento da marca (efeito diferencial que cria o capital da marca) é composto por duas componentes: imagem da marca e notoriedade da marca. A imagem da marca corresponde ao conjunto de perceções e associações que o consumidor tem em relação a uma determinada marca; a notoriedade da marca refere-se à capacidade do consumidor para identificar uma marca em diferentes contextos.

Aaker (1996), por seu lado, define o capital da marca com base em cinco dimensões: notoriedade da marca; lealdade à marca; qualidade percebida; associações à marca e outros ativos relacionados à marca que contribuam para gerar valor. Para Aaker (1996), a notoriedade da marca consiste na intensidade com que uma marca está presente na memória do consumidor, intensidade esta que pode ser medida a partir do modo como o consumidor se lembra da marca, o que varia entre: reconhecimento (o consumidor lembra-se que já houve algum tipo de contacto com a marca); recordação (existe uma associação imediata e o consumidor lembra-se da marca quando se fala numa determinada categoria de produto); *'top of mind'* (primeira marca que vem à cabeça do consumidor). Segundo este autor, a notoriedade da marca é essencial para estabelecer e

fortalecer associações por parte do consumidor, bem como para gerar familiaridade deste com a marca.

Segundo Keller (1993), o aumento da notoriedade da marca tem um impacto positivo na probabilidade dessa marca ser considerada pelo consumidor no processo de compra, e isto acontece não só no contexto empresarial mas também num contexto sem fins lucrativos (Faircloth, 2005; Juntunen et al., 2013; citados por Boenigk e Becker, 2016). Com base num estudo levado a cabo por Ritchie, Swami e Weinberg (1999, citados por Boenigk e Becker, 2016), apurou-se que o reconhecimento de uma OSFL por parte do público é de extrema importância para os *stakeholders* no momento de decidir se vão, ou não, apoiar determinada organização.

A notoriedade da marca é um conceito considerado muito importante para o desenvolvimento desta tese na medida em que um dos principais obstáculos ao estabelecimento da Ashoka em Portugal prende-se, precisamente, com os fracos níveis de reconhecimento da organização por parte da sociedade portuguesa, o que dificulta fortemente a angariação dos meios necessários à sua subsistência.

3. QUADRO DE REFERÊNCIAS

Com base na revisão de literatura realizada no capítulo anterior, selecionou-se a estrutura mais adequada a adotar no presente plano de marketing, descrita no Quadro de Referências que se segue (ver Tabela I).

Tabela I - Quadro de Referências

AUTOR	ESTRUTURA PARA PLANO DE MARKETING	
McDonald (2015)	Missão	
	Análise Situacional	
	<u>Análise Externa</u>	<u>Análise Interna</u>
Bryson (2011) Hockerts (2015)	--> Análise PEST --> Análise dos controladores-chave dos recursos --> Análise Concorrencial e Forças Colaborativas	--> Recursos (humanos, económicos, competências, informação) --> Estratégia Atual --> Performance
McDonald (2015) Westwood (2006)	Análise SWOT	
Wood (2010) McDonald (2015) Kotler e Armstrong (2012)	Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento	
Wood (2010) McDonald (2015)	Objetivos e Estratégias de Marketing Pressupostos Objetivos de Marketing Estratégias de Marketing	
McDonald (2015) Kotler e Armstrong (2012) Wood (2010)	Calendarização, Orçamento e Controlo	

Fonte: Elaboração própria

4. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste projeto terá como base a abordagem da “*research onion*” proposta por Saunders, Lewis e Thornhill (2009), composta pelas seguintes camadas: filosofias, abordagens, estratégias, escolhas metodológicas, horizonte temporal, técnicas e procedimentos.

4.1. Filosofia e Abordagem

O presente estudo será desenvolvido com base na vertente do interacionismo simbólico do interpretivismo. A filosofia interpretivista defende a necessidade de compreensão das diferenças existente entre as pessoas no seu papel enquanto atores sociais, ou seja, defende que o investigador deve ter a consciência de que todas as pessoas vêm de contextos diferentes o que leva a que, por um lado, cada uma tenha a sua própria interpretação do seu papel na sociedade e, por outro, cada uma atribua um significado diferente aos papéis sociais das pessoas em seu redor. Segundo a vertente simbólica do interacionismo, o indivíduo adapta o seu modo de compreender e agir consoante as circunstâncias sociais em que os indivíduos com quem está a interagir se encontram. Assim, esta filosofia está associada a uma postura empática por parte do investigador, que tem em conta a influência que as diferenças interpessoais e os diferentes contextos têm na postura adotada por cada um.

Apesar da filosofia interpretivista estar normalmente associada a uma abordagem indutiva (Saunders *et al*, 2009), este estudo foi desenvolvido segundo uma abordagem dedutiva uma vez que desenvolve e testa a teoria através da recolha e análise de dados.

4.2. Estratégias, Escolhas Metodológicas e Horizonte Temporal

Tendo em conta o contexto e os objetivos deste projeto, este foi um estudo realizado num horizonte temporal *cross-sectional*, do tipo maioritariamente qualitativo, mas com uma abordagem mista, já que foram utilizados métodos de recolha de dados não só qualitativos mas também quantitativos. A estratégia de investigação utilizada foi o *action research*, um método descrito pelos autores como uma “*research in action rather than a research about action*” (Saunders *et al*, 2009, p.147). De facto, este é um método utilizado quando o foco é a gestão de uma mudança ou a resolução de um problema, envolvendo um trabalho conjunto entre o investigador e a organização. Durante toda a realização do projeto houve um trabalho contínuo de colaboração com a responsável pela gestão da Ashoka em Portugal, o que não só facilitou a identificação dos problemas a abordar como também permitiu o acesso a dados imprescindíveis para um melhor entendimento do contexto da organização e para o desenvolvimento das estratégias de marketing mais adequadas a adotar. Este projeto inclui apenas os primeiros passos

desta estratégia já que, por uma questão de falta de tempo, não foi possível implementar e medir todas as táticas propostas.

4.3. Métodos de Recolha e Análise de Dados

Para o presente projeto foram recolhidos dados primários e dados secundários a partir de um método de recolha misto (qualitativo e quantitativo), como já foi referido.

Numa primeira fase, com o intuito de compreender os temas abordados na revisão de literatura de forma mais aprofundada e de obter uma visão geral sobre o contexto da organização em estudo, procedeu-se à recolha de dados secundários a partir de livros, artigos académicos, *websites*, ficheiros internos da organização, entre outras fontes. De seguida, com o objetivo de fazer uma análise mais minuciosa do ambiente interno e externo da organização por um lado, e de compreender o perfil, as perceções e motivações do público-alvo por outro, procedeu-se à recolha de dados primários através da realização de duas entrevistas semiestruturadas e de um questionário online.

As entrevistas, com guiões distintos, foram realizadas à responsável da Ashoka em Portugal e a um dos colaboradores responsáveis pela comunicação da Ashoka Espanha. No caso do questionário, elaborou-se primeiramente um pré-teste a 12 inquiridos a partir do qual se concluiu que não seria necessária qualquer alteração à estrutura inicial. O questionário, dirigido ao público em geral, foi realizado a uma amostra não probabilística por conveniência e distribuído *online* (Facebook, Whatsapp, correio eletrónico). Foi possível obter-se aproximadamente 158 respostas, mas poderá apenas considerar-se 132 já que houve 26 inquiridos que não preencheram o questionário por completo. A análise dos dados obtidos foi feita através do Excel, com base nos resultados disponibilizados pela plataforma Qualtrics.

Com vista a relacionar a escolha das técnicas adotadas com os parâmetros expostos no quadro de referências, elaborou-se a tabela que se segue (ver Tabela II) :

Tabela II - Técnicas de Recolha de Dados vs Quadro de Referências

Técnica	Quadro de Referências
Recolha de dados secundários	Definir objetivos Análise Situacional
Entrevista semiestruturada presencial à responsável pela Ashoka Portugal	Definir objetivos Análise situacional SWOT
Entrevista semiestruturada por Skype ao responsável pela comunicação Ashoka Espanha	Análise Situacional Estratégias de Marketing
Questionário <i>online</i> (amostra não probabilística por conveniência)	Estratégias de Marketing

Fonte: Elaboração própria

4.4 Estrutura do Questionário

O questionário efetuado ao público em geral é composto maioritariamente por questões fechadas e de escolha múltipla, contando apenas com três questões de resposta aberta relativas à área de residência, ao ano de nascimento e à área profissional dos inquiridos. Quanto à estrutura do questionário, pode considerar-se que está dividida em quatro partes: na primeira parte, pretende-se compreender a relação dos inquiridos com OSFLs ou causas sociais, nomeadamente no que toca à sua predisposição para apoiá-las; de seguida, fazem-se questões relativas aos temas abordados pela organização (educação transformadora e empreendedorismo social), onde são utilizadas algumas das escalas de Antecedentes do Empreendedor Social propostas por Hockerts (2015); na terceira parte mede-se o nível de notoriedade da Ashoka Portugal, através de escalas propostas por Yoo e Donthu (2001), bem como a existência de empatia em relação à atividade exercida pela organização em estudo; por último, fazem-se questões relacionadas com aspetos sociodemográficos do Público em Geral.

4.5 Caracterização da Amostra

Com base na análise dos dados obtidos através do inquérito por questionário realizado ao público em geral (ver anexo 4), foi possível apurar-se alguns resultados demonstrativos do seu perfil socioeconómico e comportamental.

A nível socioeconómico verificou-se que a amostra é composta por aproximadamente 70% de indivíduos do sexo feminino e 30% do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 15 e os 68 anos, estando a grande maioria a residir na zona de Lisboa (118 pessoas). Através dos dados recolhidos, é ainda possível observar que a maior parte dos inquiridos tem um rendimento mensal entre os 500€ e os 1500€ (60%), sendo que 67% trabalha por conta de outrem ou por conta própria, 28% são estudantes ou trabalhadores-estudantes e os 5% restantes estão desempregados ou reformados.

A nível comportamental, em primeiro lugar constatou-se que existe uma elevada predisposição para apoiar causas sociais ou OSFLs, já que 87% dos inquiridos respondeu já ter apoiado alguma causa social ou OSFL e 76% dos que nunca apoiaram responderam que gostariam de vir a apoiar. O formato de apoio mais popular entre os inquiridos é o voluntariado (74%), seguido do apoio por meio de géneros (64%) e os aspetos mais valorizados no processo de escolha da causa social ou OSFL a apoiar são a missão, a transparência e a clareza da mensagem de uma causa social.

De seguida apurou-se que, apesar da grande maioria dos inquiridos não conhecer a organização Ashoka (86%), existe uma empatia positiva com a causa e missão da organização: 76% considera Importante/Muito Importante existirem OSFLs focadas em apoiar empreendedores sociais e os seus projetos, e 88% considera Importante/ Muito Importante

existirem OSFLs focadas na criação de uma educação que prepare as crianças e jovens a lidar com problemas sociais no futuro. Para além disto, 68% dos inquiridos diz identificar-se com a missão da Ashoka, 62% gostaria de apoiar uma organização como a Ashoka e 76% demonstrou interesse em saber mais sobre o que a Ashoka faz.

Por último, foi possível identificar um elevado potencial de indivíduos com características de empreendedores sociais. Com base na Escala de Antecedentes do Empreendedor Social proposta por Kai Hockerts (2015), foi possível apurar-se que aproximadamente 90% dos inquiridos sente compaixão por pessoas socialmente marginalizadas e concorda que ajudá-las é uma responsabilidade ética, e aproximadamente 80% acredita que pode ser capaz de contribuir para a resolução de problemas sociais.

5. PLANO DE MARKETING

5.1 Missão da Organização

A Ashoka é a maior rede de empreendedores sociais do mundo, com atual presença em 72 países. Geograficamente está dividida em 5 regiões, às quais se refere como sendo os seus 5 diamantes: América do Norte, América Latina, Europa, MENA (Médio Oriente e Norte de África) e Ásia.

A missão da Ashoka assenta na ideia de que a humanidade está a passar por um momento histórico, marcado pelo empoderamento generalizado das pessoas, fruto do avanço tecnológico e do clima de mudança constante em que se vive atualmente. Como forma de lidar com este novo panorama, em que a única constante é a mudança, a Ashoka acredita que todos os indivíduos devem ser *ChankeMakers*, isto é, pessoas dotadas de determinadas características de liderança, empatia, trabalho em equipa e capacidade de mudança, que as habilitem no sentido de melhorar o meio em que vivem e de dar resposta aos problemas sociais existentes. A missão da Ashoka passa então por cultivar uma sociedade EACH (*Everyone a ChangeMaker*), onde todas as pessoas possam ser agentes de mudança no seu meio, capazes de prever e combater desafios sociais, económicos e ambientais.

Para levar a cabo esta missão, a Ashoka Portugal vai de encontro aos dois eixos de atividade adotados pela Europa:

- I. **Selecionar e apoiar o trabalho dos *Fellows*:** os *Fellows* são empreendedores sociais selecionados pela Ashoka que estão a liderar o caminho para um mundo em que toda a gente possa ser um agente de mudança. São indivíduos considerados únicos pela forma sistémica como abordam os problemas, focando-se no ataque à sua fonte

através da mudança das mentalidades e comportamentos das pessoas, no sentido de as instruir a serem elas próprias a resolver os problemas sociais do seu meio. Assim, tendo consciência do papel determinante que estes indivíduos têm na criação de uma sociedade EACH, a Ashoka Portugal pretende selecionar indivíduos com estas características no seu país e apoiá-los no lançamento das suas visões, carreiras e projetos.

- II. **Contribuir para a mudança do paradigma educativo:** a Ashoka compreendeu que, para criar uma sociedade EACH, devia focar-se em promover uma educação virada para o desenvolvimento de determinadas competências nas crianças e jovens. Neste sentido, a Ashoka Portugal, alinhada com a Ashoka Espanha e o resto da Europa, pretende contribuir para a mudança do paradigma educativo no seu país, funcionando como elo de ligação entre os elementos-chave da área da educação, e identificando e apoiando projetos educativos, denominados Escolas Transformadoras (*Changemaking Schools*), que partilhem a mesma visão e vontade de mudar através da adoção de práticas de liderança, resolução de problemas, criatividade e outras características que preparem e capacitem as crianças a serem futuros agentes de mudança social.

5.2 ANÁLISE EXTERNA

5.2.1 Análise PEST

Ambiente Político

Segundo o mapa de risco político elaborado pela Marsh (Jornal Público, 2018), Portugal encontra-se atualmente entre os 27 países do mundo com risco político mais baixo, o que reflete um clima de estabilidade no país.

Nos últimos anos tem-se verificado uma abertura política à inovação e empreendedorismo social em Portugal, resultado do acordo assinado em 2014 entre o Estado Português e a Comissão Europeia. Este acordo, designado Portugal 2020, visa direcionar, pela primeira vez, fundos europeus estruturais e de investimento (FEEI) a projetos na área da Inovação e Empreendedorismo Social em Portugal, nomeadamente em soluções inovadoras que venham dar respostas a problemas existentes não só na área social, como também nas áreas da educação, justiça, saúde e outras. [\(verificar fonte\)](#)

Ambiente Económico

Com base nos principais indicadores económicos revelados pela AICEP em Março de 2018, pode concluir-se que o balanço da economia portuguesa no ano de 2017 foi bastante positivo: o PIB obteve um crescimento de 2,7%, valor que representa não só uma taxa de crescimento superior à média da zona euro como também o maior crescimento registado em

Portugal desde o ano de 2000 (Jornal Público, 2018); o PIB per Capita aumentou 4,2 % face aos 3,3% de 2016 e o Consumo Privado obteve um aumento ligeiro, passando de 2,1% em 2016 para 2,2% em 2017. Já o Consumo Público, por outro lado, sofreu um decréscimo de 0,5 pontos percentuais, passando de 0,6% em 2016 para 0,1% em 2017.

Com base na informação estatística disponível sobre o tema, apurada pela Conta Satélite da Economia Social 2013, a Economia Social em Portugal representava 2,8% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional, 5.2% do emprego total e 6.0% do emprego remunerado. Este sector, composto por mais de 61 mil entidades, caracteriza-se pela heterogeneidade das áreas de atividade que dele fazem parte: Cooperativas (2117), Mutualidades (1111), Misericórdias (389), Fundações (578), Associações e outras (58.073). Segundo dados fornecidos em julho de 2017 pela Fundação Calouste Gulbenkian, em Portugal existem 27.985 Organizações Sem Fins Lucrativos, número que representa 45,7% do total das entidades que compõem a Economia Social do país, e 71,2% do total de postos de trabalho neste sector.

Ambiente Social

A composição etária da população portuguesa reflete o envelhecimento demográfico que se vive, fruto do saldo natural negativo e do aumento da esperança média de vida verificados nos últimos anos: com base em dados do INE, em 2017 houve mais 24.000 óbitos do que nascimentos e a esperança média de vida à nascença no mesmo ano foi estimada em 80,78, valor superior aos dois anos anteriores. Assim, de ano para ano tem-se verificado o decréscimo da população jovem e o aumento da população idosa e, segundo as projeções do INE, a tendência nos próximos anos é para que esta situação se mantenha. Como resultado, o índice de dependência tem também vindo a aumentar nos últimos anos, correspondendo, em 2017, a 33,3 idosos por cada 100 pessoas em idade ativa.

De acordo com Inquérito às Condições de Vida e Rendimento de 2017 realizado pelo INE, podem-se destacar os seguintes indicadores: 23,3% das pessoas residentes em Portugal encontrava-se em risco de pobreza, o que corresponde a menos 196 mil pessoas do que no ano anterior; em 2016 as mulheres continuavam a ter um risco de pobreza superior ao dos homens (18,7% face a 17,8%) e as crianças continuavam a estar fortemente associadas ao aumento do nível de pobreza nos agregados familiares (19,7% para as famílias com crianças dependentes e 16,9% para famílias sem crianças dependentes).

Com base nos últimos dados disponíveis no INE relativamente à participação da população portuguesa em trabalho voluntário, averiguou-se que no ano de 2012 houve quase 1 milhão e 40 mil pessoas a prestar pelo menos uma atividade de trabalho voluntário, o equivalente a 11,5% da população residente no país. Contudo, a taxa de voluntariado em Portugal neste ano encontrava-se bastante abaixo da média da Europa (24%).

Ambiente Tecnológico

Segundo o Relatório Global de Tecnologias de ONG's 2018, realizado em 2017 pelas organizações norte-americanas *Non Profit Tech for Good* e *Public Interest Registry*, a adoção das TIC por parte das Organizações da Economia Social (OES) em Portugal passa-se da seguinte forma: 86% possuem um site e 28% enviam e-mails regularmente; 33% aceitam doações online através dos seus sites; 66% consideram que os medias sociais são eficazes na angariação de fundos *online*, sendo o Facebook a ferramenta mais utilizada (100%), de seguida o Youtube (43%) e depois o Instagram (31%) o Twitter (26%) e o LinkedIn (24%); 11% usam aplicações para estabelecer a comunicação com doadores e apoiantes, nomeadamente através do Messenger do Facebook, e do WhatsApp; 15% recorre a softwares de CRM para monitorizar e gerir doações e comunicações; 67% utiliza *softwares* na nuvem e 25% recorre a tecnologia criptográfica para proteger os seus dados.

5.2.2 Análise dos Controladores-Chave dos Recursos

Os grupos que têm impacto direto ou indireto nos recursos da Ashoka Portugal são: Fundações e Empresas Privadas; ASNers; Escolas; *Fellows*; Público em Geral; Conselho Consultivo.

As fundações e empresas privadas podem fornecer apoio à Ashoka de quatro formas distintas: (1) apoio financeiro para custos estruturais; (2) apoio especializado através da cedência de espaços, consultoria a *Fellows* e prestação de serviços úteis para a organização, como serviços jurídicos, tecnológicos, de design, entre outros; (3) apoio financeiro a *Fellows* por meio de um ordenado com a duração de três anos, que os permita focarem-se unicamente na ideia ou projeto social que têm em mãos; (4) financiamento de projetos conjuntos entre a empresa financiadora e a Ashoka.

Os ASNers são indivíduos (maioritariamente executivos) que fazem parte da ASN (*Ashoka Support Network*), uma rede composta por pessoas que partilham a mesma visão da Ashoka e que estão dispostas a apoiar a organização das seguintes formas: (1) aconselhamento e fornecimento de contactos a *Fellows*; (2) financiamento de 10.000€ anuais para suporte dos custos estruturais do escritório do país que estão a apoiar. Em troca deste apoio, os ASNers têm acesso exclusivo à rede de *Fellows* e aos vários encontros internacionais providenciados pela Ashoka, onde existe um forte potencial de *networking* na área do empreendedorismo social. Atualmente a Ashoka Portugal ainda não conseguiu angariar nenhum ASener para a sua rede.

O Conselho Consultivo consiste no grupo a quem a Ashoka Portugal deve apresentar semestralmente o relatório de atividades, o relatório de contas e o plano de atividades para o semestre seguinte. O Conselho é atualmente constituído pela diretora da Fundação Montepio, o

Alto Comissário para as Migrações e uma das sócias da Vieira de Almeida Advogados e Presidente do GRACE.

As escolas, os *Fellows* e o Público em Geral são os ‘clientes’ da Ashoka Portugal na medida em que praticamente todo o esforço da organização está direcionado para servir e influenciar estes três grupos: os *Fellows* numa ótica de apoio contínuo aos seus projetos individuais; as escolas numa ótica de acompanhamento e promoção de um caminho de mudança do paradigma educativo em Portugal; o Público em Geral numa ótica de sensibilização da sociedade portuguesa para as temáticas abordadas pela Ashoka e para a sua visão acerca da criação de uma sociedade EACH (*Everyone a ChangeMaker*).

5.2.3 Análise Concorrencial e Forças Colaborativas

Pode considerar-se que todas as OSFLs existentes em Portugal são potenciais concorrentes indiretos da Ashoka na medida em que dependem de apoios (financeiros e outros), de voluntários e de visibilidade para sobreviver. No entanto, as OSFLs que atuam nas áreas do empreendedorismo, colaboração e educação transformadora podem ser consideradas concorrentes mais próximos da Ashoka Portugal já que existem entidades e voluntários que têm preferência em apoiar e/ou colaborar com estas áreas em específico. Dentro destas áreas, identificam-se como concorrentes diretos da Ashoka Portugal as seguintes organizações (ver Tabela III).

Tabela III - Concorrentes Diretos

Concorrentes Diretos	
SEA (Agência Empreendedores Sociais)	Organização que tem como principal objetivo a capacitação da sociedade local para o desenvolvimento de projetos de empreendedorismo social. Está localizada em quatro pontos do país e conta com o apoio de 64 parceiros, patrocinadores e investidores, nacionais e internacionais.
Junior Achievement	Está em Portugal desde 2005 com a missão de introduzir uma aprendizagem transformadora na educação dos jovens e crianças, através do ensino de 3 pilares fundamentais: Cidadania e Literacia Financeira, Educação para o Empreendedorismo e Competências para a Empregabilidade, contando já com o apoio de vários associados de renome em Portugal, como é o caso do Grupo Mello, da Sonae e da Jerónimo Martins;
Rede Educação Viva	Rede constituída por vários núcleos de pessoas espalhados pelo país que tem como principal objetivo unir e conectar as pessoas, grupos e projetos, que partilhem a visão de uma educação viva, isto é, uma educação integral e participativa que tem em conta as características individuais de cada pessoa, e que se adapta no sentido de as potenciar ao máximo;
Teach for all	Rede global que trabalha para garantir que todas as crianças tenham as mesmas oportunidades, independentemente do estrato socioeconómico de que fazem parte. Em Portugal, o grande objetivo passa por abrir novos horizontes aos alunos das comunidades mais desfavorecidas do país. Para tal, a <i>Teach for All</i> seleciona e recruta jovens recém-licenciados e jovens

	profissionais para irem às escolas dessas comunidades com a missão de inspirar os alunos a acreditar num futuro promissor.
Mentes Empreendedoras	Programa levado a cabo nas escolas de ensino secundário que visa desenvolver nos jovens <i>skills</i> típicas de um empreendedor, nomeadamente a nível de Liderança, Autonomia e Talento, com o objetivo de os capacitar a serem agentes de mudança nas comunidades onde vivem.

Fonte: Elaboração própria

Em relação às Forças Colaborativas, consideram-se todos aqueles que de alguma forma contribuem para alcançar a missão da Ashoka, como são os *Fellows*, os Aseners, os parceiros, os voluntários, entre outros. Como tal, apesar das entidades acima mencionadas terem sido referenciadas como concorrentes, pode considerar-se que sejam também Forças Colaborativas na medida em que a sua ação vai no mesmo sentido da missão da Ashoka. Para além destas, são também consideradas forças colaborativas o CUPAV e o Fórum Estudante, duas organizações geridas pelo *Fellow* Rui Marques que têm projetos em empreendedorismo e governação integrada, projetos estes muito em linha com a estratégia de promover a colaboração delineada pela Ashoka.

5.3 ANÁLISE INTERNA

5.3.1 Recursos

Recursos Humanos

A estrutura organizacional da Ashoka está dividida entre a Ashoka Global - entidade que opera na sede da organização em Washignton DC - e os escritórios locais responsáveis pela atuação da organização em cada um dos 72 países em que esta está presente. A Ashoka Global é responsável por centralizar, gerir e prestar os serviços necessários aos escritórios dos vários países, sendo que todas as questões de elevada importância para a organização são cuidadosamente analisadas e avaliadas por esta entidade. Os operadores locais, que são autónomos na gestão da organização no seu país – com exceção de algumas regras gerais que todos devem cumprir - podem existir de três formas distintas: (1) como sucursais da Ashoka Global; (2) como entidades legais independentes (em que o principal parceiro é a Ashoka Global), ou (3) como sucursais de outros escritórios, como é o caso da Ashoka Portugal que é uma sucursal do escritório da Ashoka de Espanha.

Atualmente, o escritório da Ashoka Portugal conta apenas com uma colaboradora responsável por fazer toda a gestão da atuação da organização em Portugal, com o apoio e orientação da Ashoka de Espanha, cujos recursos humanos são compostos por: Co-Directora da Ashoka Espanha e Parcerias Globais; Co-Directora da Ashoka Europa e Co-Directora da Ashoka Espanha; Co-Director da Ashoka de Espanha e Diretor de Educação e Jovens; Responsável de parcerias; Responsável pela relação com empreendedores sociais; Responsável pela

administração e projetos; Responsável de comunicação; Responsável de educação; Responsável pela área dos jovens, comunicação e projetos.

Recursos Económicos

Como já foi referido, os operadores locais devem ser autossuficientes na gestão económica da organização no seu país, sendo que 18% de todo o dinheiro que conseguem angariar é doado à Ashoka Global para suportar os denominados ‘Serviços Globais Partilhados’, isto é, tudo o que tenha a ver com a estratégia de comunicação, processos de recrutamento, serviços legais e contabilísticos a nível global.

Os recursos económicos da Ashoka apenas podem ser obtidos por entidades privadas, nomeadamente indivíduos, fundações e empresas. Fundos públicos não são aceitáveis, segundo os estatutos da organização, como forma de manter total neutralidade política.

Os recursos económicos atuais da Ashoka Portugal provêm dos seguintes protocolos de financiamento:

1. Empresa Porticus: financiamento no âmbito do projeto *Launching Ashoka* entre Março de 2016 a Março de 2019. Apoio total no valor de 150.000€ repartido pelos 3 anos;
2. Empresa Schneider: financiamento prestado no âmbito de uma parceria europeia entre a Ashoka e a Shneider para a realização do projeto conjunto. Apoio no valor de 16.000€ a ser gasto entre Abril de 2017 e Abril de 2018.

A nível de perspetivas de financiamentos futuros a Ashoka Portugal, em parceria com o IPAV, está em conversações com dois municípios no sentido de avançarem com dois projetos conjuntos de um ano e meio, que irão significar um financiamento para a organização no valor total de 70.000€.

Recursos de Informação

As ferramentas informativas utilizadas pela Ashoka para dar a conhecer a organização e as suas valências são o Facebook e o *website*. Em ambas a ferramenta existe uma página específica para a Ashoka Global, onde a organização é apresentada como um todo, e uma página específica para a Ashoka de cada país, onde são expostos os temas e assuntos específicos à atuação da organização no seu país de ação. A Ashoka Portugal já tem uma página de Facebook em funcionamento, e o website oficial foi lançado em Setembro de 2018.

A comunicação interna da organização é monitorizada pela Ashoka Global como forma de garantir o cumprimento da sua política, e é feita através do *Global Shared Drive*, um servidor em nuvem utilizado por toda a rede Ashoka para armazenar documentos relacionados com o negócio, e por contas de *e-mail*, sendo que para além da conta existente para troca de *e-mails*

entre utilizadores autorizados (<http://webmail.ashoka.org>), existe uma ferramenta específica (www.dotmailer.com) para o envio de *e-mails* em massa.

Para além dos recursos de informação mencionados, a organização conta ainda com o *Salesforce*, um software de CRM que permite fazer a gestão das relações com os diferentes *stakeholders* da rede Ashoka (empresas, ASeners, escolas, *Fellows*), e com o *Ashoka Wheel Website*, que constitui uma base de conhecimento editável (wiki) capaz de ser utilizada pelos funcionários da Ashoka de todo o mundo.

Competências

Para colaborar com a Ashoka é necessário preencher os seguintes requisitos:

- Experiência prévia na área de empreendedorismo social/ inovação social;
- Forte capacidade para identificação de recursos e oportunidades de *fundraising*, bem como para desenvolver estratégias que aloquem estes recursos a projetos ligados à sustentabilidade e impacto;
- Experiência na gestão de operações de forma autónoma e em equipa;
- Forte capacidade de comunicação;
- Fluência na língua inglesa;
- Fortes competências organizacionais, nomeadamente atenção ao detalhe e execução de tarefas *multi-tasking*;

5.3.2 Estratégia Atual

A estratégia atual da Ashoka Portugal é desenvolvida com base nos dois eixos de atividade referidos anteriormente: (1) selecionar e apoiar o trabalho dos *Fellows*; (2) gerar mudança no paradigma educativo.

(1) Selecionar e apoiar o trabalho dos Fellows

O processo de seleção de *Fellows* é definido globalmente e deve ser aplicado de igual forma a todos os candidatos. Este processo, conhecido pela sua elevada exigência, consiste em cinco fases de avaliação (Nomeação; Avaliação Nacional; Segunda Opinião; Painel de Seleção e Conselho Administrativo Global), em que os critérios de seleção são os seguintes:

- Inovação do projeto apresentado;
- Criatividade na visão e metodologia utilizada na resolução dos problemas;
- Qualidade empreendedora;
- Avaliação do impacto social que o projeto do candidato pode trazer;
- Carácter e ética.

Relativamente ao apoio prestado aos *Fellows*, a Ashoka Portugal pretende ajudá-los no desenvolvimento dos seus projetos promovendo a colaboração com outros *Fellows* e parceiros estratégicos, identificando oportunidades de pro-bono que aumentem o seu impacto e, por último, trabalhando para tornar o seu impacto sistémico, ou seja, ajudando os *Fellows* a expandir o seu impacto e a mudar paradigmas nos seus setores de atuação.

(2) *Mudança do paradigma educativo*

A estratégia atual para levar a cabo a mudança do paradigma educativo em Portugal passa pela seleção e apoio a Escolas Transformadoras e pela criação de pilotos de Ecossistemas de Aprendizagem Transformadora (*Global Change Leaders*).

Tal como acontece no caso dos *Fellows*, o processo de seleção das Escolas Transformadoras pré-estabelecido pela Ashoka Global é também bastante exigente e complexo. O processo é constituído por sete fases (Nomeação, Avaliação, Entrevista, Visita, Autoavaliação, Avaliação Final, Painel Final) e os critérios de seleção são os seguintes:

- Visão ‘Educação *ChangeMaker*’;
- Promoção de uma aprendizagem ativa;
- Inovação;
- Nível de Influência;
- Trabalho em Equipa;
- Nível de abertura para colaboração com outros centros educativos;
- Avaliação da escola como um todo.

O apoio prestado às Escolas Transformadoras selecionadas tem como finalidade torná-las embaixadoras reconhecidas de um novo modelo educativo. Para isto, a Ashoka promove várias iniciativas que potenciem a visibilidade do trabalho que está a ser feito nestas escolas, através de: organização de visitas oficiais de Ashoka *Fellows* com o intuito de chamar a atenção dos meios de comunicação; gravação de imagens e entrevistas nas escolas para edição de vídeos de promoção; e ainda através da organização de conferências em que os oradores são representantes de Escolas Transformadoras nacionais e internacionais.

A criação de pilotos de Ecossistemas de Aprendizagem Transformadora é um projeto levado a cabo pelos vários escritórios da Ashoka a nível mundial que visa identificar, selecionar e mobilizar uma rede internacional de agentes de mudança do paradigma educativo. Este projeto tem dois propósitos essenciais: (1) reforçar o trabalho colaborativo entre os vários atores de cada comunidade na promoção de experiências de aprendizagem transformadora; (2) partilhar com o mundo as práticas de aprendizagem inovadoras que estão a ser feitas localmente e que podem servir de inspiração e exemplo a outros ecossistemas educativos.

5.3.3 Desempenho

A Ashoka foi fundada em 1980 pelas mãos de Bill Drayton, um consultor que acreditava fortemente na ideia de que os empreendedores sociais constituem a ferramenta mais poderosa do mundo na resolução de problemas de caráter social. Com base nesta convicção, em 1981 iniciou o processo de identificação e apoio a empreendedores sociais líderes nos seus projetos (*Fellows*), e atualmente já foram selecionados e são apoiados mais de 3.600 *Fellows* em todo o mundo, tornando-se evidente a criação de um movimento internacional inovador ligado ao empreendedorismo social.

Tendo já estabelecida uma forte rede mundial de empreendedores sociais, desde 2005 que a Ashoka mantém o seu foco na criação de uma sociedade EACH (*Everyone a Changemaker*). Com este objetivo em mente, para além dos *Fellows*, a organização passou também a investir na criação de um sistema educativo que capacite as crianças e jovens a tornarem-se futuros agentes de mudança nas comunidades onde vivem.

Em Portugal, a Ashoka encontra-se numa fase ainda muito embrionária, tendo dados os primeiros passos para o estabelecimento do seu escritório (como sucursal da Ashoka Espanha) em 2012. Nessa altura, Espanha conseguiu arranjar dois projetos de parceria, um com a Fundação Calouste Gulbenkian e outro com a Santa Casa da Misericórdia, o que permitiu contratar uma pessoa que ficasse responsável pela Ashoka e pela implementação desses projetos em Portugal. Contudo, o desenvolvimento dos projetos não teve o *feedback* e os resultados esperados, o que levou ao cancelamento do financiamento por parte das duas entidades, deixando assim a atividade da Ashoka em Portugal em ‘*stand-by*’. Só quatro anos mais tarde, em 2016, é que se voltou a insistir na presença da Ashoka em Portugal através da ajuda da Ashoka Espanha que conseguiu um financiamento a três anos para o projeto *Lauching Ashoka Portugal*. Este projeto visava a implementação da Ashoka no país e continha os seguintes objetivos:

1. Seleção de 5 *Fellows*;
2. Seleção de 10 Escolas *Changemaker*;
3. Criação de um movimento em torno da mudança do paradigma educativo em Portugal.

Graças a este financiamento, foi possível contratar, ainda em 2016, um Representante do País e um Diretor de *Changemaking Skills* que ficaram responsáveis por toda a gestão da atividade da Ashoka em Portugal, e que acabaram por ser substituídos em 2017 pelo *Fellow* Rui Marques, que passou a ser Representante do País a convite da Ashoka Espanha, e pela Constança Morais, atual Diretora de *Changemaking Skills*.

Desde a segunda tentativa de implementação da Ashoka em Portugal em 2016, alcançaram-se os seguintes resultados:

- Nomeação de três novos *Fellows*, para além dos dois já existentes. São eles o António Belo com o projeto *Just a Change*, a Alexandra Machado com o projeto *GirlMove* e o Hugo Menino Aguiar com o projeto *Speak*;
- Organização de um evento (Consórcio para o Team Empreendedorismo e Inovação Social) em parceria com empresas e universidades, cujo tema foi a missão da Ashoka – ‘Everyone a *ChangeMaker*’ – onde foram debatidos vários assuntos que a Ashoka quer trazer ‘ao de cima’, como é o caso da Educação Transformadora e dos Ecossistemas Colaborativos. O objetivo deste evento, que ocorreu durante três dias em três cidades diferentes do país, foi o de posicionar a Ashoka como uma organização que pode trazer novas ideias e novas soluções em relação a estes temas ainda tão pouco discutidos e desenvolvidos em Portugal;
- Nomeação de cinco Escolas *ChangeMaker*, ficando a faltar mais cinco para cumprir o objetivo delineado há três anos. São elas o Colégio de São José em Coimbra, o Agrupamento de Escolas de Freixo, o *Park International School*, a Escola Básica Integrada de Rabo de Peixe e a Magestil;
- Nomeação da comunidade educativa de Abrantes como um exemplo do caminho a percorrer nas áreas da participação comunitária e governação integrada. Com base nesta nomeação a Ashoka, em colaboração com o IPAV e com o Ministério da Educação, está a trabalhar para tornar a comunidade educativa de Abrantes num agente de mudança do paradigma educativo, fazendo dela o primeiro piloto de criação de um Ecossistema de Aprendizagem Transformadora em Portugal (ver Anexo 2).

5.4 ANÁLISE SWOT

Tendo como base a informação obtida através da análise interna e externa, bem como através da entrevista semiestruturada efetuada à responsável pelo escritório da Ashoka em Portugal, foi possível desenvolver uma análise SWOT que cruza os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do mercado (ver Tabela IV).

Tabela IV - Análise SWOT

<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A rede de <i>Fellows</i> Internacional ✓ Notoriedade e credibilidade dos <i>Fellows</i> portugueses ✓ Longa experiência e reconhecimento na área do empreendedorismo social e colaboração ✓ Presença de atores-chave da economia social no Conselho Executivo <p style="text-align: right;">S</p>	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fraca notoriedade junto do Público em Geral em Portugal ✓ Impossibilidade de receber fundos públicos ✓ Insuficiência de recursos humanos ✓ Fraca reputação aos olhos dos mecenas em Portugal ✓ Inexistência de um responsável pelo marketing em Portugal <p style="text-align: right;">W</p>
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Surgimento de novas iniciativas no panorama educativo ✓ Parcerias com organismos da Comunicação Social ✓ Potencial das Redes Sociais para aumento de notoriedade e angariação de fundos ✓ Elevada predisposição do público em geral para apoiar OSFL ✓ Aumento de iniciativas de Responsabilidade Social nas grandes empresas <p style="text-align: right;">O</p>	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevada concorrência na angariação de fundos ✓ Escassas fontes de financiamento local atuais ✓ Pouco debate sobre os temas abordados pela Ashoka em Portugal (Colaboração; Educação Transformadora) ✓ Relação inexistente com órgãos de Comunicação Social <p style="text-align: right;">T</p>

Fonte: Elaboração própria

Estratégia

Uma vez que a presença da Ashoka em Portugal é recente e tendo em conta os seus objetivos, optou-se por seguir para este Plano de Marketing uma estratégia de mercado de desenvolvimento que visa, por um lado, potenciar os pontos fortes da organização e, por outro, aproveitar as oportunidades emergentes.

5.5 SEGMENTAÇÃO, *TARGETING* E POSICIONAMENTO

Com o intuito de melhor compreender o mercado para posterior identificação do público-alvo a atingir, procedeu-se à sua segmentação. Assim, com base nos dados primários e secundários recolhidos, foi possível identificar a existência de três grandes segmentos de mercado para a Ashoka Portugal (ver tabela V):

Tabela V - Segmentos de mercado

Parceiros	Entidades privadas com atividade na área da responsabilidade social, que possam ter interesse em fazer parcerias com a Ashoka Portugal no desenvolvimento de projetos conjuntos.
Escolas	Qualquer entidade educativa portuguesa que tenha interesse em adotar a visão de uma educação transformadora proposta pela Ashoka.
Público em Geral	Como descrito anteriormente, este segmento abrange indivíduos da sociedade portuguesa com mais de 15 anos, de Norte a Sul do País, com preocupação e interesse em apoiar causas ou OSFLs.

Fonte: Elaboração própria

Depois de identificados e analisados estes três grandes segmentos, considerou-se que o público em geral seria o segmento mais adequado aos objetivos pré-definidos para o presente Plano de Marketing. Contudo, sendo este um segmento muito abrangente e tendo em conta os dados primários recolhidos, optou-se por subdividi-lo em três grupos de elevado interesse para a Ashoka Portugal, com base nas quatro variáveis de segmentação: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental (ver Tabela VI):

Tabela VI - Públicos-Alvo

Voluntários	<ul style="list-style-type: none"> - Estudantes ou trabalhadores estudantes, com mais de 15 anos, com residência na região da Grande Lisboa que, independentemente do género ou do rendimento mensal, já apoiaram ou gostariam de apoiar causas sociais ou OSFLs. - Trabalhadores independentes ou por conta de outrem, com mais de 24 anos, residentes na região da Grande Lisboa, que apoiaram, ou gostariam de apoiar, causas sociais ou OSFLs. - Desempregados ou reformados que, independentemente do género ou região de residência, já apoiaram ou gostariam de apoiar causas sociais ou OSFLs.
Executivos	<p>Nota: Este subsegmento também se adequa ao segmento Parceiros contudo, para o presente Plano de Marketing, será trabalhado no contexto do segmento Público em Geral.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indivíduos com mais de 24 anos a trabalhar por conta própria ou por conta de outrem, com interesse na área da responsabilidade social, que possam servir de elo de ligação para a criação de parcerias entre as suas empresas ou as empresas onde trabalham com a Ashoka Portugal. - Indivíduos com mais de 24 anos a trabalhar por conta própria ou por conta de outrem, com um salário mensal elevado (+3000€), que já apoiaram ou gostariam de apoiar causas sociais ou OSFLs através de financiamentos pontuais ou regulares. Estes indivíduos são o target para integrar na Ashoka <i>Support Network</i> (ASN).
Empreendedores Sociais	Indivíduos com mais de 16 anos, independentemente do sexo, área de residência e rendimento mensal, que se interessam pela área da responsabilidade social e que acreditam que podem contribuir para a resolução de desafios sociais. Estes indivíduos são o target para integrar na rede de <i>Fellows</i> da Ashoka.

Fonte: Elaboração Própria

Como já foi referido, a Ashoka pretende trazer para a ordem do dia temas ainda pouco discutidos em Portugal, nomeadamente assuntos sobre Impacto Sistémico e Ecossistemas Colaborativos. Como tal, a Ashoka quer posicionar-se em Portugal como a organização de referência no que toca a estes temas, procurando ser o ponto de integração entre todos os movimentos que já começam a surgir nestas direções, nomeadamente na área da educação.

5.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

5.6.1. Pressupostos

- O movimento de mudança do paradigma educativo irá continuar a desenvolver-se.
- Irá existir maior interesse para estabelecimento de parcerias com OSFLs por parte dos organismos da comunicação social
- Irá existir uma maior predisposição das entidades privadas para apoiar projetos ligados à responsabilidade social
- O público em geral vai continuar a querer apoiar OSFL
- A Ashoka irá conseguir arranjar o financiador e cedência dos espaços necessários para o projeto “*Build Your Social Project Through Collaboration*”

5.6.2. Objetivos Estratégicos

Com o intuito de dar resposta a parte dos desafios e necessidades com que a Ashoka se depara atualmente em Portugal, desenvolveram-se os seguintes objetivos estratégicos para o presente plano de marketing:

Objetivos Quantitativos

- Aumentar em 70% o número de seguidores na rede social Facebook;
- Aumentar o número de recursos humanos (de um para três), com foco nas áreas de marketing e *fundraising*;
- Angariação de, pelo menos, uma nova fonte de financiamento (através de parcerias com empresas ou angariação de ASNeners);
- Angariação de 8 novos voluntários (dois voluntários repartidos em estágios de três meses)
- Estabelecer relações com os media através de parcerias com três entidades privadas, nomeadamente um canal de televisão, um canal de rádio e um jornal.

Objetivos Qualitativos

- Aumentar a notoriedade da Ashoka junto do público em geral;
- Angariar novos parceiros estratégicos para projetos futuros ligados à educação.
- Promover o debate sobre os temas Colaboração e Educação Transformadora na comunidade portuguesa;
- Promover iniciativas de empreendedorismo social.

5.6.2. *Táticas de Marketing*

As táticas de marketing-mix propostas nas tabelas VII, VIII e IX são direcionadas aos três subsegmentos referidos em cima (Executivos, Voluntários, Empreendedores Sociais) e irão focar em quatro ações específicas.

Tabela VII - Táticas de Marketing para Executivos

EXECUTIVOS	
PRODUTO	<p>A) Seminário de Educação Transformadora</p> <p>Este seminário tem como principal objetivo a angariação de parceiros estratégicos para a solidificação do movimento Educação Transformadora em Portugal. O grupo de 60 convidados previsto será não só composto por indivíduos que, através das empresas e fundações onde estão empregados, ou mesmo de forma individual, já trabalharam com projetos ligados à educação, mas também por escolas superiores de educação que possam também constituir parceiros interessantes para projetos futuros. O evento tem uma duração prevista de 4 horas e será dividido em 2 partes/momentos:</p> <p>1ª Parte (duração de 1:30h) – O seminário começa com a apresentação da Ashoka e do Programa Educação Transformadora dada pelos <i>speakers</i> Rui Marques e David Martin Diaz (Diretor da Ashoka Espanha). De seguida, depois de apresentados os critérios de seleção das Escolas Transformadoras, será pedido aos convidados que nomeiem 5 novas Escolas Transformadoras, segundo os critérios apresentados.</p> <p>2ª Parte (duração de 1:30) – Depois de um <i>coffee break</i> de 30 minutos para <i>networking</i>, dá-se início à segunda parte do seminário que irá consistir numa dinâmica de grupo, onde será pedido aos convidados que reflitam sobre o modo como se poderá expandir o movimento de Educação Transformadora em Portugal, de forma a que este deixe de abranger apenas as escolas alternativas para passar a ser uma realidade nacional. Com este intuito, serão colocadas 3 questões aos convidados: (I) De uma perspetiva externa, pense como é que este movimento se poderá expandir em Portugal; (II) De uma perspetiva interna, pense como é que poderá, através do seu trabalho, contribuir para que este movimento se expanda; (III) De uma perspetiva da Ashoka, pense como é que a nossa organização pode ajudá-lo a expandir este movimento.</p> <p>B) Evento de Apresentação dos Novos Ashoka Fellows Portugueses</p> <p>Este evento irá servir como celebração da nomeação dos três empreendedores sociais portugueses que farão parte da rede mundial Ashoka. Será um evento fechado para 100 convidados, direcionado aos amigos e parceiros da Ashoka e <i>dos Fellows</i>.</p>
PREÇO	<p>A) Os convidados não serão obrigados a pagar qualquer quantia para a participação no seminário.</p> <p>B) Os convidados não serão obrigados a pagar qualquer quantia para atender ao evento.</p>
DISTRIBUIÇÃO	<p>A) O seminário irá ocorrer no dia 26 de Outubro às 14:30 na Escola Profissional Magestil.</p> <p>B) O evento irá ocorrer no dia 31 de Outubro nos escritórios da Vieira de Almeida & Associados.</p>
PROMOÇÃO	<p>A)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uma vez que se trata de um evento privado, a única comunicação que será feita a anunciar o seminário será em forma de convites enviados diretamente aos convidados (ver Anexo 7) - O seminário será filmado para posterior edição de vídeo promocional a ser publicado no Facebook e no <i>Website</i> oficial da Ashoka Portugal. <p>B)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envio de convites aos parceiros e amigos da Ashoka e dos <i>Fellows</i> (ver Anexo 8). - Convidar a imprensa para fazer cobertura do evento (ver Anexo 9). - Convidar a SIC a fazer uma reportagem sobre a Ashoka e os 3 novos <i>Fellows</i>.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela VIII - Táticas de Marketing para Voluntários

VOLUNTÁRIOS	
PRODUTO	Programa de Voluntariado “Help and Learn” – este programa vai funcionar como um estágio part-time (oito horas semanais) com rotatividade de duas pessoas de três em três meses. O objetivo do programa é integrar voluntários formados ou com experiência em funções que estejam em falta no escritório da Ashoka Portugal, nomeadamente nas áreas do marketing e <i>fundraising</i> . Desta forma, para além de estarem a ajudar a Ashoka, os voluntários mais jovens (estudantes) estarão também a adquirir novos conhecimentos e a ganhar experiência nas suas áreas, e os voluntários mais velhos (trabalhadores e reformados) terão a oportunidade de aplicar os seus conhecimentos a uma realidade diferente.
PREÇO	O único custo previsto para os voluntários é o tempo despendido na execução das tarefas.
DISTRIBUIÇÃO	O local será adaptado consoante a tarefa e necessidade, podendo variar entre trabalho a partir de casa, na sede da Ashoka em Lisboa ou trabalho de campo no caso de organização de eventos ou reuniões de <i>fundraising</i> .
PROMOÇÃO	Anúncio pago na página de Facebook; <i>Website</i> ; E-mail para escolas com ensino a partir do secundário e universidades; E-mail e telefonema a empresas com programas de voluntariado obrigatório para os colaboradores; Anúncio na imprensa

Fonte: Elaboração Própria

Tabela IX - Táticas de Marketing para Empreendedores Sociais

EMPREENDEDORES SOCIAIS	
PRODUTO	Programa “Build your social project through collaboration” - Este programa, com duração de 1 mês, consiste na realização de <i>workshops</i> sobre como construir um projeto social de raiz recorrendo à colaboração. Esta primeira edição terá apenas 20 vagas e será dirigida por empreendedores sociais que já tenham construído projetos inovadores de sucesso. No final dos <i>Workshops</i> , apenas os participantes que atenderam a todas as 8 sessões serão desafiados a elaborar o seu próprio plano para um projeto social. Dois meses após os <i>workshops</i> terminarem, todos os projetos elaborados pelos participantes serão publicados num <i>micro-site</i> para irem a voto público. Qualquer pessoa é elegível de votar nos 3 projetos que mais gosta com a condição única e prévia de colocar ‘Like’ na página de Facebook da Ashoka. Após um mês de publicados os projetos online, encerra-se a votação e todos os participantes deverão apresentar os seus projetos a um painel composto por um Ashoka <i>Fellow</i> , um expert na área da Colaboração, e 3 executivos representantes de empresas interessadas em investir em novos projetos sociais. No final, os 3 melhores projetos (escolhidos com base nos votos públicos e na decisão do painel) receberão um financiamento de 10.000€ e serão acompanhados pela Ashoka durante o primeiro ano de implementação.
PREÇO	Inscrição no <i>Workshop</i> : 120€
DISTRIBUIÇÃO	Os <i>Workshops</i> irão ocorrer duas vezes por semana (com sessões de 3h) durante 1 mês na Universidade Católica de Lisboa.
	O dia da apresentação dos projetos finais terá lugar na Fundação Calouste Gulbenkian.

<p>PROMOÇÃO</p>	<p>Comunicação aos Empreendedores Sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anúncio de abertura das inscrições na imprensa e rádio, com explicação do projeto. • Anúncio pago no Facebook com indicação da abertura das inscrições e com explicação detalhada do projeto. • Distribuição de <i>flyers</i> nas universidades da Grande Lisboa • E-mail Marketing aos departamentos de responsabilidade social das empresas • Mensagem no Facebook a pessoas que gostem e sigam páginas de outras causas e entidades sem fins lucrativos em Portugal • Nomeação de uma personalidade que seja reconhecida pela sua ligação a causas sociais e que partilhe dos mesmos valores da Ashoka para ser embaixador/a do programa promovendo-o junto dos meios de comunicação e redes sociais. 	<p>Promoção do Projeto</p> <p>Nota: todas as ações promocionais do projeto devem fazer menção às entidades parceiras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parceria com agência de publicidade para desenvolvimento da imagem do projeto e de todos os materiais de design necessários para fins comunicacionais e publicitários • Criação de página do projeto no Facebook e Youtube com conteúdos atualizados • Publicação de notícia na página oficial do Facebook da Ashoka, imprensa e rádio antes do início do projeto. • Filmagem dos <i>workshops</i> e das apresentações. Edição de vídeo para filme promocional. • Estratégia de Comunicação no Facebook que promova o envolvimento dos seguidores, através de publicações regulares sobre o desenvolvimento do projeto. • Oferta de <i>T-shirt</i> a todos os participantes do projeto com o lema 'Todos somos agentes de mudança', o logo da Ashoka e os logos das entidades parceiras. • Parceria com canal de televisão privado para o desenvolvimento de uma reportagem sobre o projeto
------------------------	--	---

Fonte: Elaboração Própria

5.7 CRONOGRAMA, ORÇAMENTAÇÃO E CONTROLO

A calendarização e orçamentação das ações propostas no âmbito do presente Trabalho Final de Mestrado apresentam-se na Tabela X.

Tabela X - Cronograma e Orçamentação

	2018				20								Orçamento €€
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	
PROJETO 'HELP AND LEARN'													
Recrutamento trimestral													0
Formação (implica compra de 2 computadores de trabalho)													600
Anúncio pago Facebook													40
E-mail para escolas e empresas													0
Anúncio imprensa													0
PROJETO SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA													
Convidar <i>speakers</i> para participação no seminário													0
Aluguer do espaço													0
Envio de convites													0
Filme e edição de vídeo													400
<i>Coffe Break</i>													300
Logística													500
Brochuras informativas													300
Dia do Seminário													0
EVENTO APRESENTAÇÃO NOVOS ASHOKA FELLOWS													
Envio de convites													0
Aluguer do espaço													0
Convite dos <i>Media</i>													0
Logística													300
<i>Coffee Break</i>													500
PROJETO 'BUILD YOUR SOCIAL PROJECT THROUGH COLABORATION'													
Angariação de parceiros													0
Seleção e convite dos formadores													0
Convite e seleção das 3 empresas financiadoras													0
Aluguer do espaço de formação													0
Aluguer do espaço para apresentação dos projetos													0
Criação de materiais de comunicação													0
Comunicação aos Empreendedores Sociais													20
Promoção do Projeto													500
Criação de micro-site para votação online													0
Workshops (implica materiais)													100
Votação Online													0
Sessão de apresentação dos projetos (implica <i>Coffee Break</i>)													300

Fonte: Elaboração própria

Para efeitos de controlo e avaliação dos resultados obtidos a partir das táticas de marketing propostas, é necessário que seja feita uma monitorização regular por parte da organização que permita verificar se os objetivos delineados estão a ser atingidos.

Assim, no âmbito do projeto *'Help and Learn'*, os membros do escritório Ashoka Portugal deverão reunir-se trimestralmente para avaliar a real contribuição dos voluntários na execução das tarefas necessárias à organização. Com base nestas avaliações regulares, o programa poderá sofrer alguns ajustes que garantam uma maior eficiência do mesmo.

O colaborador responsável do marketing deverá monitorizar mensalmente o resultado das estratégias de comunicação aplicadas online, nomeadamente através da verificação do aumento de *Likes*, *Followers*, interações e visualizações nas páginas oficiais de Facebook e *website* da Ashoka Portugal, e nas páginas de Facebook e Youtube criadas especificamente para o projeto *'Build Your Social Project Through Collaboration'*. O responsável do marketing deverá também monitorizar os meios de comunicação social com os quais a organização consiga estabelecer parceria para avaliar o impacto dos conteúdos por eles publicados.

Para além do referido, no final de cada semestre deverá ser realizada uma avaliação detalhada da eficácia do Plano, nomeadamente no que toca ao aumento do debate sobre os temas Colaboração e Educação Transformadora no país, ao aumento do interesse generalizado por iniciativas de empreendedorismo social e, por último, ao aumento da notoriedade da Ashoka em Portugal e do seu reconhecimento como sendo a organização com maior potencial para apoiar e impulsionar novos projetos que surjam nestas áreas.

6. CONCLUSÕES

O presente Trabalho Final de Mestrado permitiu compreender que, apesar de o marketing social adotar as mesmas ferramentas e conceitos do marketing empresarial, existem grandes diferenças na aplicação dos mesmos, associadas às motivações opostas por que cada uma destas vertentes do marketing se move: enquanto a principal finalidade do marketing empresarial é persuadir um público-alvo a comprar um produto ou um serviço, o marketing social tem que lidar simultaneamente com dois públicos (o dos clientes e o das fontes de rendimento), tendo como objetivo principal influenciar ideias, criar mudança no comportamento humano e minimizar as barreiras ambientais de um problema social.

Com base no diagnóstico efetuado à situação atual da Ashoka em Portugal, pode concluir-se que o panorama nacional é relativamente favorável às OSFLs: por um lado, constatou-se que existe uma crescente abertura por parte do Estado e das empresas privadas para apoiar iniciativas de responsabilidade e inovação social; por outro, verificou-se uma enorme disponibilidade e preocupação da população portuguesa para ajudar causas sociais e OSFLs.

Apesar deste panorama aparentemente positivo, ao entrar em Portugal a Ashoka deparou-se com algumas barreiras e dificuldades, sendo que parte delas foram a razão inicial para a realização do presente plano e as outras, apuradas posteriormente ao longo da análise, justificativas da sua pertinência. Ao longo do estudo foi possível constatar que para além da concorrência existente na angariação de fundos a nível nacional, que por si só já é elevada, o facto da Ashoka Portugal ter de ser autossuficiente economicamente (sem ajudas da Ashoka Global), a acrescentar à impossibilidade de aceitar fundos públicos (regra interna da organização) e ao baixo nível de notoriedade junto do público em geral verificado, resulta numa conjuntura de fatores que dificultam as condições necessárias à subsistência da organização no país.

Tendo em conta que as barreiras causadas pelas regras internas da organização e pela elevada concorrência não são facilmente elimináveis, este estudo é pertinente no sentido em que foca em estratégias que levem ao aumento da notoriedade da Ashoka e dos temas abordados pela mesma junto do Público em Geral, o que poderá resultar na atenuação das restantes barreiras e na obtenção dos objetivos delineados. Esta constatação foi possível obter através das entrevistas efetuadas à responsável pelo escritório da Ashoka em Portugal e ao responsável de marketing e comunicação da Ashoka de Espanha, já que ambos consideram que a notoriedade é um aspeto muito importante para uma OSFL, na medida em que contribui positivamente para a angariação de parceiros e de financiamentos.

A pertinência deste estudo deve-se também aos resultados obtidos através do questionário efetuado que permitiram observar que, apesar da grande maioria dos inquiridos não conhecer a Ashoka, estes detêm uma forte empatia pelos principais temas abordados pela organização, bem como um forte interesse em saber mais sobre a sua atividade e, inclusive, apoiá-la.

Assim, a fim de alcançar os objetivos qualitativos e quantitativos propostos e de forma a atenuar as barreiras identificadas, procedeu-se à elaboração de estratégias que envolvem os 4P's do marketing-mix. Contudo, tratando-se de uma OSFL e dada a abrangência da mesma, optou-se pela elaboração de quatro projetos especificamente direcionados para o público em geral que permitissem, simultaneamente, fortalecer a estrutura organizacional (Projeto '*Help and Learn*'), potenciar a notoriedade da organização e dos temas por si abordados e, por último, angariar novos parceiros estratégicos e novas fontes de financiamento (Seminário de Educação Transformadora; Evento de Apresentação dos Novos Ashoka *Fellows*; Programa '*Build Your Social Project Trough Collaboration*').

Dois dos projetos propostos, o Seminário de Educação Transformadora e o Evento de Apresentação dos Novos Ashoka *Fellows* Portugueses, ambos a acontecerem no final do mês de outubro deste ano, já estão a ser implementados com a colaboração do investigador do presente estudo. De forma a dar apoio à preparação destes dois eventos, acordou-se que o investigador ficaria responsável pela comunicação dos mesmos pelo que, neste âmbito, já foram elaborados e enviados os convites aos convidados (ver Anexo 7 e anexo 8), enviado um comunicado de imprensa aos jornais para a cobertura do Evento de Apresentação dos *Fellows* (ver anexo 9), e ainda se enviou um pedido a um contacto próximo da SIC para a elaboração de uma reportagem sobre a nomeação de 3 empreendedores sociais portugueses para a rede Ashoka.

Para que o presente plano seja eficiente na obtenção dos resultados pretendidos, é imprescindível que, em primeiro lugar, haja um alargamento da equipa do escritório da Ashoka em Portugal através da contratação de um profissional responsável do marketing e de um profissional responsável pelo *fundraising*. De seguida, é muito importante que toda a equipa esteja focada na realização das ações propostas de acordo com a orçamentação e calendarização previstas, e é também imperativo que seja feita a monitorização necessária a cada projeto de forma a assegurar que tudo corre como previsto e que, se necessário, se façam os ajustes adequados ao longo do ano para que o plano obtenha os melhores resultados possíveis.

Por fim, é de salientar que uma das principais dificuldades encontradas na elaboração deste plano de marketing teve que ver com a complexidade organizacional da Ashoka, que se deve não só à enorme dimensão da sua estrutura como também à natureza da sua missão. Tudo isto foi ainda agravado pelo facto de praticamente não existir informação disponível sobre a Ashoka Portugal durante a maior parte do período em que este plano foi realizado (o *website* oficial da Ashoka Portugal apenas foi lançado em Setembro de 2018), o que acaba por valorizar ainda mais o estudo na medida em que, ao fazer uma sistematização de conhecimento sobre a organização, de forma clara e resumida, poderá servir de fonte de informação fidedigna a qualquer pessoa que queira saber mais sobre a atividade e a história da Ashoka Portugal.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Simon and Schuster, New York.
- Andreasen, A. R. (1994). Social Marketing: Its Definition and Domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), 108-114.
- Andreasen, A. R. (2001). *Ethics in Social Marketing*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Andreasen, A.R. (2002). Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 3-13.
- Andreasen, A.R. (2012). Rethinking the Relationship Between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 36-41.
- Boenigk, S., & Becker, A. (2016). Toward the Importance of Nonprofit Brand Equity. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 181-198.
- Boschee, J., & McClurg, J. (2003). *Towards a Better Understanding of Social Entrepreneurship*. Retirado de <http://www.caledonia.org.uk/>
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dees, J. G. (1998). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Retirado de <https://entrepreneurship.duke.edu/>
- Dees, J. G. (2007). Taking Social Entrepreneurship Seriously. *Society*, 44(3), 24-31.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *ARNOVA Occasional Paper Series*, 1(3), 39-66.
- Drayton, B. (2006). Everyone a Changemaker Social Entrepreneurship's Ultimate Goal. *Innovations Journal*, winter 2006, 3-14.
- Estúdio de Impacto. (2018, abril). *A Utilização das Tecnologias no Terceiro Sector em Portugal*. Retirado de <https://www.estudiodeimpacto.pt/tecnologias-terceiro-setor-portugal-2/>
- Fundação Calouste Gulbenkian. (2017, 23 de julho). *As ONG em Portugal*. Retirado de <https://gulbenkian.pt>
- Gainer, B., & Padany, P. (2001). Applying the marketing concept to cultural organizations: An empirical study of the relation between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (2), 182-193.
- González, L., Viajnde, M & Casielles, R. (2001). The market orientation concept in the private nonprofit organization domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 57-67.
- Hockerts, K. (2015). The Social Entrepreneurial Antecedents Scale (SEAS): a validation study. *Social Enterprise Journal*, 11(3), 260-280.
- INE (Instituto Nacional de Estatística). (2016, 30 de setembro). *Esperança de vida mais elevada à nascença no Centro e aos 65 anos no Algarve*. Retirado de <https://www.ine.pt/>
- INE (Instituto Nacional de Estatística). (2016, dezembro). *Social Economy accounted for 2.8% of national GVA in 2013*. Retirado de <https://www.ine.pt/>
- INE (Instituto Nacional de Estatística). (2017, 29 de março). *Mantém-se o agravamento do envelhecimento demográfico, em Portugal, que só tenderá a estabilizar daqui a cerca de 40 anos*. Retirado de <https://www.ine.pt/>
- INE (Instituto Nacional de Estatística). (2017, 30 de novembro). *O risco de pobreza reduziu-se para 18,3% - 2017*. Retirado de <https://www.ine.pt/>
- INE (Instituto Nacional de Estatística). (2018, 30 de abril). *Saldo natural negativo pelo nono ano consecutivo – 2017*. Retirado de <https://www.ine.pt/>
- INE (Instituto Nacional de Estatística). (2018, 7 de maio). *Reduziu-se a população que vive com sobrecarga de despesas em habitação*. Retirado de <https://www.ine.pt/>
- Jornal de Negócios. (2018, 21 de fevereiro). *A importância das IPSS na economia portuguesa*. Retirado de <https://www.jornaldenegocios.pt>

- Jornal Público. (2018, 14 de fevereiro). *Desde 2000 que a economia portuguesa não cresce tanto*. Retirado de <https://www.publico.pt>
- Jornal Público. (2018, 22 de janeiro). *Mais mortes do que nascimentos? 2017 terá batido o recorde do século*. Retirado de <https://www.publico.pt/>
- Jornal Público. (2018, 29 de Maio). *Esperança de vida aumenta para 80,78*. Retirado de <https://www.publico.pt>
- Jornal Público. (2018, 4 de Março). *Portugal entre os 27 países com menor risco político em 2018*. Retirado de <https://www.publico.pt>
- Keller, K. L., (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 51(1), 1-22.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing* (14^a ed.). New Jersey: Pearson Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14^a ed.). New Jersey: Pearson Hall.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35, 3-12.
- Macedo, I., & Pinho, J. (2004). The relationship between resource dependence and market orientation The specific case of non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), 533-553.
- McDonald, M. (2015). *Cambridge Marketing Handbook: Marketing Planning*. Cambridge: Cambridge Marketing Press.
- Observador. (2017, 10 de outubro). *Sobre a ciência do lucro e a responsabilidade social*. Retirado de <https://observador.pt>.
- Padany, P., & Gainer, B. (2004). Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration. *Journal of Marketing THEORY AND PRACTICE*, 43-57.
- Portugal Inovação Social. (2017). *Portugal 2020*. Retirado de <https://inovacaosocial.portugal2020.pt>
- Revista Business Portugal – Jornal Público. (dezembro, 2017). *Reconhecer a economia social*. Retirado de https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2017/12/entrevista_EG.pdf
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education
- Sector3. (2017). *Combate à Pobreza e Exclusão Social*. Retirado de <http://sector3.pt/wp-content/uploads/Combateapobrezaeexclusaosocial.pdf>
- UNECE (Comissão Económica das Nações Unidas para a Europa). (2017, março). *Relatório de Portugal*. Retirado de <https://www.unece.org>
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan* (3rd ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Wood, M. B. (2010). *Essential guide to marketing planning* (2nd ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Wymer, W. (2011). Developing more effective social marketing strategies. *Journal of Social Marketing*, 1(1), 17-31.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52, 1-14.

8- ANEXOS

Anexo 1- Diferenças entre marketing empresarial e marketing social

Table 1. Three Zones of the Value Chain: Commercial and Social/Nonprofit Marketing

Level	Commercial Marketing	Social/Nonprofit Marketing
Internal		
1. Inputs	Organizational budgets Staffing Internal support	Organizational budgets Volunteers Donations Corporate support
2. Activities	Strategy creation and execution	Strategy creation and execution
3. Internal outputs	Sales campaigns	Behavior change campaigns Fundraising campaigns Volunteering events Corporate development
External		
4. Results management	Sales	Behavior changes Volunteer retention Donation levels/loyalty Corporate collaboration
5. Impacts	Profits/return on investment	Social change Nonprofit/social program growth

Table 2. Other Differences Between Commercial and Social/Nonprofit Marketing

Feature	Commercial Marketing	Social/Nonprofit Marketing
Primary target audiences	Customers	Downstream people with problem behaviors
Secondary target audiences	Supply chain members Media	Upstream enablers Media Volunteers Donors Corporate partners
Expectations	Modest	Substantial
Budgets	Substantial	Minimal
Tactical freedom	Few limits	Close public scrutiny
Characteristics of key behaviors	Often low involvement Audience indifferent or positive	Often high involvement Audience indifferent or opposed
Limits on offerings	Few	Often considerable
Target audience benefits	Obvious	Not obvious

Fonte: Andreasen, A. R. (2012). Rethinking the Relationship Between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 39

Anexo 2- Proposta Abrantes



ABRANTES

Piloto de Ecossistema de Aprendizagem Transformadora

Proposta
12 de Março de 2018

Sumário

A Ashoka é movida pelo sonho de criar um mundo EACH (Everyone a Changemaker). Para tal, esta organização não governamental internacional procura tecer ecossistemas colaborativos, animados por uma sociedade civil consciente, empoderada e ativa na procura dinâmica e conjunta do bem comum.

O Instituto Padre António Vieira (IPAV) é uma associação cívica sem fins lucrativos, que tem por missão a promoção da dignidade humana, estando, em Portugal e no mundo, entre os líderes em inovação social, para a promoção da dignidade humana, através da especialização na dinamização da cultura colaborativa e na promoção da "unidade na diversidade".

Por meio da presente proposta, a Câmara Municipal de Abrantes, como pólo já reconhecido de inovação educativa e governação integrada, é convidada a ser impulsionadora, em parceria com a Ashoka Portugal e com o IPAV, e com apoio do Ministério da Educação, do primeiro piloto de um movimento global de criação de ecossistemas de aprendizagem transformadora (Global Change Leaders). O objetivo deste projeto será o de (1) reforçar o trabalho colaborativo entre os vários atores da comunidade na promoção de experiências de aprendizagem transformadoras e (2) partilhar com o mundo as práticas promissoras e aprendizagens no caminho que Abrantes está a fazer em direção a uma mudança do paradigma educativo e na promoção do trabalho em rede.



Proposta de Atividades a Desenvolver – FASE I

O presente documento propõe um conjunto de atividades a desenvolver nos primeiros 16 meses do piloto. Esta primeira fase do projeto começará com um mapeamento inicial do ecossistema educativo de Abrantes, no qual serão identificadas práticas promissoras, barreiras e oportunidades relacionadas com o trabalho colaborativo para promoção de experiências de aprendizagem transformadora ao nível do município. A partir desta primeira análise, desenvolver-se-ão ações de reforço de tal ecossistema através da difusão das práticas promissoras e passagem de ferramentas que permitirão reduzir as barreiras.

Os 4 eixos de ação desenvolvidos na primeira fase do piloto serão:

#1 Mapeamento Inicial

Modelação do ecossistema de aprendizagem em Abrantes, identificando os seus pontos de alavancagem (práticas promissoras e oportunidades) bem como barreiras que poderão comprometer a colaboração entre os seus atores para a criação de experiências de aprendizagem transformadora.

Grupos Focais

Num exercício de inteligência coletiva, serão realizadas 3 sessões com 20 participantes para: (1) identificar os atores e dinâmicas existentes no ecossistema de aprendizagem no Município de Abrantes; (2) referenciar práticas promissoras de colaboração no âmbito da aprendizagem; (3) identificar principais barreiras à colaboração; (4) identificar oportunidades de colaboração ainda não exploradas.

Entrevistas

Serão realizadas 10 entrevistas semiestruturadas com representantes dos vários setores do ecossistema para explorar em mais profundidade os temas tratados nos grupos focais: (1) Mapeamento, (2) Práticas Promissoras (3) Barreiras, (4) Oportunidades.

Análise de Redes

Através de softwares de mapeamento e análises de rede, várias análises serão feitas com base nos dados recolhidos nos grupos focais e entrevistas sobre os atores e dinâmicas de colaboração entre estes.



Análise de Práticas Promissoras

Elaboração de estudos de casos sobre as práticas promissoras de colaboração no âmbito da educação em Abrantes à luz da teoria sobre problemas complexos, colaboração e matriz Govint.

Análise de Barreiras

Elaboração de uma análise às barreiras à colaboração referenciadas nos grupos focais/entrevistas à luz da teoria sobre problemas complexos, colaboração e matriz Govint.

Análise de Oportunidades

Produção de uma primeira análise das oportunidades de colaboração identificadas nos grupos focais/entrevistas.

#2 Partilha de Práticas Promissoras

Criação de uma plataforma para partilha das lições aprendidas e práticas promissoras de colaboração para promoção de experiências de aprendizagem transformadora em Abrantes. Esta passará pela produção de conteúdos e organização de eventos internacionais sobre ecossistemas de aprendizagem transformadora, onde o caso de Abrantes será apresentado como boa prática.

Vídeos Práticas Promissoras

Vídeos de 10 minutos sobre as práticas promissoras identificadas. Estas terão testemunhos dos vários intervenientes sobre os benefícios e desafios do trabalho em colaboração, representando fontes de inspiração e ao mesmo tempo exemplos concretizadores do conceito de trabalho colaborativo, governação integrada e educação transformadora.

Evento Global Change Leaders

A apresentação do Mapeamento Inicial do Ecossistema de Aprendizagem Transformadora ao público poderá coincidir com um encontro internacional de Weavers organizado pelo Global Change Leaders. Este evento poderá contar com painéis sobre o valor das redes colaborativas e que perspectivas existem neste domínio para o município de Abrantes, bem como com a partilha dos fatores críticos de sucesso e lições aprendidas nas práticas promissoras de colaboração identificadas no município de Abrantes.



#3 Redução de Barreiras

Ferramentas para minimização das barreiras ao trabalho colaborativo, através da facilitação de formações sobre colaboração e produção de um guia para a promoção de experiências de aprendizagem transformadora.

Formação "Problemas Sociais Complexos e Colaboração Govint"

Formação de 4 dias para 30 participantes, facilitada pelo IPAV sobre a importância da colaboração e da governação integrada na resolução de problemas sociais complexos.

Formação "Matriz GovINT"

Formação de 4 dias para 30 participantes sobre fatores críticos de sucesso para projetos de colaboração sustentáveis e impactantes.

Formação "Liderança Colaborativa"

Formação de 5 dias para 30 participantes sobre novos modelos de Liderança em contextos de complexidade e de governação integrada.

Vídeo Formações

Um vídeo-resumo dos temas trabalhados nas várias sessões de formação com testemunhos dos participantes será gravado para consulta pública, de forma a que o essencial retirado possa servir de inspiração e fonte de informação para quem não participou.

Guia para a Liderança Colaborativa em Abrantes

Um guia para a liderança colaborativa na área da educação será produzido especificamente para os atores do Município de Abrantes, com os conteúdos tratados nos workshops.

#4 Avaliação de Impacto

Documento demonstrador do impacto do projeto, com uma análise dinâmica do ecossistema ao longo do tempo, evidenciando o papel da introdução de uma cultura colaborativa na sua rede social e empresarial.

Teoria da Mudança

Workshop com equipa de projeto (CMA, IPAV e ASHOKA) para estabelecer a base teórica sobre o impacto que o projeto visa. Esta sessão demora 2h.

**Reunião Indicadores**

Reunião onde são definidas as mudanças a ser medidas para o estudo de impacto do projeto e se delinea o plano de medição (como, quando, quem).

Questionários

Os mesmos participantes dos focus groups e entrevistas iniciais responderão a um formulário para identificar mudanças no ecossistema mapeado inicialmente, identificando novos atores, relações de colaboração e práticas promissoras, bem como re-avaliando as barreiras à colaboração vigentes.

Atualização do Mapeamento Inicial

As análises feitas no início (redes, práticas promissoras, barreiras e oportunidades) são atualizadas com a nova informação decorrente dos questionários.

Análise de Impacto

Tratamento dos dados recolhidos ao longo do projeto para se calcular o impacto do mesmo, tendo em conta o contra-factual (o que aconteceria de qualquer maneira se o projeto não tivesse acontecido) para se poder tirar conclusões sobre qual a influência do projeto nos indicadores de impacto pré-definidos.

Evento Abrantes – Comunidade Transformadora

O evento de apresentação dos resultados do projeto, que poderá contar com painéis a grupos de trabalho para discussão sobre os temas tratados nos estudos de mapeamento do ecossistema de aprendizagem em Abrantes.

Fonte – Documento interno da Ashoka

Anexo 3- Guião da entrevista à responsável da Ashoka Portugal

No âmbito do Trabalho Final do Mestrado em Marketing foi efetuada uma entrevista à responsável pela gestão do escritório da Ashoka em Portugal com o intuito de recolher dados importantes para a análise situacional e definição de objetivos do presente plano de marketing.

1. Apresentação da organização – Ashoka Global

- a. Conte-me sucintamente a história da Organização Ashoka Global.
- b. Qual é a missão e visão da Ashoka Global?
- c. Qual é a estrutura organizacional da Ashoka Global?
- d. Quantos colaboradores tem a Ashoka no total?
- e. Qual a formação dos trabalhadores da Ashoka?
- f. Quais são as competências exigidas no processo de recrutamento?
- g. A Ashoka é uma Organização internacional presente em muitos países. Qual é o método de funcionamento de uma organização tão grande?
- h. Como são obtidos os recursos económicos da Ashoka?

2. Apresentação da organização – Ashoka Portugal

- a. Conte-me sucintamente a história da Ashoka em Portugal.
- b. Qual é a missão e visão da Ashoka em Portugal?
- c. Qual é a estratégia atual da Ashoka em Portugal?
- d. Quais os principais pontos fortes da Ashoka Portugal?
- e. Quais os principais pontos fracos da Ashoka Portugal?
- f. Quais considera serem as principais oportunidades que a Ashoka pode encontrar em Portugal?
- g. Quais são os principais obstáculos/desafios para a Ashoka em Portugal?
- h. Quais foram os resultados obtidos até agora, desde que a Ashoka está em Portugal?

- i. Quais são as vossas necessidades financeiras para o ano de 2019?
- j. Quais são os grupos de stakeholders que têm, ou podem ter, impacto nos vossos recursos?
 - i. Que tipo de impacto pode cada um ter?
- k. Quem são os vossos principais concorrentes?
- l. Quais são os atuais parceiros da Ashoka e quais os termos das parcerias?
- m. Considera que a notoriedade de uma causa social ou OSFL aumenta as probabilidades de apoios financeiros e angariação de parcerias?
- n. Como avalia a comunicação da Ashoka em Portugal?

3. Recursos da Empresa

- a. Qual é a estrutura organizacional da Ashoka Portugal atualmente?
 - i. Quantos trabalhadores tem?
 - ii. Quais as funções dos colaboradores?
- b. Como descreveria a situação financeira da Ashoka Portugal atualmente?
 - i. Como é que a Ashoka Portugal se tem financiado até agora
 - ii. Qual é a estratégia de financiamento daqui para a frente?
- c. Quais são os recursos de informação da Ashoka ?

4. Meio envolvente

- a. Qual é o setor de Atividade da Ashoka Portugal?
- b. Qual acha que vai ser a tendência de evolução no sector?
- c. Que fatores económicos, demográficos ou sociais podem afetar a Ashoka em Portugal?
- d. Que fatores institucionais podem afetar a atuação da Ashoka em Portugal?
- e. Quais são os grupos de *stakeholders* que têm, ou podem ter, impacto nos vossos recursos? Que tipo de impacto pode cada um ter?
- f. Quem são os vossos principais concorrentes?
- g. Quem considera serem as vossas principais forças colaborativas?

5. Estratégia

- a. Quais são os principais eixos de ação da organização?
- b. Qual a vossa estratégia de aquisição de parcerias?
- c. Atualmente a Ashoka Portugal tem alguma estratégia de comunicação delineada? (se sim) qual?
- d. Qual é a presença online da Ashoka Portugal?
- e. Qual é a vossa relação com os media?

Anexo 4- Guião da entrevista ao responsável do marketing da Ashoka Espanha

No âmbito do Trabalho Final do Mestrado em Marketing foi efetuada uma entrevista ao responsável pela estratégia de marketing e comunicação da Ashoka Espanha com o intuito de recolher dados relevantes para a definição de objetivos e estratégias a adotar no presente plano de marketing.

1. *What do you think is the impact that the awareness and reputation of a NGO or a social cause has in the fundraising process and the establishment of new partnerships?*
2. *What is the importance you give to awareness/ prestige in your strategic and operational decision making?*
 - a. *Would you say it's a key decision factor for you?*
 - b. *Could you give me examples of decisions you may have done that were led mainly by maintaining or growing Ashoka's awareness in Spain?*
3. *Do you have a specific communication strategy in Spain? What is it?*
4. *As you know, Ashoka is not in Portugal for a long time and it is still trying to find its place and its position in this country. Do you think that increasing Ashoka's awareness in Portugal should be a priority right now taking into account the budget and the human resources available?*
5. *What would be your strategic recommendations to increase Ashoka's Awareness in Portugal?*

Anexo 5- Guião do Questionário Ashoka

Este questionário foi desenvolvido no âmbito do projeto final de Mestrado em Marketing no ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, e tem como objetivo a recolha de dados primários que contribuam para o desenvolvimento de um Plano de Marketing para a organização Ashoka Portugal. Solicita-se assim a sua colaboração, pois esta é essencial para a concretização deste trabalho. Os dados recolhidos, para além de anónimos e estritamente confidenciais, serão usados apenas para fins académicos. O questionário tem uma duração prevista de apenas 6 minutos. Agradecemos a sua disponibilidade.

1. **Conhece alguma organização sem fins lucrativos?**
 - a. Sim
 - b. Não
2. **(Se respondeu Sim à Q1). De um modo geral, como tomou conhecimento dessa/as organização/ões?**

a. Televisão	e. Imprensa
b. Redes Sociais	f. Boca-a-boca
c. Website da Organização	g. Eventos
d. Rádio	h. Outros
3. **Considera importante apoiar causas sociais ou organizações sem fins lucrativos?**
 - a. Sim
 - b. Não
4. **Já apoiou alguma causa social ou organização sem fins lucrativos?**
 - a. Sim
 - b. Não
5. **(Se respondeu NÃO à Q4). Gostaria de apoiar alguma causa social ou organização sem fins lucrativos?**
 - a. Sim
 - b. Não
6. **A ação das causas sociais que apoiou ou que gostaria de apoiar incide sobre:**

a. Crianças	h. Doenças cancerígenas
b. Idosos	i. Toxicodependentes
c. Violência doméstica	j. Projetos de Empreendedorismo Social
d. Animais	k. Pessoas sem-abrigo
e. Educação	l. Outros
f. Doenças Motoras	
g. Doenças Psíquicas	
7. **De que forma já ajudou, ou estaria disposto a ajudar, uma causa social ou organização sem-fins-lucrativos?**

a. Voluntariado	d. Apoio financeiro regular
b. Géneros (prestação de serviços, comida, vestuário, etc)	e. Dedução IRS
c. Apoio financeiro pontual	f. Compra de produto solidário
	g. Outros

8. Avalie o grau de importância que cada um dos seguintes aspetos tem no processo de escolha/decisão da causa social ou organização sem-fins-lucrativos a apoiar

	Nada importante	Pouco importante	Moderadamente importante	Importante	Muito importante
A missão da causa social ou organização sem fins lucrativos					
Ter elevada notoriedade					
Ter uma imagem forte					
Ser transparente (a nível de resultados e recursos)					
Ter uma comunicação forte					
Ter uma mensagem clara					
Ter presença online					

9. Sabe o que são empreendedores sociais?

- a. Sim
- b. Não

Breve explicação: Empreendedores Sociais são indivíduos capazes de identificar e descobrir soluções inovadoras para problemas sociais, e de adotar as soluções encontradas de forma sistémica. (Drayton, B. (2006). Everyone a Changemaker Social Entrepreneurship's Ultimate Goal. Innovations Journal, winter 2006, 3-14.)

10. Considera importante existirem causas sociais ou organizações sem-fins-lucrativos focadas em apoiar empreendedores sociais e os seus projetos

- a. Nada Importante
- b. Pouco Importante
- c. Moderadamente Importante
- d. Importante
- e. Muito Importante

11. Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Quando penso em pessoas socialmente desfavorecidas, tento colocar-me no seu lugar					
Não me importo com os sentimentos das pessoas que vivem à margem da sociedade					
Sinto compaixão por pessoas socialmente marginalizadas					
É uma responsabilidade ética ajudar pessoas menos afortunadas do que nós					
Todos estamos moralmente obrigados a ajudar pessoas socialmente desfavorecidas					
Ajudar pessoas socialmente desfavorecidas é um dos princípios da nossa sociedade					
Estou convencido de que, se me focar, posso contribuir para a resolução de desafios sociais					
Resolver problemas sociais é algo para que cada um de nós pode contribuir					

12. Considera importante existirem causas sociais ou organizações sem-fins-lucrativos focadas na criação de uma educação que prepare as crianças e jovens a lidar com problemas sociais futuros?

- | | |
|-----------------------------|---------------------|
| a. Nada Importante | d. Importante |
| b. Pouco Importante | e. Muito Importante |
| c. Moderadamente Importante | |

13. Conhece a organização Ashoka?

- a. Sim
b. Não

14. (Se respondeu SIM à Q13). Como tomou conhecimento da Ashoka?

- | | |
|------------------|----------------------|
| a. Redes Sociais | e. Amigos/Conhecidos |
| b. Imprensa | f. Evento |
| c. Televisão | g. Outros |
| d. Voluntariado | |

Breve explicação: A Ashoka é a maior rede de empreendedores sociais do mundo, com atual presença em 72 países. A sua missão passa pela criação de uma sociedade EACH (Everyone a ChangeMaker), isto é, uma sociedade onde as pessoas sejam capazes de prever e combater desafios sociais, económicos e ambientais. A Ashoka está em Portugal há 2 anos e para levar a cabo esta missão foca-se em dois eixos de ação: (I) Selecionar e apoiar o trabalho dos Fellows (empreendedores sociais considerados ‘fora da caixa’ pela forma inovadora com que abordam e resolvem problemas sociais); (II) Contribuir para a mudança do paradigma educativo em Portugal através da promoção de uma Educação Transformadora, isto é, um tipo de educação virada para o desenvolvimento de soft-skills que preparem e capacitem as crianças e jovens a lidar e resolver os problemas sociais que os rodeiam.

15. Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Consigo distinguir facilmente a Ashoka de entre outras organizações do mesmo género					
Algumas características da Ashoka vêm-me facilmente à cabeça					
Considero o logo da marca atrativo					
Consigo reconhecer facilmente o logo da Ashoka					
A missão da Ashoka é compreensível					
Considero a missão da Ashoka louvável					
Identifico-me com a missão da Ashoka					
Tenho interesse em apoiar uma organização como a Ashoka					
Tenho interesse em saber mais sobre a o que a Ashoka faz					

16. Género

- a. Feminino
b. Masculino

17. Ano de Nascimento - Resposta Aberta

18. Grau de Escolaridade

- | | |
|----------------------|------------------|
| a. Ensino Básico | e. Outro |
| b. Ensino Secundário | f. Licenciatura |
| c. Mestrado | g. Pós-Graduação |
| d. Doutoramento | |

19. Situação Profissional

- a. A trabalhar por conta de outrem
- b. A trabalhar por conta própria
- c. Estudante
- d. Trabalhador – estudante
- e. Desempregado
- f. Reformado
- g. Outro

20. Indique a área em que trabalha (ex: educação; consultoria; etc.) – Resposta Aberta

21. Rendimento Mensal

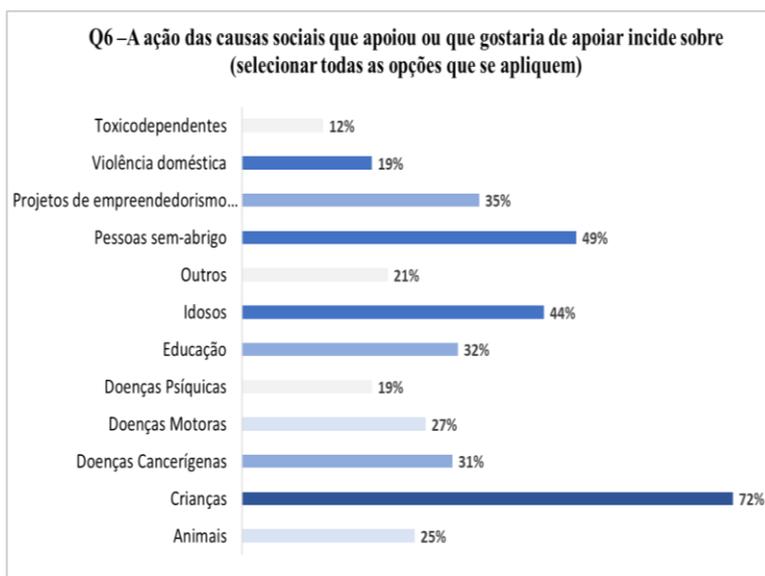
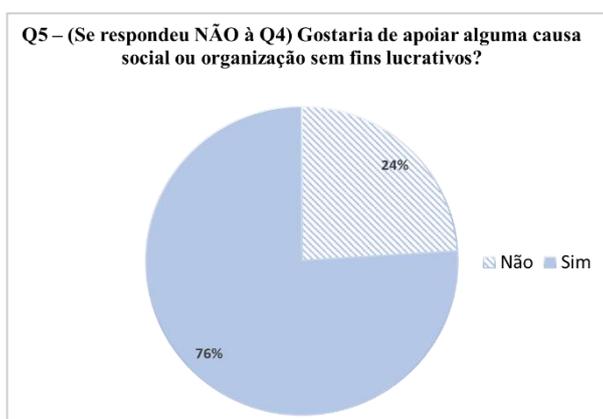
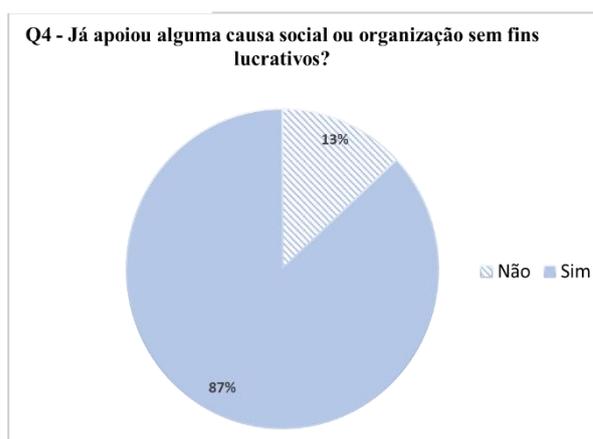
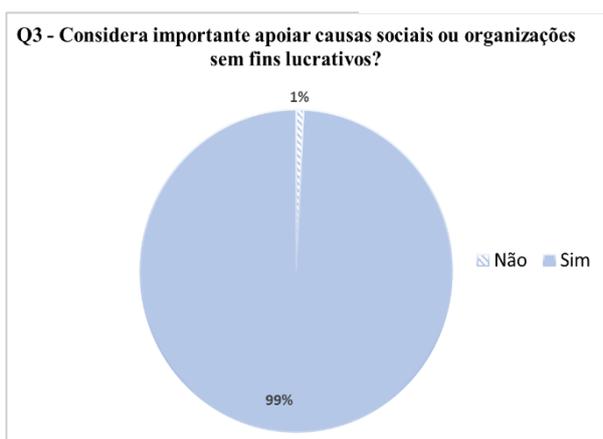
- a. 500€
- b. Superior a 500€ até 1000€
- c. Superior a 1000€ até 1500€
- d. Superior a 1500€ até 2000€
- e. Superior a 2000€ até 2500€
- f. Superior a 2500€ até 3000€
- g. >3000€

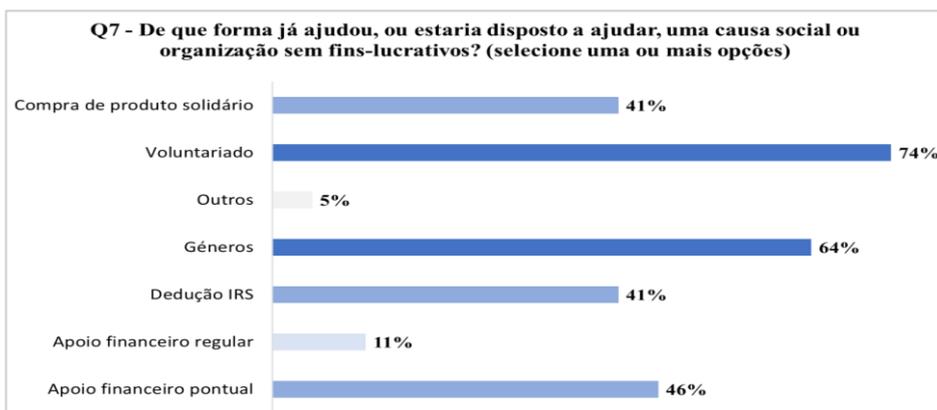
22. Estado Civil

- a. Solteiro
- b. Casado
- c. União de facto
- d. Divorciado
- e. Viúvo
- f. Outro

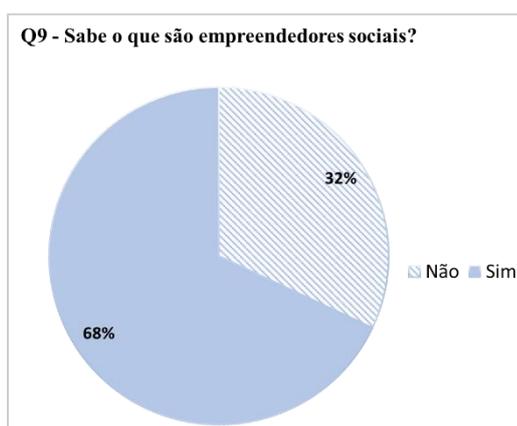
23. Área de Residência – Resposta Aberta

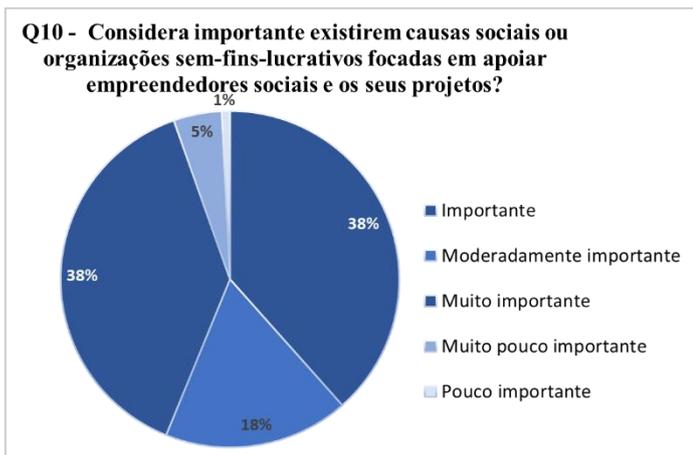
Anexo 6- Respostas ao Questionário



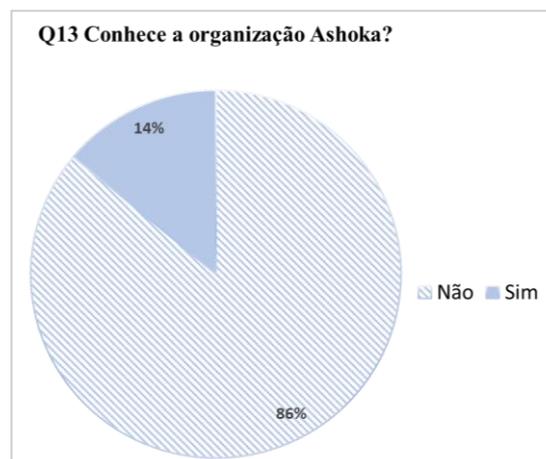
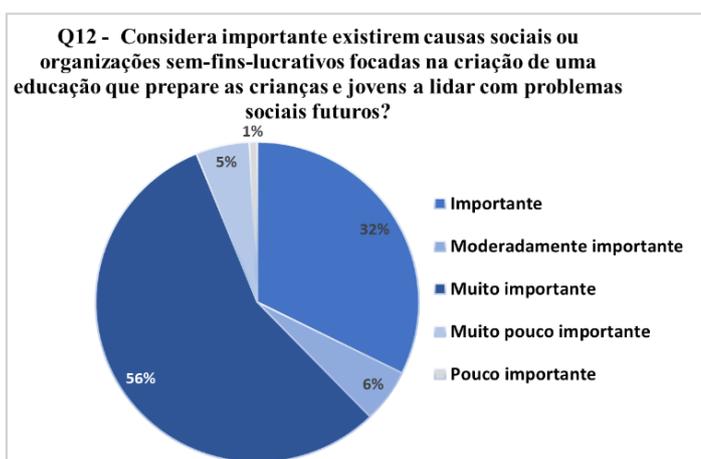


Q8 Escolha/decisão da causa social ou organização sem fins lucrativos a apoiar	Nada importante	Pouco importante	Moderadamente importante	Importante	Muito importante
A missão da causa social ou organização sem fins lucrativos	-	-	5%	23%	72%
Ter elevada notoriedade	12%	27%	26%	24%	12%
Ter uma imagem forte	8%	20%	27%	31%	14%
Ser transparente (a nível de resultados e recursos)	-	2%	5%	15%	77%
Ter uma comunicação forte	3%	6%	30%	36%	25%
Ter uma mensagem clara	-	-	4%	33%	63%
Ter presença online	7%	5%	26%	38%	25%





Q11- Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Quando penso em pessoas socialmente desfavorecidas, tento colocar-me no seu lugar	1%	4%	15%	48%	32%
Não me importo com os sentimentos das pessoas que vivem à margem da sociedade	60%	32%	5%	2%	2%
Sinto compaixão por pessoas socialmente marginalizadas	2%	2%	7%	60%	29%
É uma responsabilidade ética ajudar pessoas menos afortunadas do que nós	-	2%	8%	52%	38%
Todos estamos moralmente obrigados a ajudar pessoas socialmente desfavorecidas	25%	10%	25%	38%	25%
Ajudar pessoas socialmente desfavorecidas é um dos princípios da nossa sociedade	2%	12%	18%	46%	22%
Estou convencido de que, se me focar, posso contribuir para a resolução de desafios sociais	1%	2%	14%	58%	26%
Resolver problemas sociais é algo para que cada um de nós pode contribuir	1%	1%	8%	51%	40%



Anexo 7- Convite para o Seminário Educação Transformadora



Pela sua experiência e conhecimento no mundo educativo, a Ashoka gostaria de o/a convidar a participar no painel de pré-seleção das novas Escolas Transformadoras em Portugal.

Se está a receber este email, o seu trabalho e/ou missão pessoal estão relacionados com a realização de que, face a uma realidade que, de forma cada vez mais evidente, pede às novas gerações uma maior consciência e co-responsabilidade em relação a si, ao *outro* e ao *todo*, é urgente repensar a forma como educamos e aprendemos.

É com base neste mesmo preceito que, a partir da **Rede Global Ashoka**, juntamos escolas e parceiros para, através de um trabalho colaborativo e integrado, contribuírem para a mudança do paradigma educativo à volta do mundo. Procuramos assim promover uma experiência vital de aprendizagem aos jovens e crianças que os prepare e inspire a serem felizes, realizados e a viver em prol do bem comum no momento histórico que vivemos.

Um dos eixos deste trabalho é o programa **Escolas Transformadoras**, através do qual reconhecemos escolas que desenvolveram modelos inovadores, focados em formar agentes de transformações positivas no mundo. A Ashoka procura apoiar tais projetos enquanto embaixadoras de um novo paradigma educativo e já reconheceu **5 Escolas Transformadoras em Portugal**.

Preparamo-nos agora para iniciar um segundo processo de selecção, que começará por uma referênciação participativa de Escolas com modelos de educação transformadores. Serve este email para o/a convidar a participar no painel que irá dar um parecer sobre quais, de entre as 20 Escolas mais referenciadas, devem incorporar o grupo das 10 candidatas a um processo minucioso de investigação para a nomeação das 5 novas Escolas Transformadoras Portuguesas.

Convite

Painel de Pré-Seleção de Escolas Transformadoras Ashoka*
26 de Outubro
14:30 - 17:30
Escola Profissional Magestil
(Avenida Almirante Gago Coutinho, 95 Lisboa)

*Antes do painel, ser-lhe-à enviada uma pasta com uma descrição inicial das 20 escolas sob avaliação para leitura prévia.

Confirme a sua presença

Fonte – Documento interno da Ashoka

Anexo 8- Convite para o evento de apresentação dos novos Ashoka *Fellows* portugueses

Apresentação dos Novos Ashoka Fellows Portugueses
31 de Outubro ____ 14:30 às 17:00
 Vieira de Almeida & Associados - Rua Dom Luís I 28, Lisboa



Gostaríamos de o(a) convidar para a apresentação dos três novos empreendedores sociais portugueses que farão parte da rede mundial Ashoka.
 Venha celebrar este feito para Portugal e para os projectos dos novos Fellows e saber como pode fazer parte da rede Ashoka Portugal.

O que são Ashoka Fellows?
 São inovadores sociais alavancadores de grandes transformações sistémicas positivas. Estas pessoas são reconhecidas pela sua capacidade de liderança, criatividade, empatia e compromisso na resolução de problemas sociais de forma efetiva e inovadora.

O que é a rede Ashoka?
 A Ashoka foi considerada a 5ª ONG com maior impacto social do mundo, muito graças à sua rede de mais de 3.500 empreendedores sociais e 250 escolas transformadoras que, em colaboração com milhares de parceiros em todos os sectores, operam em conjunto mudanças sistémicas para a co-construção de um mundo no qual todas e todos podem ser agentes de transformação social positiva.



Fonte – Documento interno da Ashoka

Anexo 9- Comunicado de imprensa sobre o evento de apresentação dos novos Ashoka Fellows

Data do evento: 31 de Outubro, 14:30 às 17:00.

Local: Vieira de Almeida & Associados – Rua D. Luís I 28, Lisboa.

No próximo dia 31 de Outubro, às 14:30, irá ocorrer o evento que revelará quem são os 3 empreendedores sociais portugueses que foram nomeados Ashoka Fellows, isto é, membros da rede global da Ashoka, uma das ONG's mais influentes do mundo desde 1980.

O evento será privado, dirigido a e amigos e contará com a participação de Rui Marques (Ashoka Fellow desde 2016; Administrador do Fórum Estudante e do IPAV; fundador da Academia Ubuntu), Miguel Neiva (Ashoka Fellow desde 2016 e fundador do projeto ColorADD), Paula Guimarães (Presidente da Fundação Montepio), Pedro Calado (Alto Comissário para as Migrações), Margarida Couto (Presidente da Direcção da Grace; Sócia da Vieira de Almeida & Associados), Ana Saenz de Miera (Co-diretora da Ashoka Espanha e Co-diretora da Ashoka Europa) e Kenny Clewett (Diretor da iniciativa da Hello Europe - Ashoka).

O que são Ashoka Fellows?

São empreendedores sociais considerados excepcionais pelas mudanças sistémicas que são capazes de operar para solucionar os problemas mais prementes da sociedade, sempre pela via da colaboração e do empoderamento da sociedade civil e.

O processo de seleção dos Fellows é conhecido pela sua complexidade e exigência, apenas reconhecendo verdadeiros líderes de marcos históricos no caminho da humanidade para encontrar resposta aos seus desafios comuns.

O que é a Rede Ashoka?

A Ashoka foi considerada a 5ª ONG com maior impacto social do mundo, muito graças à sua rede de mais de 3.600 Fellows e 250 escolas transformadoras que, em colaboração com milhares de parceiros em todos os sectores, operam em conjunto a co-construção de um mundo onde todos podem ser agentes de transformação social positiva.

Para saber mais consulte a página web <http://portugal.ashoka.org> ou Catarina Aragão Morais através do telemóvel +351 916914433.

Fonte – Documento interno da Ashoka