

O Marketing Social como ferramenta de inclusão: o projeto SPEAK

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Sofia Gonçalves Lopes

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em

Marketing

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Arminda Maria Finisterra do Paço

Co-orientador: Prof. Doutor Paulo Alexandre de Oliveira Duarte

outubro de 2021

Agradecimentos

Quero agradecer, primeiramente, à Universidade da Beira Interior que proporcionou cinco anos desafiantes e únicos na sua vida, assim como me deu oportunidade de conhecer pessoas que hoje espera levar comigo até ao fim.

Seguidamente, quero agradecer à Prof. Doutora Arminda do Paço e ao Prof. Doutor Paulo Duarte que me acompanharam ao longo do meu percurso académico e que foram fulcrais durante este último ano. Mostraram-se sempre disponíveis para me ajudar, não me deixaram desmotivar e deram-me apoio para chegar ao fim de mais uma etapa.

Quero, igualmente, agradecer aos membros do SPEAK que contribuíram para que tivesse uma experiência incrível naquele que foi o meu primeiro contacto com o mercado de trabalho. Em especial, quero agradecer à *Project Manager*, Ana Neto, que foi incrível e inalcançável durante o meu período de estágio, que me motivou e apoiou de forma que nunca me sentisse sozinha e desamparada.

De seguida, quero agradecer à minha família, em especial à minha mãe, e namorado por estarem sempre presentes nos desafios e por me apoiarem incondicionalmente, não deixando que desista e que me incentivam a lutar até ao final.

À Covilhã, um bem-haja especial por me ter marcado tão positivamente e por se ter tornado numa segunda casa.

Resumo

As Organizações Não Governamentais são organizações que têm como finalidade defender valores e interesses dos cidadãos, lutando pelo que estes têm direito. Cada vez mais as ONLs ganham força no mercado e demonstram que são uma mais-valia para a nossa sociedade. No entanto, a sua afirmação no mercado pode enfrentar diversas dificuldades derivadas dos escassos recursos financeiros que detêm. Por isso, uma boa estratégia é fulcral para a sua afirmação neste e para alcançarem o seu propósito.

Assim, os profissionais colocam em prática ações relacionadas com o marketing social. Esta área tem como finalidade utilizar as ferramentas de marketing para promover causas sociais. Com o passar dos anos e com as responsabilidades sociais a ganharem força tanto nas ONLs como nas entidades lucrativas, que cada vez mais assumem ações de cariz social, o marketing social tem-se destacado e demonstrado a sua importância devido ao contributo que as suas ações dão à sociedade.

O SPEAK é um projeto de impacto social que tem como propósito ajudar migrantes e refugiados a integrarem-se na sua nova cidade de residência, promovendo assim a inclusão social. O presente relatório, realizado no âmbito do estágio de oito meses no SPEAK, tem como principal objetivo demonstrar a importância que cada vez mais o marketing social tem nas ONLs e no sucesso das suas missões. Do mesmo modo, é pretendido demonstrar como a transparência da informação é igualmente importante para conseguir a confiança do público-alvo através dos problemas e respetivas soluções apresentadas pela estagiária.

O relatório de estágio em questão contribui para o aprofundamento de conhecimentos na área do Marketing Social quando aplicado na atividade de uma Organização Não Lucrativa, contribuindo ainda para uma compreensão mais exata de como o Marketing Social é uma mais-valia para a inclusão social dos indivíduos na sociedade.

Palavras-chave

Marketing Social; Empreendedorismo Social; *Social Franchising*; Marketing Digital.

Abstract

Non-Governmental Organisations are institutions devoted to defending the values and interests of citizens, fighting for what they are entitled to. Increasingly, NGOs are gaining strength in the market and proving to be an asset to society. However, their affirmation in the market may face several difficulties resulting mainly from limited financial resources. Therefore, a good strategy is crucial to their survival and development and to achieve their purpose.

Thus, professionals put into practice actions related to social marketing. This area aims to use marketing tools to promote social causes. Over the years with social responsibility becoming a major concern for both NGOs and profitable entities, which more and more take on actions of a social nature, social marketing has stood out and shown its importance due to the contribution that its actions make to society.

SPEAK is a social venture that aims to help migrants and refugees to get integrated into their new city of residence, thus promoting social inclusion. This report carried out as part of the eight-month internship at SPEAK, has as main objective to demonstrate the increasing importance of social marketing in organisations to the success of their mission. In addition, it is intended to show how the transparency of information is important to gain the trust of the target audience, namely through the description of the problems faced by the trainee and the respective solutions found to solve them.

This internship report contributes to the deepening of knowledge regarding Social Marketing when applied to the activity of a Non-Profit Organisation, also contributing to a more accurate understanding of how Social Marketing is an added value for the social inclusion of individuals in society.

Keywords

Social Marketing; Social Entrepreneurship; Social Franchising; Digital Marketing.

Índice

Capítulo 1	1
Introdução	1
1.1. Objetivos	2
Capítulo 2	4
Enquadramento Teórico	4
2.1. Empreendedorismo Social	4
2.2. Organizações Não Lucrativas	5
2.3. <i>Social franchising</i>	6
2.4. Marketing nas Organizações Não Lucrativas	8
2.4.1. Marketing Social nas Organizações Não Lucrativas	9
2.4.2. Marketing Digital nas Organizações Não Lucrativas	10
Capítulo 3	13
Caracterização da Organização	13
3.1. Apresentação da Organização	13
3.1.1. Missão	15
3.1.2. Valores	15
3.1.3. Causas	16
3.2. Serviços	16
3.2.1. Programa “Take SPEAK to your city”	17
3.3. A Equipa	19
3.4. Processo Organizacional	20
3.5. Análise SWOT	21
3.5.1. Ambiente Interno	24
3.5.2. Ambiente Externo	25
Capítulo 4	27
Atividades Desenvolvidas no Estágio	27
4.1. Atividades Desenvolvidas Detalhadas	27
4.2. Perspetiva Crítica do Estágio	32
Capítulo 5	35
O Problema Organizacional	35
5.1. Identificação do Problema	35
5.2. A Solução	36
Capítulo 6	43
Considerações Finais	43
6.1. Conclusão	43

6.2. Limitações	44
Referências Bibliográficas	45
Anexos	52

Lista de Figuras

Figura 1 - Logótipo do projeto SPEAK.....	13
Figura 2 - Página principal do website oficial do SPEAK - www.speak.social	17
Figura 3 - Membros da equipa central e departamentos do SPEAK.....	20
Figura 4 - Cabeçalho do grupo de Facebook SPEAK Leiria – Language & Culture Exchange	30
Figura 5 - Página <i>online</i> SPEAK Leiria com os grupos de línguas disponíveis e informação de um grupo aberto para inscrições.....	36
Figura 6 - Processo de inscrição num grupo de línguas do SPEAK com a explicação do porquê de ser cobrado 29€ pelas 12 sessões e com redireccionamento para o formulário de candidatura à bolsa do SPEAK.....	37
Figura 7 - Tooltip com <i>pop-up</i> explicativo do porquê de ser cobrado 29€ na inscrição num grupo de línguas no SPEAK.....	38
Figura 8 - Tooltip explicativo do porquê de ser cobrado 29€ na inscrição num grupo de línguas no SPEAK.....	38
Figura 9 - Tooltip com link escondido que redireciona os internautas para a página <i>Help Center</i> com a explicação do valor cobrado pelos grupos de línguas	39
Figura 10 - Exemplo de uma possível <i>push notification</i> enviada através da aplicação SPEAK sobre a disponibilidade de um novo grupo	42

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Análise SWOT do projeto social SPEAK.....	22
---	-----------

Lista de Acrónimos

AMA	<i>American Marketing Association</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CMO	<i>Chief Marketing Officer</i>
COO	<i>Chief Operating Officer</i>
LGBT+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transsexuais e Transgéneros
ONG	Organizações Não Governamentais
ONL	Organizações Não Lucrativas
PME	Pequenas e Médias Empresas
RSO	Redes Sociais <i>Online</i>
UBI	Universidade da Beira Interior

Capítulo 1

Introdução

O presente Relatório de Estágio refere-se ao estágio desenvolvido no âmbito do 2º Ciclo em Marketing, na Universidade da Beira Interior, para a concessão do grau de mestre. Este estágio decorreu na Organização Não Governamental SPEAK, sendo que teve a duração de oito meses, quatro dos quais foram no âmbito curricular e os restantes resultaram da proposta que o SPEAK fez à estagiária com o intuito de prolongar o período de estágio. O estágio curricular decorreu entre o dia catorze de setembro de 2020 e o dia catorze de janeiro de 2021. Já o estágio proposto pela organização teve início no dia quinze de janeiro de 2021 e término no dia vinte e oito de maio de 2021. Todo o percurso foi supervisionado pela *Project Manager* do SPEAK Leiria e *Customer Success Specialist*, Ana Neto.

Esta organização atua na área responsabilidade social, destacando-se o seu impacto e esforço na integração social de não locais. Visa colmatar as necessidades que migrantes e refugiados sentem na sua chegada a um novo país. Surge num contexto em que o CEO do SPEAK, Hugo Aguiar, percebeu que a comunidade de migrantes e refugiados crescia na cidade de Leiria, mas que ele, enquanto local, não conhecia ninguém desta comunidade. Posteriormente, percebeu que estes indivíduos não conseguiam integrar-se e encontrar emprego devido à barreira linguística e, por isso, decidiu criar o projeto SPEAK como forma de ajudar membros destas comunidades a integrarem-se na cidade onde residiam, através da superação da barreira linguística e da partilha de experiências, o que lhes iria permitir conhecer outras pessoas e criar uma rede de contactos que os pudessem ajudar, não só pessoal, como também profissionalmente.

Organizações como a SPEAK surgem a partir da identificação de um problema social, neste caso relacionado com a imigração, ao qual se pretende apresentar uma solução inovadora (Petrini *et al.*, 2016). De acordo com Sardana (2013), quando uma organização gera valor social, este estende-se não só ao público-alvo, mas também a todas as partes interessadas, desde colaboradores e parceiros, até à sociedade no geral. Há diversas causas que podem levar à migração. Estas causas encontram-se relacionadas com fatores de impulso/pressão e atração, que podem levar a que a migração seja forçada ou voluntária; fatores sociopolíticos, quando a migração se deve a motivos relacionados com perseguição governamental, religiosa ou racial, violação dos direitos humanos e guerras; fatores

demográficos e económicos, que são originados pelo desemprego, população envelhecida e crises económicas; e, por fim, fatores ambientais, que são provocados por desastres naturais, tais como terremotos, inundações e furacões (Parlamento Europeu, 2020). Causas como as mencionadas anteriormente podem fazer com que haja uma migração massiva e ilegal, que, por sua vez, poderá ter como consequências o desemprego, guerras civis e desigualdade económica no país de acolhimento dos imigrantes (Estrela, 2009). As ONLs desempenham então um papel fulcral no apoio aos imigrantes e muitas vezes assumem a função de intermediários entre estes cidadãos e o Estado, de modo a identificar problemas e proporcionar respostas rápidas e eficazes a esses mesmos problemas (Gomes, 2020).

Após se ter apresentado este breve enquadramento, descreve-se de seguida as secções deste trabalho. O Relatório de Estágio está estruturado em seis capítulos: o primeiro capítulo é referente à introdução do relatório, onde é apresentado um breve enquadramento, objetivos e a estrutura do mesmo; o segundo capítulo diz respeito à revisão teórica das diversas temáticas que foram abordadas durante o período de estágio e que se encontram relacionadas com a organização; de seguida, no terceiro capítulo é possível encontrar a identificação da organização, o serviço que esta presta aos consumidores e as várias características que lhe estão associadas; o quarto capítulo apresenta as diversas atividades desempenhadas pela estagiária no SPEAK e a perspetiva avaliação crítica relativamente ao estágio; o quinto capítulo descreve os problemas organizacionais com que estagiária se deparou nos meses em que estagiou na organização e apresenta propostas de soluções para os mesmos; por fim, o sexto capítulo retrata a conclusão dos diversos capítulos desenvolvidos ao longo do relatório e apresenta as limitações percecionadas.

1.1. Objetivos

Ao ingressar no 2º Ciclo em Marketing na Universidade da Beira Interior, a estagiária tinha como objetivo aprofundar os seus conhecimentos nas diversas áreas que o marketing tem para oferecer, assim como fortalecer o seu currículo. Desta forma, a estagiária estaria mais bem preparada para os desafios com que se poderia deparar no mercado de trabalho, que é cada vez mais competitivo. A decisão de realizar estágio deve-se ao facto de este permitir à estagiária, não só terminar o 2º Ciclo do ensino superior, como também ser uma mais-valia para o futuro enquanto profissional, ao ganhar experiência na área. Além disso, com o estágio, a estagiária conseguiu colocar em prática conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do seu percurso académico.

Um desafio inicial encontrado relacionou-se com a pandemia causada pelo SARS-CoV-2, a qual fez com que as organizações se vissem obrigadas a adotar a metodologia de trabalho remoto, quando a sua atividade assim o permitia. Deste modo, a estagiária procurou potenciais empregadores que se situassem perto da sua área de residência, minimizando as questões relacionadas com as possíveis deslocções, mas que também lhe oferecessem uma experiência profissional enriquecedora, mesmo sendo através de trabalho remoto.

No período de estágio foi possível a estagiária aplicar nas atividades desempenhadas os conhecimentos adquiridos ao longo dos 1º e 2º Ciclos em Marketing na UBI, tendo sido este um dos objetivos traçados pela mesma. Além disso, a estagiária pretendia descobrir mais sobre uma área do marketing em que o seu conhecimento não fosse tão aprofundado, para que a experiência fosse ainda mais enriquecedora. Assim, a procura por uma entidade de acolhimento passou por perceber primeiro em qual das áreas de marketing tinha mais lacunas para poder melhorar o seu nível de conhecimento, e paralelamente, tendo em conta o mercado atual, qual a área que podia enriquecer a experiência da estagiária dentro daquilo com que mais se identificava. Desta forma, a estagiária ingressou num estágio curricular enquanto *Community Marketing Intern* numa Organização Não Governamental.

O objetivo da estagiária passava também por aplicar o conhecimento que tinha em temáticas como o marketing social e marketing digital, ao longo do seu percurso na organização, e ainda adquirir mais e novos conhecimentos através da prática, visto que cada vez mais as ONLs ganham força no mercado e as entidades empresariais assumem responsabilidades a nível social e, por isso, é importante adquirir e aprofundar conhecimentos teóricos e práticos nesta temática. Além disso, o presente relatório tem como objetivo dar a conhecer a importância que o marketing social tem numa organização e como pode ser fundamental para a inclusão de cidadãos na sociedade onde se encontram.

Capítulo 2

Enquadramento Teórico

Neste capítulo é possível encontrar a análise da literatura científica relacionada com as temáticas do estágio e com as atividades desempenhadas ao longo do mesmo.

2.1. Empreendedorismo Social

Supõe-se que a palavra Empreendedorismo tenha origem francesa, através da palavra *entreprendre*, significando “fazer com as próprias mãos” (Roberts & Woods, 2005, p. 2). O empresário é o agente mais importante na dinamização de qualquer empreendimento, e considera-se empreendedor aquele que está envolvido nas transações de mercado por sua própria conta e risco, com o intuito de obter lucro (Roberts & Woods, 2005). Assim, o empreendedor pode ser igualmente considerado alguém que descobre, avalia e explora oportunidades lucrativas, tendo em conta o risco, o sentido de oportunidade e a necessidade de inovação do mercado e da sociedade (Roberts & Woods, 2005).

Palacios-Marqués *et al.* (2019) defendem que, nos últimos anos, se tem verificado um aumento da falta de eficácia das ações de entidades governamentais no que diz respeito à melhoria dos padrões de vida dos cidadãos mais desfavorecidos a nível social, e relatam ainda que, como consequência, um maior número de entidades com modelos sociais tem surgido. O empreendedorismo social é, segundo Fisac *et al.* (2011), a criação de valores sociais por via de atividades económicas. Já Roberts & Woods (2005, p. 49) afirmam que o empreendedorismo social pode ser definido como uma forma de construir, procurar e desenvolver oportunidades que levam à mudança social no âmbito onde nos encontramos e que é levada a cabo por indivíduos “visionários e apaixonadamente dedicados”. O empreendedorismo social pode ainda ser considerado como o “preencher de uma lacuna” entre o negócio e o humanitarismo (Roberts & Woods, 2005). Indo ao encontro das afirmações anteriores, Thompson (2002) reforça que o sentido de oportunidade é a chave para o sucesso do empreendedorismo social.

Contudo, o empreendedorismo, seja este comercial ou social, não seria possível sem o empreendedor. Há muitas semelhanças no que diz respeito aos atributos e talentos dos

empreendedores comerciais e sociais. Ambos apresentam ideias inovadoras, determinação, resiliência e levam a cabo uma visão pela qual permanecem altamente comprometido (Roberts & Woods, 2005). São normalmente vistos como visionários que aproveitam oportunidades, em vez de se fixarem num só plano ou estratégia, tentando construir parcerias e redes de contacto (Roberts & Woods, 2005). Contudo, enquanto os empreendedores comerciais têm como objetivo satisfazer uma necessidade financeira, os empreendedores sociais são motivados pelo combate e satisfação das necessidades sociais de indivíduos desfavorecidos pela sociedade operando diretamente nesta e mostrando mais preocupação com o bem-estar dos demais, do que em lucrar com as ações levadas a cabo (Thompson, 2002; Roberts & Woods, 2005). Os empreendedores que escolhem a esfera social para o seu negócio podem ser vistos como agentes que tentam colmatar uma falha não antes preenchida por outras entidades (Roberts & Woods, 2005). São forças transformadoras, de acordo com David Bornstein (2004, p.1), que afirma ainda que este tipo de empresários são pessoas “com novas ideias para solucionar problemas maiores, implacáveis na busca pela sua visão, pessoas que simplesmente não aceitam um não como resposta e que não desistem até expandirem o máximo possível a sua ideia”. Roberts & Woods (2005) afirmam ainda que os empreendedores sociais tendem a comunicar as suas visões em termos morais, com o desejo de que haja justiça social, utilizando palavras descritivas para captar a essência das suas missões.

O empreendedorismo social tem mostrado dificuldades em afirmar-se no mercado devido à complexa burocracia que o envolve e limita os seus efeitos benéficos para a sociedade (Palacios-Marqués *et al.*, 2019). Além disso, o facto de cada vez mais negócios comerciais assumirem responsabilidades sociais, e de existirem instituições solidárias, faz com que a distinção entre benevolência, solidariedade e empreendedorismo social seja difícil de afirmar (Palacios-Marqués *et al.*, 2019). Devido também a estes fatores, os investigadores têm dificuldade em encontrar uma definição concreta para empreendedorismo social, mostrando ser esta uma das principais barreiras para a afirmação deste modelo de negócios no mercado atual (Palacios-Marqués *et al.*, 2019).

2.2. Organizações Não Lucrativas

Os desafios a nível social, económico e ambiental, que as sociedades têm de gerir, são extremamente complexos (Weber *et al.*, 2017). A sociedade permanece numa luta constante contra aspetos que não permitem que todos os seres humanos tenham os mesmos direitos e sejam vistos como iguais em diversas áreas (Cumberland & Litalien, 2018). De acordo com Drucker (1990), as organizações não lucrativas (ONL),

desempenham uma atividade que ultrapassa o simples atendimento de necessidades específicas. Monteiro (2010, p. 15) acrescenta que as ONL podem ser definidas como organizações privadas de solidariedade social, provenientes da sociedade civil “que fornecem bens, serviços e ideias” com o intuito de melhorar “a qualidade de vida em sociedade”, onde o trabalho de cariz voluntário pode ser uma realidade e não existe remuneração para “os detentores e fornecedores de capital”. O mesmo autor acrescenta ainda que a promoção de mudanças a nível social é considerada o principal objetivo das ONL. Já Ballesteros *et al.* (2017) afirmam que as ONL contribuem para as sociedades com as soluções que apresentam para os problemas a nível social e, assim, catalisam mudanças positivas. Estas organizações criam e entregam valor para beneficiar as necessidades de indivíduos desfavorecidos, socialmente excluídos e impotentes, com carências de bens e/ou serviços sociais, sendo estes os principais destinatários das ações desempenhadas pelas ONL (Martin & Osberg, 2007; Seelos & Mair, 2005).

As ONL tentam reunir condições para combater problemas de carisma social, como a injustiça, discriminação e desigualdade social; contudo, desenvolver estratégias para combater este tipo de problemas pode ter custos elevados, o que faz com que estas entidades tenham de inovar continuamente (Cumberland & Litalien, 2018). Assim, as organizações consideram novas abordagens de negócios, de forma a conseguirem acrescentar mais valor às suas ações e recursos limitados que detêm (Cumberland & Litalien, 2018). Deste modo, as ONL e as empresas sociais procuram adaptar o seu modelo de negócio a uma estratégia que seja sustentável e lhes permita melhorar as suas ações (Cumberland & Litalien, 2018). De acordo com du Toite (2014), este modelo de negócio surge no mercado, operando com princípios comerciais, mas tendo como foco principal a vertente social.

2.3. Social franchising

O franchising é um contrato em que uma entidade paga a outra pelo direito de vender os produtos ou serviços desta última, utilizando a sua marca e o modelo de negócio num local específico por um determinado período de tempo (Cumberland & Litalien, 2018). O franchising apresenta duas entidades importantes para o seu desempenho; o franchisor, entidade que dá licença a outra para utilizar a sua marca e modelo de negócio, e o francheado, entidade que tem permissão para utilizar a marca e modelo de negócio num determinado local, e por um período de tempo, de uma outra entidade (Lafontaine & Blair, 2008). Assim, é possível encontrar franchisadores de marca registada e franchisadores de modelo de negócio (Cumberland & Litalien, 2018). Nos franchisings de modelo de

negócio, os franchisados têm de pagar uma taxa de entrada inicial aos franchisadores, taxas em vigor e taxas referentes à publicidade (Justis et al., 2015). Já nos franchisings de marca registada, o lucro é assegurado através do processo de distribuição (Lafontaine & Blair, 2008). No entanto, Buchan (2014) afirma que a definição de franchising pode variar de país para país e que à medida que este evolui, novos formatos de franchising surgem.

De acordo com Bishai et al. (2008), o *social franchising* é um caso particular de franchising e pode ser considerado qualquer atividade de uma entidade que esteja relacionada com necessidades sociais, onde existe uma rede de coordenação que apoia outros indivíduos. Já Bartilsson (2012) diz que o social franchising é um modelo de negócio no qual o franchisador e o franchisado partilham os mesmos valores. Deste modo, o autor anterior exclui as ONL do âmbito da sua definição de social franchising. No entanto, o conceito de social franchising há muito que está presente como modelo de negócio das ONL (Oster, 1996).

Entidades que adotam o modelo de *social franchising* têm surgido cada vez mais em países que apresentam uma economia em desenvolvimento (Thurston et al., 2015). Aqui, as entidades com este modelo de negócio apresentam-se como um meio para ajudar a resolver problemas que estão inseridos na sociedade, tais como lacunas na educação, a exclusão social e a falta de alimentos (Daley, 2014). Amies (2000) afirma que a eficiência é o principal motivo que torna o social franchising uma réplica de modelo estratégico. Litalien (2006) acrescenta ainda que um outro motivo que leva as empresas (também lucrativas) a adotarem este modelo de negócio é a vontade que os franchisadores têm de apoiar de forma socialmente responsável as comunidades locais das cidades onde expandem os seus negócios.

Assim, o *social franchising* é considerado um “formato organizacional que tem a capacidade de atrair capital, alcançar economias de escala, facilitar a replicação” do negócio, “torná-lo mais rápido” e ainda criar “novas relações entre empresas”, através da formação de parcerias (Cumberland & Litalien, 2018, p. 21). Este conceito de modelo de negócio não seria possível sem os franchisados, que vêm valor nas ações dos franchisadores, e juntam-se a estes para acrescentar ainda mais valor (Thurston et al., 2015). aspetos como ajudar os cidadãos mais carenciados, aumentar a sua autoconfiança, ajudá-los a obter uma melhor qualidade de vida e orientá-los em novas oportunidades, sejam estas profissionais ou pessoais, são alguns dos principais motivos que incentivam franchisados e franchisadores a trabalharem em conjunto para fazerem a diferença na sociedade (Cumberland & Litalien, 2018). Para além disso, uma relação de confiança entre

ambas partes, com ausência de conflitos e comportamentos abusivos, contribui para que estas organizações se sintam satisfeitas e forneçam serviços/produtos de qualidade ao seu público-alvo (Nijmeijer et al., 2015).

2.4. Marketing nas Organizações Não Lucrativas

O conceito de marketing tem-se alterado com o passar dos anos, e diversos autores têm apresentado novas versões sobre o mesmo (Kuzma *et al.*, 2015). Kotler (2000) apresentou diversas definições de marketing, tendo estas passado por vários tipos de orientação, como para o produto ou para as vendas, até que fora apresentada uma definição de marketing orientada para as causas sociais.

A inserção do marketing em causas de cariz social demonstra que as Organizações Não Lucrativas (ONLs) devem determinar e gerir de maneira socialmente responsável e ética os recursos que possuem, fazendo com que as suas ações correspondam às expectativas e comportamentos dos demais atores sociais com que trabalham (Goméz *et al.*, 2008). A sociedade está sobrelotada de informação e as ONLs precisam de transmitir informação que se destaque, atraia e sensibilize os cidadãos, de modo a captarem atenção para os propósitos e causas sociais que defendem (Genghini *et al.*, 2012).

Além disso, as ONLs devem facilitar os processos que conduzem a modificações em termos de atitude e comportamento, de forma que o seu impacto na sociedade tenha efeito a longo prazo (Kuzma *et al.*, 2015). As ferramentas que o marketing proporciona ajudam as ONLs a estimular tais modificações. Desta forma, através do marketing é possível promover mudanças específicas na maneira de “perceber, agir e pensar de determinados públicos” relativamente a questões associadas ao trabalho desempenhado pelas Organizações Não Lucrativas (Kuzma *et al.*, 2015, p. 237).

No entanto, as ONLs enfrentam diversos problemas, principalmente nos níveis burocrático e financeiro (Landin & Scalon, 2000), que podem ser amenizados ou até mesmo suprimidos com ações de marketing (Kuzma *et al.*, 2015). Estas, para se mostrarem soluções válidas, deverão estar relacionadas com a transparência, valores e profissionalismo das atividades desempenhadas pelos membros das ONLs, assim como com o seu contributo para a sociedade (Kuzma *et al.*, 2015).

2.4.1. Marketing Social nas Organizações Não Lucrativas

O marketing social, segundo Kotler & Lee (2009, p. 51), é a “aplicação dos princípios e técnicas de Marketing para criar, comunicar e entregar valor, com o objetivo de influenciar o comportamento do público-alvo em seu benefício e de toda a sociedade”. No entanto, Kotler & Zaltman (1971), a meados do século XX, já tinham apresentado o marketing social como uma forma de promover uma causa social, ideia ou comportamento através do uso dos princípios do marketing. Na verdade, há quem defenda que o conceito de marketing social não é novo, nem recente. Se recuarmos muitos anos podemos relacionar momentos da história com o marketing social, tais como a luta pelo direito de voto das mulheres e os esforços que ainda hoje são feitos para acabar com o trabalho infantil (Barros, 2013).

De acordo com Kotler (1994, p. 287), “a adoção de uma ideia, assim como a de um produto, implica uma compreensão profunda das necessidades, percepções, preferências, grupos de referência e padrões de comportamento do público-alvo”. Deste modo, poderá haver uma adequação da mensagem transmitida e as ações de marketing social poderão corresponder à mesma, de forma a potencializar a adoção da ideia pelo público presente na sociedade (Kotler, 1994). Além disto, o marketing social apresenta cinco princípios básicos que podem ajudar no sucesso das suas ações, sendo estes o foco no comportamento, o reconhecimento de que “a mudança de comportamento é tipicamente voluntária”, a utilização de ferramentas tradicionais do marketing, a seleção e influência que tem sobre o mercado alvo e a evidência de que quem beneficia com as ações praticadas é a sociedade, e não a organização em causa (Kotler & Lee, 2009, p. 56).

A concretização de objetivos pode fazer com que uma ONL lucre e que tenha capacidade de ajudar cada vez mais indivíduos (Renedo & Carlini, 2007). Contudo, bons projetos não são sinónimos de futuro para as ONLs. Contudo, conseguir parcerias com outras entidades, lucrativas ou não lucrativas, e ter como oferta produtos ou serviços para a sociedade podem ajudar as ONLs a atingir os seus objetivos e a progredirem (Renedo & Carlini, 2007). E é aqui que o marketing ajuda estas organizações a tornarem-se mais eficazes no alcance dos seus objetivos (Barros, 2013). No entanto, muitas ONLs tomam decisões relacionadas com o marketing sem conhecimento suficiente sobre esta matéria, tendo como resultado um menor impacto das ações desempenhadas e um maior custo (Barros, 2013). Além disso, os problemas enfrentados pelos profissionais de marketing social são muito mais complexos do que os comerciais (Rados, 1981). Barros (2013, p. 33) afirma que “tentar influenciar um comportamento é pouco substancial”, o que faz com que

seja mais difícil comunicar e passar a mensagem correta. Os produtos e serviços oferecidos por ONLs possuem pouca procura e muitos empreendedores sociais ao perceberem que o mercado é pequeno acabam por não avançar com as ideias (Barros, 2013). Outro fator que contribui para que a transmissão da mensagem seja mais complexa, é o escasso envolvimento dos colaboradores, visto que, se não estão envolvidos com a causa defendida apresentam menor propensão para passá-la ao público-alvo da forma mais correta (Barros, 2013). Assim, os administradores e profissionais de marketing social das ONLs precisam delinear um plano estratégico para direcionar as suas ações e fazer um investimento para que obtenham bons resultados e consigam solucionar problemas sociais (Barros, 2013). Outras ações que os administradores e profissionais de marketing social devem tomar para obterem mais sucesso são, a emissão de dados em tempo real para que os erros sejam detetados e corrigidos a tempo, e a adaptação ao mercado local onde pretendem atuar seja mais eficaz (Barros, 2013).

2.4.2. Marketing Digital nas Organizações Não Lucrativas

À medida que a tecnologia evolui, tanto a sociedade como as entidades empresariais adaptam-se à sua evolução e respetivas transformações (Oliveira, 2018). Como consequência desta evolução, as empresas e indivíduos mostram cada vez mais uma adesão ao mundo digital e uma transformação de mentalidades vai sendo registada (Oliveira, 2018). Esta mudança estimulou a necessidade de as organizações alterarem os seus hábitos, práticas e processos para desenvolverem novos produtos e serviços que correspondessem à nova realidade digital (Oliveira, 2018).

No que respeita ao marketing digital, este, de acordo com Chaffey *et al.* (2008), passa pela utilização da internet e das tecnologias digitais para atingir os objetivos de marketing. Já Kotler *et al.* (2009) afirmam que o marketing digital é uma forma que as entidades têm de comunicar e interagir com o seu público-alvo, sendo isto possível através de canais e tecnologias digitais. O crescimento desta área é notável, assim como a sua influência no comportamento do individuo e respetiva sociedade (Tomé, 2016).

Apesar do rápido crescimento e sucesso do marketing digital, Adolpho (2011) definiu 8 P's para que as ações realizadas nesta área alcancem uma maior escala e, conseqüentemente, sucesso:

- **Pesquisa** – permite recolher dados e compreender comportamentos dos utilizadores *online*;
- **Planeamento** – fase onde acontece a definição de ações e passos a implementar durante a presença *online*;

- **Produção** – é possível, nesta fase, colocar em prática o que ficou definido na fase de Planeamento;
- **Publicação** – fase onde é realizada a partilha do conteúdo desenvolvido e que permite captar a atenção e atrair utilizadores;
- **Promoção** – a divulgação da entidade e das suas ações é realizada nesta fase;
- **Propagação** – diz respeito a um conjunto de técnicas que é aplicado, possibilitando a rápida divulgação da entidade, ou até mesmo que se torne viral, e permite igualmente verificar o impacto das ações de marketing digital desempenhadas;
- **Personalização** – nesta etapa, a entidade pode tratar cada indivíduo de forma singular, adaptando as suas ações a cada um deles,
- **Precisão** – é feita a análise do que corre bem ou mal durante todo o processo de presença no meio digital, de modo a retificar os erros, sendo ainda possível efetuar a medição da prestação *online*.

O *feedback* sobre a obtenção de novos utilizadores e sobre o desenvolvimento das relações entre organização e utilizadores deverá definir o percurso das ações de marketing digital (Martins, 2010). No entanto, o marketing digital não deve acontecer isoladamente, podendo as ações desempenhadas ser mais eficazes quando conciliadas com outros meios de marketing tradicional (Martins, 2010).

Há diversas ferramentas *online* das quais as ONLs podem usufruir e tirar proveitos (Tomé, 2016). Estas ferramentas, para além de contribuírem para a visibilidade, notoriedade e para alcançarem um público-alvo mais abrangente, são um meio mais acessível de atingirem os seus objetivos (Tomé, 2016). A utilização destas ferramentas, em conjunto com a comunicação *online* (ou digital), pode tornar mais fácil a segmentação da informação partilhada ao permitir a superação das barreiras geográficas muitas vezes impostas (Souza, 2020) e facilitar a transmissão das suas mensagens (Oliveira, 2018).

Uma das ferramentas que as entidades empresariais e organizações mais utilizam para fazer chegar a sua mensagem ao público-alvo são os *social media* ou redes sociais *online* (RSO) (Oliveira, 2018). As RSO são “meios mais pessoais e interativos que refletem a personalidade de cada utilizador e das respetivas marcas” (Oliveira, 2018, p. 21) e tornam-se vantajosas pelo facto de fortalecerem o passa-palavra, que facilita a intensificação de ideias que, neste caso, organizações querem passar aos utilizadores (Oliveira, 2018). Deste modo, os *social media* permitem criar novas dinâmicas de comunicação, assim como

desenvolver e potencial relacionamentos com os utilizadores, comunicando em tempo real com estes e podendo atrair novos públicos (Barry, 2011; Tomé, 2016). Além disso, de acordo com Mateus (2013), quando aliados a uma boa estratégia de comunicação *online*, podem trazer outras vantagens, tais como:

- a possibilidade de alcançar mais consumidores e parceiros de negócios, assim como construir ou fortalecer relacionamentos com estes;
- uma maior interação com os internautas;
- a oportunidade de divulgar, vender e distribuir produtos/serviços de forma mais eficiente através dos meios *online*).

O envolvimento das ONLs em diversas redes sociais faz com que haja uma maior ligação com quem está de alguma forma relacionado com o propósito da organização (Barry, 2011). Há três fatores essenciais para que haja uma estimulação de relacionamentos entre utilizadores e organizações (Waters *et al.*, 2009) e que se encontram interligados com as vantagens apresentadas anteriormente. De acordo com Waters *et al.* (2009), estes fatores devem estar presentes nas ações de marketing digital e dizem respeito:

- à divulgação, que pode não só estar ligada a produtos/serviços como também pode estar relacionada com a história, os valores e a missão das ONLs;
- à utilidade, que reflete a importância da informação partilhadas;
- à interatividade, que permite dinamizar os relacionamentos entre os agentes e prolongar os mesmos.

A Internet também possibilita o desempenho de ações de marketing relacionadas com doações, facilitando a obtenção de financiamento e podendo as mesmas acontecer em grande escala (Tomé, 2016). Contudo, se os doadores não tiverem confiança na Internet e neste tipo de ações, assim como na própria organização, os esforços realizados pelos profissionais de marketing podem não ser suficiente ou eficazes (Tomé, 2016). Por isso, é importante estabelecer a confiança e credibilidade para promover doações *online* (Pollach *et al.*, 2005). Outra ferramenta essencial para o êxito e sustentabilidade das ONLs no mundo digital são os websites (Tomé, 2016). Estes permitem, igualmente, a construção de relações com os utilizadores e podem ser vistos como uma oportunidade para os profissionais de marketing divulgarem informações importantes que transmitam confiança, credibilidade e transparência aos internautas (Tomé, 2016).

Capítulo 3

Caracterização da Organização

O presente capítulo tem como finalidade descrever a organização, as suas características, serviços, estrutura e processo, assim como apresentar o meio macro e micro envolvente da organização.

3.1. Apresentação da Organização

O SPEAK é um projeto que tem como principal objetivo conectar migrantes, refugiados e locais que vivem na mesma cidade. Para atingir este objetivo, o projeto social desenvolve iniciativas para que estes possam partilhar experiências culturais e linguísticas, de modo a acabar com a exclusão social, ultrapassando duas grandes causas que deste problema: a barreira linguística e a falta de oportunidade de encontro para conhecer “o outro” (SPEAK, 2020a).

O SPEAK surgiu no ano de 2014, quando o atual *co-founder* e CEO desta iniciativa, Hugo Menino Aguiar, que até então trabalhara como *Software Engineer* na OutSystems, e como *Product Manager* na Google, se deparou com um problema existente na sua cidade natal, Leiria. O facto de não conhecer nenhum membro das comunidades de migrantes e refugiados na cidade, levou-o a concluir que esta não oferecia oportunidades para locais e “não locais” se conhecerem num ambiente informal e estabelecerem uma rede de contactos que lhes permitisse criar amizades. A figura 1 mostra o atual logótipo do projeto.

Figura 1 - Logótipo do projeto SPEAK



Fonte: SPEAK, 2021

Em 2017 foi criada a Organização Sem Fins Lucrativos (a SHARE YOUR WORLD, LDA) com foco no empreendedorismo social, que desde então se dedica exclusivamente à gestão e desenvolvimento do projeto SPEAK. Atualmente, tanto o projeto SPEAK como a ONL SHARE YOUR WORLD, LDA são geridos não só por Hugo Menino Aguiar (CEO e *co-founder*), como também por Mariana Brilhante, que se apresenta como CMO e *co-founder*, e Pedro Tunes, sendo este COO de ambos projetos (SPEAK, 2020b).

Tratando-se o SPEAK de um projeto social, e a SHARE YOUR WORLD de uma Organização Não Lucrativa, ambos necessitam de apoios externos para manter as suas atividades. Assim, o seu modelo de negócio baseado no *social franchising* é reconhecido e apoiado por diversas entidades organizacionais, tais como:

- Banco de Investimentos Europeu
- Google
- INSEAD – The Business School for the World
- Chivas Venture
- Ashoka
- Fundação Calouste Gulbenkian
- Pernod Ricard
- Millennium BCP
- Fundação AGEAS
- OutSystems
- Financial Times
- Fondazione CRT
- Vieira de Almeida & Associados – Sociedade de Advogados, R L

Para além dos profissionais que compõem a equipa central do SPEAK, o projeto conta com várias outras parcerias. Estas parcerias podem ser de dois tipos: de comunicação e/ou de espaço. Os parceiros de comunicação são aqueles que ajudam a divulgar os grupos de línguas do SPEAK, os seus eventos e campanhas. Já os parceiros de espaço disponibilizam as suas salas para o projeto proporcionar as sessões aos participantes dos grupos de línguas. Qualquer organização ou entidade empresarial pode ser parceira do SPEAK, tendo apenas de preencher o formulário que o projeto disponibiliza para o efeito.

Atualmente, o SPEAK está presente em 27 cidades, das quais quatro são cidades orgânicas, ou seja, cidades onde a equipa do SPEAK instalou o projeto (Leiria, Lisboa,

Porto e Turim) e 23 cidades SPEAK *Founders* que integram o programa retratado à frente e designado “*Take SPEAK to your city*”. Fazem parte desta rede as seguintes cidades:

- Alicante (Espanha)
- Almada (Portugal)
- Amarante (Espanha)
- Amesterdão (Países Baixos)
- Aveiro (Portugal)
- Berlim (Alemanha)
- Braga (Portugal)
- Bruxelas (Bélgica)
- Caldas da Rainha (Portugal)
- Castelo Branco (Portugal)
- Coimbra (Portugal)
- Dhaka (Índia)
- Dublin (Irlanda)
- Ericeira (Portugal)
- Faro (Portugal)
- Ipswich (Reino Unido)
- Kaunas (Letónia)
- Lagos (Nigéria)
- Londres (Reino Unido)
- Luxemburgo (Luxemburgo)
- Madrid (Espanha)
- Nápoles (Itália)
- Utrecht (Países Baixos)

3.1.1. Missão

A missão do SPEAK é juntar “não locais”, tais como migrantes e refugiados, e locais que vivem na mesma cidade através de grupos de línguas liderados pela comunidade e de eventos de intercâmbio cultural disponíveis para todos. Esta interação tem como base a aprendizagem mútua, exploração de interesses e criação de novas amizades, o que permite quebrar barreiras à integração social e combater preconceitos existentes nas cidades onde o SPEAK se encontra.

3.1.2. Valores

Como valores, o SPEAK apresenta: a inspiração e diversão, superação, liderança, propósito e responsabilidade.

O valor designado de inspiração e diversão é referente à intenção que o projeto e a sua equipa têm de querer inspirar pessoas, e que as pessoas os inspirem, e ao facto de quererem mostrar o quanto gostam de se divertir, conviver em eventos e em jogos (SPEAK, 2020c). Já a superação está presente na ambição que a equipa do SPEAK tem em fazer o melhor, enquanto o valor da liderança está associado à inovação que distingue o projeto e ao facto de este querer continuar a liderar o percurso, que diz respeito à solução do desafio que é a integração social (SPEAK, 2020c). Por sua vez, o propósito, ou objetivo, diz respeito ao facto de o SPEAK trabalhar para as pessoas, acreditando na diversidade, no melhor das pessoas e na capacidade de mudar o mundo (SPEAK, 2020c). Por fim, o valor

da responsabilidade está assente nos papéis individuais de cada membro da equipa, sem nunca se esquecerem dos objetivos do SPEAK (SPEAK, 2020c).

3.1.3. Causas

As principais causas pelas quais o projeto surge são a igualdade, a liberdade de expressão e pensamento, igualdade de direitos para migrantes, igualdade de género e igualdade de direitos para a comunidade LGBT+. Realça-se que o projeto se posiciona do lado da liberdade e daquilo que faz alguém sentir-se livre.

3.2. Serviços

Com o objetivo de conectar locais e “não locais” para ajudar estes últimos na sua inclusão social e permitir a criação de redes de contacto em ambientes informais, o SPEAK deu origem a grupos de línguas que se encontram disponíveis para todos os membros da sociedade. Estes grupos podem ser liderados por qualquer pessoa (local, migrante ou refugiado) que queira partilhar uma língua, cultura e diversidade de forma voluntária. As pessoas voluntárias que lideram grupos de línguas são denominadas *buddies*. Para ser *Buddy* não é necessário ter qualquer tipo de experiência prévia, basta ter vontade de ajudar os demais a aprender a sua língua nativa ou uma outra em que seja fluente, podendo fazer a sua inscrição no *website* oficial do SPEAK (www.speak.social, figura 2). Os grupos são compostos por 7 participantes, liderados por um *Buddy*, com um total de 12 sessões e duração de 90 minutos cada, com o valor de 29,00 Euros pelo total das sessões.

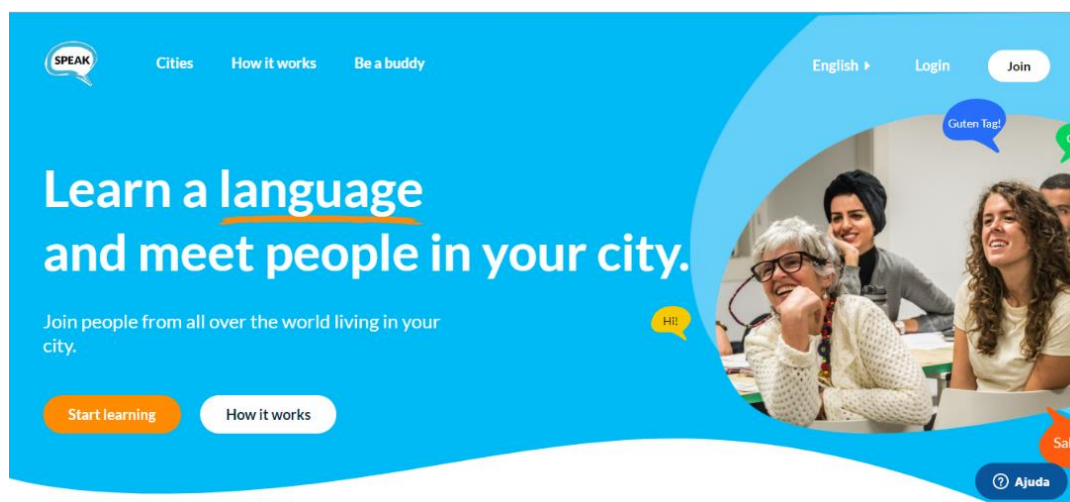
Devido à pandemia, o SPEAK teve de se adaptar e reajustar, deixando a sua metodologia de trabalho presencial e passando para o modelo *online*. Os dias e horário em que as sessões decorrem são escolhidos pelos *buddies* quando se propõem a liderar um grupo, de modo a não interferir nas restantes atividades e sua vida pessoal. A língua e o nível também ficam ao critério, e são da responsabilidade dos *buddies*. As sessões de línguas variam entre os níveis Básico e Conversação.

Antes das sessões iniciarem, os *buddies* terão de realizar um *workshop online* (disponível no *website* do SPEAK) com a equipa do SPEAK, com duração que pode variar entre os 45 e 60 minutos. Neste *workshop*, os *buddies* terão acesso a materiais que contêm guiões passo-a-passo de atividades, ideias e tarefas que os voluntários podem realizar no decorrer das sessões, e ainda acesso ao grupo de WhatsApp para *buddies* onde lhes é possível interagir, trocar *feedback* e ideias sobre as sessões.

Todos os cidadãos, de qualquer comunidade, podem integrar a comunidade SPEAK, desde que tenham mais de 18 anos. No SPEAK, ninguém é deixado de fora ou para trás, e por isso, os cidadãos que não tenham possibilidade de pagar 29€ pelo grupo de línguas em que se querem inscrever podem requerer a bolsa que o SPEAK disponibiliza. Para tal, os participantes terão de, primeiramente, inscrever-se no grupo pretendido em www.speak.social e, posteriormente, preencher o formulário de candidatura à bolsa.

Para além de *buddies* e participantes, o SPEAK ainda dá hipótese aos cidadãos locais de fazerem parte desta comunidade, podendo, assim, tornar-se *Ambassadors*. Os *Ambassadors* são pessoas voluntárias que colaboram com o projeto e que, por norma, anteriormente fizeram parte deste como *buddies* ou participantes e quiseram continuar a contribuir para o crescimento da organização. Assim, os *Ambassadors* ajudam o SPEAK a organizar os seus eventos, a dinamizá-los e a divulgar o projeto nas cidades a que pertencem.

Figura 2 - Página principal do website oficial do SPEAK - www.speak.social



Fonte: [<http://www.speak.social>], retirado a 30/01/2021

3.2.1. Programa “Take SPEAK to your city”

Com o intuito de expandir a iniciativa, o programa que o projeto social apresenta, “Take SPEAK to your city”, consiste na possibilidade de qualquer pessoa levar o SPEAK para cidades onde este ainda não esteja presente. “Take SPEAK to your city” é um programa de *social franchising* onde o projeto partilha a marca, as ferramentas de trabalho, o

conhecimento e dá apoio aos SPEAK *Founders* em troca de estes iniciarem as atividades do SPEAK nas cidades que selecionaram.

Ao inscreverem-se neste programa, os potenciais *Founders* terão de passar pelo processo de inscrição, que consiste em 6 passos, sendo estes:

- 1) desenvolver um sentimento de compromisso, pois o “*Take SPEAK to your city*” exige esforço e dedicação para que tenha sucesso o que faz com que os *Founders* tenham de disponibilizar, pelo menos, 20 horas semanais ao programa;
- 2) organizar um intercâmbio de línguas, um dos eventos com mais impacto no SPEAK;
- 3) preencher o formulário de inscrição;
- 4) realizar uma entrevista;
- 5) desenvolver um mapa (estratégico) deste novo capítulo do SPEAK numa nova cidade, de forma a definirem objetivos e como os atingir;
- 6) sujeitar-se a uma segunda entrevista com a equipa central do projeto, onde será possível fazer colocar questões e obter esclarecimentos e saber o resultado da sua candidatura ao programa.

Antes de os *Founders* levarem o SPEAK para as cidades que propõem, têm que ter em conta três critérios, sendo estes:

- a) a cidade proposta deve ser uma cidade onde a diversidade é uma realidade;
- b) há fluxos de migrações;
- c) mais de 6% dos seus residentes são internacionais.

Ao iniciar este novo capítulo com o SPEAK é importante ter em consideração os seguintes pontos chave para que o “*Take SPEAK to your city*” tenha sucesso:

- Compromisso – a equipa do SPEAK acompanha os *Founders* em todo o processo, contudo estes têm de se comprometer a dedicar pelo menos 20 horas semanais a este programa.
- Equipa – no caso de o projeto ser levado para outra cidade por um só *Founder*, a equipa recomenda que estes formem uma equipa com 2 a 4 pessoas.
- Estrutura legal – os *Founders* terão de criar uma empresa social (se for aplicável no país onde estes se encontrem) ou uma ONG.
- Financiamento – o objetivo é que as cidades que integram o programa “*Take SPEAK to your city*” se tornem financeiramente sustentáveis como empreendimentos independentes.

O SPEAK é um projeto de impacto que junta os objetivos de um impacto positivo na sociedade com o financiamento sustentável, por isso, os *Founders* do SPEAK terão a oportunidade de explorar diferentes fluxos de receitas. Estes incluem receitas conseguidas através das inscrições dos grupos de línguas nas cidades SPEAK e receitas conseguidas através das inscrições de pacotes vendidos a empresas e à comunidade. Também é possível aos *Founders* explorar opções de angariação de fundos, assim como o *crowdfunding*, de maneira de ajudar a iniciar o SPEAK na respetiva cidade, subvenções e investimentos de impacto ou prémios monetários de concursos e prémios de inovação social.

Durante as primeiras semanas do “*Take SPEAK to your city*”, os *Founders* integram um *onboarding training* que consiste na combinação de vídeo, documentos e ferramentas que os ajuda a gerir toda a informação necessária para iniciarem a sua atividade. Uma parte da equipa central do projeto também estará sempre disponível para ajudar os *Founders* no que necessitarem. Será ainda disponibilizada a plataforma de gestão que lhes dará acesso à atividade da cidade que selecionaram em tempo real e ainda lhes fornecerá ferramentas para criarem e gerirem os grupos de línguas nessa mesma cidade e os eventos culturais que se organizarão.

3.3. A Equipa

A equipa central do SPEAK é composta, no topo da pirâmide, pelo CEO e *co-founder* (Hugo Menino Aguiar), pela CMO e *co-founder* (Mariana Brilhante) e pelo COO (Pedro Tunes).

Seguidamente, encontram-se os departamentos de *Operations, Marketing and Business Dev* e *Product*. A *Project Manager* de Leiria e a *Customer Success Specialist*, Ana Neto, foi a tutora de estágio da estagiária durante a permanência desta no SPEAK. A estagiária, neste mesmo período, foi também orientada pela *Full Stack Marketeer*, Teresa Couto, membro integrante do departamento de Marketing e Desenvolvimento Empresarial.

No total, a equipa central do SPEAK é composta por 21 membros, dos quais fazem parte estagiários. O organigrama do SPEAK com a indicação das pessoas afetas a cada cargo é apresentado na figura 3.

Figura 3 - Membros da equipa central e departamentos do SPEAK



Fonte: Documento Interno - Meet the Team SPEAK and Founders, 2021

3.4. Processo Organizacional

No processo organizacional, podem ser considerados diversos aspetos, como:

- processo de recrutamento;
- parcerias;
- aprovação de conteúdo, tanto para as redes sociais como para o blog do SPEAK;
- dinâmica de equipa.

O processo de recrutamento do SPEAK começa pela publicação dos cargos disponíveis no projeto no website www.speak.social/pt/careers/. A maioria dos cargos são destinados a voluntários ou estagiários, visto que o SPEAK não tem previsão de lucro até ao ano civil 2024. Em seguida, os candidatos são submetidos a uma entrevista com o membro que poderá vir a ser o seu tutor durante o período proposto. A primeira entrevista é realizada em inglês. Posteriormente, e no caso de os candidatos serem selecionados para a fase seguinte, os mesmos realizam uma entrevista com o responsável do departamento a que se candidatam. Após estas duas entrevistas, e aquando da sua seleção para o cargo, é agendada uma reunião de *onboarding* entre o tutor e o candidato com o objetivo de

apresentar o SPEAK e de falar sobre as funções pretendidas naquele cargo. Por fim, é proposto ao candidato que agende reuniões individuais com os diversos membros da equipa, para que os fique a conhecer e desta forma facilitar o seu processo de integração.

O processo de formação de parcerias passa por reunir com as entidades que se propõem a ser parceiras. Após o preenchimento do formulário disponível no *Help Center* do website do SPEAK (“Como é que a minha organização pode ser parceira do SPEAK?”), a equipa do projeto entra em contacto com as entidades para agendarem uma reunião onde é possível falar sobre o propósito do mesmo e da entidade em questão, assim como os pormenores para que a parceria se realize. O mesmo processo acontece quando é o SPEAK a entrar em contacto com outras entidades no sentido de formar parcerias.

Em relação ao processo de aprovação de conteúdo, todos os materiais quer ao nível de *posts* para as redes sociais do SPEAK, quer ao nível de artigos para o *blog* do projeto, são revistos e é dado *feedback* pelos membros do departamento de Marketing e/ou *Project Managers*, isto se for necessário realizar algum tipo de alteração. Após a realização das alterações, o conteúdo partilhado nas redes sociais passa a ser da inteira responsabilidade do respetivo membro da equipa, sem ser necessária a aprovação; no entanto, os *blogs posts* são sempre revistos e é enviado *feedback* pela *Full Stack Marketeer*, Teresa Couto. No caso de o conteúdo ser aprovado de imediato, sem necessitar alterações, é publicado nas redes, ou *blog*, do SPEAK.

A dinâmica de equipa passa por realizar reuniões semanais com todos os membros da equipa central. Aqui, os diversos departamentos apresentam e debatem planos futuros para o projeto, problemas que estão a acontecer e possíveis soluções. É também regularmente apresentada a evolução de todas as cidades SPEAK no cumprimento dos seus objetivos trimestrais, e como estes influenciam o objetivo geral do projeto. Além das reuniões semanais, os membros agendam reuniões individuais onde é possível acompanhar o trabalho desenvolvido por cada membro, discutir aspetos que podem ajudar no cumprimento dos objetivos e planear novos conteúdos e estratégias, para fazer chegar o serviço oferecido pelo projeto ao maior número de pessoas possível.

3.5. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que ajuda as entidades empresariais a encontrar soluções para desafios estratégicos e a tomar decisões estratégicas eficazes para as mesmas (AlMarwani, 2020). Além disto, a análise SWOT permite também às entidades

empresariais, tanto lucrativas como não lucrativas, identificar e classificar as suas próprias características, dizendo estas respeito ao ambiente interno, assim como da situação que as rodeia, sendo esta mesma parte referente ao ambiente externo das entidades empresarias (Hill & Westbrook, 1997).

No ambiente interno, apresentam-se duas categorias que devem ser consideradas na análise da entidade, os pontos fortes e os pontos fracos, que são considerados forças e fraquezas, respetivamente. Os pontos fortes (ou forças) são as características positivas e vantagens competitivas que destacam a entidade empresarial das suas concorrentes. Já os pontos fracos (ou fraquezas) são as características negativas que podem ser prejudiciais para a atividade de qualquer empresa/organização.

Por sua vez, o ambiente externo é composto pelas oportunidades e ameaças que o ambiente que rodeia a entidade empresarial apresenta. Assim, as oportunidades referem-se a aspetos em que a entidade pode alcançar melhorias do seu trabalho. As ameaças que se encontram no ambiente externo referem-se a aspetos desfavoráveis para as entidades empresariais, isto é, pontos onde estas podem perder vantagem competitiva.

A tabela que se segue apresenta a análise SWOT referente ao projeto social SPEAK, onde é possível encontrar as forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos), oportunidades e ameaças apontados pela estagiária.

Tabela 1 - Análise SWOT do projeto social SPEAK

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custo de adesão aos grupos acessível; • Reconhecimento do projeto por parte do Governo português; • Relação de interajuda e comunicação entre os membros da equipa de diferentes departamentos. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependência de <i>Buddies</i>, e da sua disponibilidade, para abrir grupos de línguas; • Retenção de participantes; • Notoriedade do projeto; • Receitas baixas.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de expandir internacionalmente; • Possibilidade de parcerias com múltiplas entidades; • Facilidade de adaptação ao digital; • Escassez de oferta de grupos de línguas em ambiente informal a baixo custo. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de mais projetos com a mesma ideologia em Portugal e outros países onde o SPEAK já esteja inserido; • Falta de conhecimento do projeto por parte do seu público-alvo (migrantes e refugiados).

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar as fraquezas e ameaças apresentadas na tabela, a estagiária percebeu que estas podem ser transformadas em forças e oportunidades, respetivamente, e tornarem-se uma mais-valia na atividade do SPEAK.

Assim, a primeira fraqueza presente na análise SWOT poderá ser transformada em força se a atividade do projeto não dependesse totalmente da disponibilidade dos *Buddies* para a prestação do seu serviço, mas sim parcialmente. Ou seja, a equipa do SPEAK é composta por membros de diversas nacionalidades e, conseqüentemente, pessoas fluentes em diversas línguas, para além do inglês. Deste modo, estes mesmos membros poderiam liderar grupos de línguas na falta de *Buddies* para partilharem a língua em questão, podendo estar a duração de cada sessão (uma hora e trinta minutos) incluída no horário laboral destes membros, de forma a não terem de fazer horas extras ou ficarem prejudicados por liderarem as sessões quando não têm *Buddies* para o fazer. Já a segunda fraqueza, sendo esta a retenção de participantes, poderá ser transformada em força se, para além das sessões e dos eventos, o SPEAK oferecer novas experiências aos seus participantes, por exemplo, muitos dos *Buddies* são de outros países ou conhecem bem os mesmos, por isso, o SPEAK juntamente com os *Buddies* e com parceiros, poderia organizar viagem, sustentadas pelos próprios indivíduos interessados em participar, pois o projeto não detém capacidade financeira para o fazer, aos respetivos países ou proporcionar-lhes experiências com um ambiente cultural e gastronómico semelhante ao do país correspondente à língua que estão a partilhar ou a aprender. Seguidamente, a notoriedade do projeto poderia ser vista como força se este estabelecesse novas parcerias com empresas do setor lucrativo e que estejam posicionadas no *top of mind* dos consumidores. Desta forma, o SPEAK poderia atingir uma área do mercado em que não tem uma presença forte e alcançaria novos públicos. Além disto, estabelecer parcerias com Núcleos de Estudantes, Associações Académicas ou diretamente com as direções de curso nas mais diversas instituições do Ensino Superior presentes nas cidades onde o projeto se encontra permitiria também espalhar a palavra sobre o SPEAK e fazer com que atingisse igualmente o seu público-alvo, visto que nestas instituições há diversos cidadãos de outras nacionalidades. Por fim, a estagiária apontou as receitas baixas que o SPEAK detém como fraqueza e, por isso, considera que a medida que se poderia tomar aqui para passar a ser uma força seria aumentar o preço dos grupos de línguas que o projeto oferece ao seu público. No entanto, para o aumento do montante cobrado não provocar uma maior dificuldade em reter participantes, a equipa poderia oferecer um *kit* de boas-vindas a todos os cidadãos quando estes aderem a um grupo pela primeira vez, de forma a estes sentirem que o montante pago pelo serviço tinha também uma recompensa material. No caso de os mesmos terem uma boa experiência ao usufruírem do serviço do projeto na

primeira vez, poderia fazer com que considerassem o preço daí em diante cobrado justificativo.

Relativamente às ameaças, a estagiária destacou o surgimento de mais projetos com a mesma ideologia em Portugal, assim como noutros países onde o SPEAK esteja inserido, e a falta de conhecimento do projeto por parte do seu público-alvo, sendo estes migrantes e refugiados. De modo a tornar estas ameaças em oportunidades, a estagiária sugere como solução para ambas a formação de parcerias com empresas lucrativas, que tenham ideologias ou uma cultura empresarial onde se enquadre a missão do SPEAK, e que se encontrem no *top of mind* dos consumidores no que toca ao setor onde atuam. Deste modo, o projeto poderia alcançar uma maior área do mercado e chegar a um número superior de público-alvo. Além disso, estar presente em eventos, presenciais ou digitais, destas mesmas empresas poderia facilitar a ascensão do SPEAK para o *top of mind* dos colaboradores das mesmas e, conseqüentemente, fazer com que estes falem do projeto a migrantes e refugiados que façam parte do seu meio pessoal ou a familiares, tendo por isso uma maior possibilidade de expansão. Assim, a falta de conhecimento do projeto diminuiria devido ao alcance que este poderia ter e o impacto do surgimento de mais projetos em Portugal com a mesma ideologia também seria menor, visto que, na fase de surgimento dos demais, o SPEAK já teria conquistado uma posição superior perante o mercado.

3.5.1. Ambiente Interno

Como forças, ou pontos fortes do SPEAK, evidencia-se a acessibilidade do preço de adesão aos grupos de línguas, o reconhecimento do projeto por parte do Governo português e a relação de interajuda existentes entre os vários membros da equipa independentemente dos departamentos em que se encontram inseridos.

O preço dos grupos de línguas foi considerado uma força, visto que, este corresponde a 29€ pelo total das 12 sessões. O valor pode ser considerado uma vantagem competitiva no mercado, tendo em conta que é um valor simbólico quando comparado às demais entidades que oferecem o mesmo serviço que o SPEAK. De seguida, o projeto social é reconhecido pelo Governo Português, o que faz com que, na chegada de migrantes e/ou refugiados ao nosso país, lhes seja apresentado o mesmo como meio de ajuda à sua inclusão social, permitindo ao SPEAK cumprir com a sua missão. Por fim, a relação de interajuda existente entre os diversos membros da equipa faz com que todos estes se sintam apoiados, independentemente da área profissional em que se encontrem, e motivados, pois nas *team meetings* semanais é possível perceber o trabalho que cada

departamento se encontra a desenvolver e como todos os outros podem contribuir também para o seu sucesso. Além disso, sempre que o SPEAK se encontra a desenvolver algo novo, ou algum aspeto no funcionamento do projeto tem de ser alterado/adaptado, de forma a corresponder às necessidades do seu público-alvo, são organizadas reuniões com o objetivo de criar dinâmica de grupo e de envolver os membros integrantes da equipa no processo. *Trainings* são igualmente uma prática do projeto onde é possível todos os membros interagirem e desenvolverem novas capacidades de grupo e individuais.

No que se refere às fraquezas, ou pontos fracos, aponta-se a dependência dos grupos de línguas relativamente à disponibilidade que os *buddies* têm para estes, a baixa retenção de participantes, a pouca notoriedade do projeto e as receitas reduzidas que este obtém.

A dependência de *buddies* para o funcionamento dos grupos de línguas é elevada, pois sem estes os grupos não acontecem e as sessões são realizadas de acordo com a disponibilidade em termos de dias e horas dos *buddies*. Ou seja, quando o projeto não tem voluntários que estejam disponíveis para liderar sessões, estas não acontecem e o SPEAK não tem a possibilidade de cumprir os objetivos. Seguidamente, a retenção de participantes também se apresenta como uma fraqueza, principalmente na fase de pandemia em que nos encontramos, visto que, a chegada de migrantes e refugiados ao nosso país não é tão recorrente como anteriormente, provocando um atraso no preenchimento do número mínimo de vagas para a abertura dos grupos. É também visível a pouca aderência de locais aos grupos de línguas oferecidos. A atual falta de notoriedade do projeto em Portugal traduz-se na falta de conhecimento do projeto por parte dos cidadãos, não estando ele no seu *top of mind*, quando pensam em temáticas relacionadas com migrantes e refugiados. Adicionalmente, o facto de o SPEAK ser uma organização sem fins lucrativos, e de cobrar um valor simbólico pelas sessões de línguas, que é utilizado para formar bolsas para os participantes com maiores dificuldades financeiras, faz com que o projeto esteja limitado na contratação de membros para a equipa, tendo de recrutar maioritariamente voluntários ou estagiários para os cargos.

3.5.2. Ambiente Externo

No ambiente externo, foram identificadas oportunidades como a facilidade de expandir internacionalmente o modelo de negócio, a possibilidade de realizar parcerias com múltiplas entidades, a facilidade de adaptação ao digital e a escassez de oferta de grupos de línguas em ambiente informal a baixo custo; e ameaças, como o surgimento de mais projetos com a mesma ideologia em Portugal e noutros países onde o SPEAK já esteja

inserido, e falta de conhecimento do projeto por parte do seu público-alvo, nomeadamente migrantes e refugiados.

Relativamente às oportunidades, o SPEAK apresenta uma facilidade na sua expansão internacional devido ao programa “Take SPEAK to your city”, que permite qualquer pessoa em qualquer parte do mundo em que se encontre implementar a missão do SPEAK, e desenvolver o projeto, na respetiva cidade sempre com o apoio e suporte da equipa central. O SPEAK apresenta também uma grande facilidade em adaptar-se ao digital (note-se que, devido à SARS-CoV-2, toda a metodologia de trabalho até então implementada teve de sofrer alterações e passar para *online*). O facto de as sessões de línguas passarem para o ambiente *online*, teve um grande efeito no número de participantes, e no combate ao isolamento social. Notou-se uma evolução positiva da atividade do SPEAK, refletindo-se também num maior alcance do seu público-alvo. Adotar a metodologia *online* a longo prazo pode transformar-se numa oportunidade de o SPEAK chegar a mais migrantes e refugiados em diversas partes do mundo. O facto de haver no mercado uma escassez de oferta de serviços como os do projeto, a que se acrescenta o ambiente informal em que estes são prestados, e o baixo custo cobrado pelos mesmos, faz com que este serviço tenha uma vantagem competitiva quando comparado com institutos de línguas, por exemplo.

Já nas ameaças, destaca-se o surgimento de outros projetos com a mesma filosofia do SPEAK, fazendo com que este perca uma das vantagens competitivas que apresenta. A falta de conhecimento do projeto por parte do seu público-alvo, também se apresenta como uma ameaça, pois, apesar do projeto ser reconhecido pelo Governo português, este pode não ser do conhecimento de todos os migrantes e refugiados, o que pode provocar uma lacuna no cumprimento do seu objetivo.

Capítulo 4

Atividades Desenvolvidas no Estágio

Neste capítulo, serão explanadas as atividades desenvolvidas durante o período de estágio no projeto social SPEAK.

O estágio teve início no dia catorze de setembro de 2020 e duração de quatro meses. A realização do estágio permitiu a aquisição de um maior número de competências práticas pela estagiária, assim como o primeiro contacto com o meio empresarial. Estas competências foram adquiridas ao trabalhar diretamente com a *Project Manager* Leiria e *Customer Success Specialist*, Ana Neto, com a *Full Stack Marketeer*, Teresa Couto. A interação com outros estagiários do departamento de Marketing permitiu igualmente o desenvolvimento de competências sociais em ambiente de trabalho.

Em situações pontuais, incluindo projetos em desenvolvimento no SPEAK, foi possível adquirir e partilhar experiências com membros de diversos departamentos, tais como *Operations*, *Marketing & Business Dev* e *Product*, que compõem a equipa central. Esta experiência permitiu à estagiária colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso no Ensino Superior, ajustando algumas práticas ao Marketing Não Lucrativo e procurando formas de inovar metodologias previamente implementadas pelo SPEAK. A estagiária integrou o cargo de *Community Marketing Intern* durante o período do estágio com a finalidade de ajudar a *Project Manager* Leiria na gestão da comunidade, desenvolver conteúdo para as redes sociais, contactar potenciais parceiros, divulgar o projeto na cidade de Leiria, escrever *blog posts* para o SPEAK Blog e organizar eventos no SPEAK Leiria.

4.1. Atividades Desenvolvidas Detalhadas

O estágio foi iniciado com uma sessão de *onboarding* dada pela *Project Manager* Leiria e *Customer Success Specialist*, Ana Neto. Nessa sessão, foi apresentada à estagiária a missão do SPEAK, os pontos principais onde o projeto atua e o impacto nas vidas dos membros da sua comunidade. Foram também apresentados à estagiária os departamentos que integram a equipa central, e respetivas funções de cada membro, de modo que esta soubesse a quem se dirigir quando surgisse algum problema. De seguida, foram expostas e

esclarecidas todas as tarefas pelas quais a estagiária ficava responsável e a definição do horário de estágio, seguindo-se o agendamento de reuniões entre a estagiária e Ana Neto, com a periodicidade de 3 vezes por semana com 30 minutos de duração cada (passando mais tarde a 2 vezes por semana). Foi igualmente pedido à estagiária que marcasse uma reunião com a *Full Stack Marketeer*, Teresa Couto, no caso de ter alguma questão relacionada com as tarefas mais ligadas ao marketing e ainda *1on1's* com cada elemento da equipa central para que estes pudessem dar as boas-vindas à estagiária pessoalmente. No total, a sessão de *onboarding* teve a duração de 2 horas.

1) Gestão de Comunidade

A primeira atividade introduzida à estagiária foi a gestão da comunidade de *buddies*. Aqui, o objetivo proposto passava por contactar os voluntários inscritos para liderarem grupos de línguas, apresentando-lhes o projeto, informando-os dos procedimentos que têm de realizar para estarem preparados para liderarem os grupos e obter a informação relativa ao grupo que pretendiam liderar, como a língua e o nível que gostariam de partilhar nas sessões, assim como os dias e as horas das mesmas.

Este contacto foi realizado através de vários meios, nomeadamente: telefonicamente, mensagem de texto e/ou correio eletrónico (Anexo 1). Além deste contacto, a estagiária também ficou responsável de ajudar os *buddies* sempre que colocassem qualquer tipo de questão, para lhes indicar o melhor membro da equipa para contactarem no caso de a estagiária não ter a informação disponível.

2) Gestão de Redes Sociais

Outra tarefa a cargo da estagiária foi a gestão do grupo de Facebook SPEAK Leiria – *Language & Culture Exchange* (figura 4). A atividade de gestão deste grupo, passava por planear e agendar conteúdo, com a finalidade de ser publicado 3 vezes por semana com temáticas diferentes em cada um destes dias. O SPEAK assinala nas suas redes sociais todos os dias comemorativos que estejam interligados com o seu propósito (Anexo 2). Nestes casos, o número de publicações semanais poderia aumentar.

Todo o conteúdo partilhado era desenvolvido na plataforma *online* Canva (www.canva.com). Após a sua criação, o mesmo era partilhado num ficheiro Excel onde constava igualmente a data de publicação, o *copy* e os *hashtags* previamente definidos. Posteriormente, passou a ser utilizada a plataforma Monday (www.monday.com) para realizar o planeamento e a gestão dos conteúdos (Anexo 3). Nesta constavam informações sobre:

- O tipo de conteúdo a ser desenvolvido;
- A pessoa responsável pelo mesmo;
- O *status* de desenvolvimento em que se encontrava;
- Notas adicionais;
- O agendamento da publicação quando aprovada;
- A data e o horário a que deveria ser publicado;
- O *template* criado no Canva, o *copy* e os *hashtags* a serem utilizados em cada conteúdo;
- O *link* para a publicação final no grupo de Facebook SPEAK Leiria – *Language & Culture Exchange*.

Todos os ficheiros eram partilhados com a *Project Manager* Leiria, de modo a obter aprovação antes de ser partilhado com a comunidade *online* do SPEAK Leiria. No conteúdo criado pela estagiária, estavam também incluídas campanhas promocionais, desenvolvidas para assinalar épocas especiais e também para promover os grupos de línguas abertos para inscrições (Anexo 4).

Todos os *posts* criados na plataforma *online* Canva, eram partilhados na pasta ‘SPEAK Team’, permitindo que outros membros responsáveis pela gestão de redes sociais das diversas SPEAK *cities* pudessem utilizá-los. A gestão de seguidores e comentários do grupo de Facebook foi também realizada pela estagiária. Várias *polls* relacionadas com o SPEAK foram publicadas (Anexo 5), de forma a recolher informação acerca das necessidades da comunidade, para que fosse possível adaptar o conteúdo desenvolvido às mesmas.

A estagiária criou também conteúdo para o grupo de Facebook SPEAK Lisbon – *Language & Culture Exchange* após a responsável pela gestão deste ter saído da equipa SPEAK. Assim, sempre que solicitado por Ana Neto, a estagiária desenvolvia *posts* relacionados com as necessidades sentidas pela comunidade SPEAK Lisbon, estando estes maioritariamente ligados aos grupos que esta cidade tinha abertos para inscrições (Anexo 6).

Figura 4 - Cabeçalho do grupo de Facebook SPEAK Leiria – Language & Culture Exchange



Fonte: [<https://www.facebook.com/groups/424800268311598>], retirado a 19/02/2021

3) Redação de artigos para SPEAK Blog

Para além de desenvolver conteúdo para a comunidade do SPEAK Leiria, a estagiária ficou igualmente responsável por escrever artigos (Anexo 7) para o SPEAK Blog (www.blog.speak.social). Para tal, a estagiária tinha de selecionar previamente entidades, podendo estas ser parceiras do SPEAK, ou outras que tivessem alguma ligação à cultura Leiriense e/ou à diversidade cultural existente na cidade, a quem pudesse fazer entrevistas. Posteriormente, desenvolvia o guião para as mesmas, seguindo-se a marcação e sua realização através da plataforma ZOOM ou Skype. As questões realizadas durante as entrevistas estavam ligadas com as áreas onde o SPEAK intervém, sendo estas as comunidades de migrantes e refugiados, cultura, inclusão social e diversidade. Os artigos desenvolvidos realçavam as ligações da cidade com estas temáticas e davam a conhecer Leiria a quem nunca a tinha visitado.

Antes de redigir o texto final, a estagiária transcrevia a entrevista e, seguidamente, escrevia o artigo num documento partilhado com Ana Neto e Teresa Couto, para que fosse possível lerem o artigo antes deste ser publicado permitindo-lhe dar *feedback*, incluindo sugestões de alteração e/ou melhoria do texto.

4) Divulgação do projeto SPEAK e parcerias

A estagiária ficou responsável das tarefas de divulgação do projeto em Leiria (para além do que fora executado nas redes sociais). Assim, divulgações em jornais (Anexo 9) e

apresentações a estudantes do 1º Ciclo do Instituto Politécnicos de Leiria (Anexo 10) foram planeadas e acompanhadas pela estagiária.

No entanto, a divulgação do SPEAK Leiria não passava somente pelo que foi mencionado anteriormente. Uma das primeiras tarefas propostas à estagiária foi realizar uma pesquisa *online*, para perceber quais as entidades presentes em Leiria que se relacionavam com o propósito do SPEAK, sendo, em seguida apresentadas a Ana Neto. O intuito era serem posteriormente analisadas de modo a selecionar aquelas que poderiam ser contactadas para se tornarem parceiras do SPEAK Leiria. Após a pesquisa e seleção das entidades, a estagiária teve de delinear um plano de comunicação onde constava o primeiro contacto com as mesmas, as diversas atividades possíveis de realizar entre ambas entidades e *drafts* de e-mails. Nestas mensagens, eram incluídos pedidos de divulgação de grupos e eventos do SPEAK Leiria e campanhas promocionais relacionadas com os grupos de línguas exclusivas para os colaboradores das entidades parceiras, de modo a tornar o contacto recorrente e de fortalecer a relação entre parceiros, numa ótica de marketing relacional.

No início, o foco dos e-mails era conseguir novos parceiros de sala e de comunicação, no entanto, o SPEAK cancelou todas as sessões presenciais que tinha devido à pandemia e consequente confinamento, de forma que as parcerias de sala foram, igualmente, canceladas e o verdadeiro objetivo passaram a ser somente as parcerias de comunicação. No âmbito deste trabalho, foram contactados no intuito de serem parceiros do SPEAK Leiria, associações solidárias, Associações e Núcleos de Estudantes dos cursos do Instituto Politécnico de Leiria, Juntas de Freguesias e outros estabelecimentos fixados no centro do Leiria com ligação a ações de solidariedade.

5) Organização e divulgação de eventos

Por fim, a estagiária ficou responsável de gerir a comunidade do SPEAK Leiria no que dizia respeito à organização de eventos e devida divulgação. Esta tarefa era desempenhada pela estagiária com ajuda das *ambassadors* SPEAK Leiria. Primeiramente, era definido o tema do evento, seguido do local (ZOOM ou Skype), do dia e hora do mesmo. Todos os eventos concretizados foram divulgados no portal do SPEAK e no grupo de Facebook SPEAK Leiria – *Language and Culture Exchange*, contendo todas as informações necessárias para a comunidade participar na descrição que era escrita pela estagiária e aprovada pelas *ambassadors* e por Ana Neto. Para além da divulgação efetuada no portal e no grupo de Facebook, a estagiária enviava e-mails personalizados aos membros ativos da comunidade SPEAK Leiria com a informação útil e relevante acerca dos eventos a realizar.

No caso de o evento exigir a utilização de *breakout rooms*, como acontecia nos eventos de *Language and Culture Exchange*, foi elaborado e previamente partilhado com os participantes, um formulário onde estes indicavam a língua que queriam praticar durante o evento e o nível de conhecimento que detinham sobre a mesma, de forma a proporcionar uma melhor organização do evento e a experiência para a comunidade (Anexo 11).

Com o intuito de recolher *feedback* sobre os eventos e de os ir ajustando às preferências dos participantes, no final de cada um era partilhado um outro formulário para os participantes indicarem o tipo de informação que gostariam de receber relacionada com o SPEAK e as suas atividades com a comunidade (Anexo 12). A estagiária teve a iniciativa de realizar diversos eventos em colaboração com outras SPEAK *cities*, nomeadamente SPEAK Utrecht e SPEAK Bruxelas, com o objetivo de tornar os eventos mais dinâmicos e de proporcionar aos participantes uma experiência mais enriquecedora ao conviverem com pessoas de outras culturas (Anexo 13).

6) Distribuição e fixação de *posters* e *flyers*

Apesar do trabalho remoto ter predominado no percurso de estágio, a estagiária deslocou-se duas vezes à cidade de Leiria. Estas deslocações tinham o propósito divulgar presencialmente o projeto. Assim, a estagiária percorria a cidade e falava com os cidadãos sobre o que é o SPEAK e qual o seu propósito deixando com estes *flyers* sempre que se mostravam recetivos. Da mesma forma, dirigiu-se a estabelecimentos que se encontram no centro de Leiria, podendo estes ser parceiros do projeto ou não, explicava o objetivo do SPEAK, afixava *posters* e deixava *flyers* nos respetivos espaços, de modo a dar a conhecer o projeto não só a cidadãos como turistas que visitassem os mesmos.

4.2. Perspetiva Crítica do Estágio

O estágio curricular, como mencionado anteriormente, teve a duração de quatro meses e demonstrou ser uma experiência muito enriquecedora para a estagiária.

Desde o primeiro dia que, tanto a tutora de estágio, como os restantes membros da equipa central do SPEAK, fizeram com que a estagiária se sentisse bem-vinda e integrada. Sempre fez parte de diversos projetos que foram desenvolvidos no decorrer do estágio curricular e foi convidada para atividades onde era possível conhecer melhor os membros da equipa central e os SPEAK *founders*, sendo exemplos desta boa integração, a sua colaboração no

desenvolvimento da SPEAK Mobile App e a participação nas sessões *SPEAK Diversity Journey*.

Foi apontado de forma positiva pela tutora da estagiária o desempenho desta na realização das suas tarefas, tais como identificar parcerias estratégicas a nível local, desenvolver campanhas de marketing e definir estratégias para envolver a comunidade. Foi também destacado “um grande profissionalismo e enorme capacidade de se adaptar a qualquer situação”, a forma como “encarou todas as experiências como uma oportunidade de aprendizagem e de se desafiar a si própria, e provou ter um espírito empreendedor”, segundo Ana Neto.

Durante os quatro meses de estágio curricular, foi dada à estagiária a oportunidade de trabalhar com uma equipa bastante diversificada, em termos de cargos desempenhados, e de conhecer o que era desenvolvido pelos demais departamentos. Foi também dada a oportunidade de perceber como funciona o marketing numa organização deste tipo, e de adquirir novas competências nessa mesma área.

O facto de ter reuniões num período inicial, com membros do departamento de Marketing, ajudou a estagiária a perceber como deveria delinear o plano de conteúdos a serem partilhados no grupo de Facebook SPEAK Leiria – *Language & Culture Exchange*. Foi também sugerido à estagiária que reunisse com outros estagiários que ocupavam o cargo de *Community Marketing Intern* noutras cidade SPEAK. Assim, foram planeadas e orientadas reuniões semanais pela estagiária, o que ajudou a perceber como poderia resolver determinados problemas. De facto, estas reuniões demonstraram ser uma mais-valia para todos, visto que se tornavam em sessões de *brainstorming* com o intuito de apresentar problemas e tentar, em equipa, encontrar soluções que facilitassem e melhorassem o trabalho de todos os estagiários presentes nas mesmas. A estagiária também teve a oportunidade de ajudar os SPEAK *founders* ao elaborar campanhas (Anexo 4) para partilharem nas suas redes e com as suas comunidades.

No entanto, a estagiária considera que a principal limitação ocorrida no período de estágio foi o facto de não ter tido reuniões com a *Full Stack Marketeer*, Teresa Couto, e a *Project Manager* Leiria, Ana Neto, em simultâneo. Apesar de todas as atividades desenvolvidas pela estagiária terem sido aprovadas por Ana Neto, quando estas estavam mais relacionadas com a área de Marketing, quando tinham de sofrer alterações, esta informação não era dada diretamente à estagiária pelo respetivo departamento. Nas reuniões com a tutora de estágio, Ana Neto explicava as ideias que Teresa Couto partilhara

nas reuniões que tinha com as *Project Managers* das cidades orgânicas e, posteriormente, a estagiária realizava as devidas alterações ou elaborava novos trabalhos. A estagiária acredita que a presença de *Community Marketing Interns* nas reuniões entre a *Full Stack Marketeer* e as *Project Managers* poderia ter ajudado a estagiária a compreender melhor quais as necessidades das cidades orgânicas, para as quais estavam a produzir conteúdo. Além disto, as reuniões em simultâneo com Ana Neto e Teresa Couto poderiam ter gerado sessões de *brainstorming* e contribuído para a realização de trabalhos inovadores por parte da estagiária. Outra limitação foi o facto de o período de estágio ter sido totalmente *online*, devido à pandemia causada pela SARS-CoV-2, não permitindo à estagiária ter a experiência de trabalhar presencialmente com a equipa que integrava.

No estágio, foi possível a estagiária colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do primeiro ano de mestrado, nomeadamente no que diz respeito às unidades curriculares de Marketing Não Lucrativo e Responsabilidade Social, *Social Media Marketing* e *Online Advertising and Communication*.

Após o período de estágio curricular, a estagiária foi convidada por Ana Neto e Rita Brito e Faro para permanecer mais 4 meses no SPEAK, continuando a desempenhar as funções de *Community Marketing Intern*. O estágio iniciou assim a 15 de janeiro 2021 e terminou a 28 de maio do mesmo ano. Para além disto, foi também convidada para representar e apresentar o SPEAK na Feira Virtual de Voluntariado da Católica Lisbon School of Business & Economics juntamente com mais duas estagiárias do departamento de Marketing, no dia 7 de abril de 2021.

Em suma, pode dizer-se que o balanço do estágio é bastante positivo, tanto a nível pessoal como profissional, pois todas as atividades pelas quais a estagiária ficou responsável mostraram ser fulcrais para o desenvolvimento de *soft* e *hard skills*, assim como de cultivar a autonomia profissional ao desempenhar as suas funções, principalmente nas áreas de Marketing e Comunicação.

Capítulo 5

O Problema Organizacional

No presente capítulo serão abordados os problemas que a estagiária identificou ao longo do seu percurso no SPEAK, assim como as soluções que a mesma propõe para a sua resolução.

5.1. Identificação do Problema

Durante o período de estágio no SPEAK, a estagiária deparou-se com alguns problemas, cuja resolução pode ser considerada um desafio para a estagiária. Um destes passa pelo valor monetário que é cobrado aos participantes no processo de inscrição num grupo de línguas. Outro problema diz respeito à falta de oferta quando havia procura, e à falta de procura quando o SPEAK tinha oferta para o seu público-alvo.

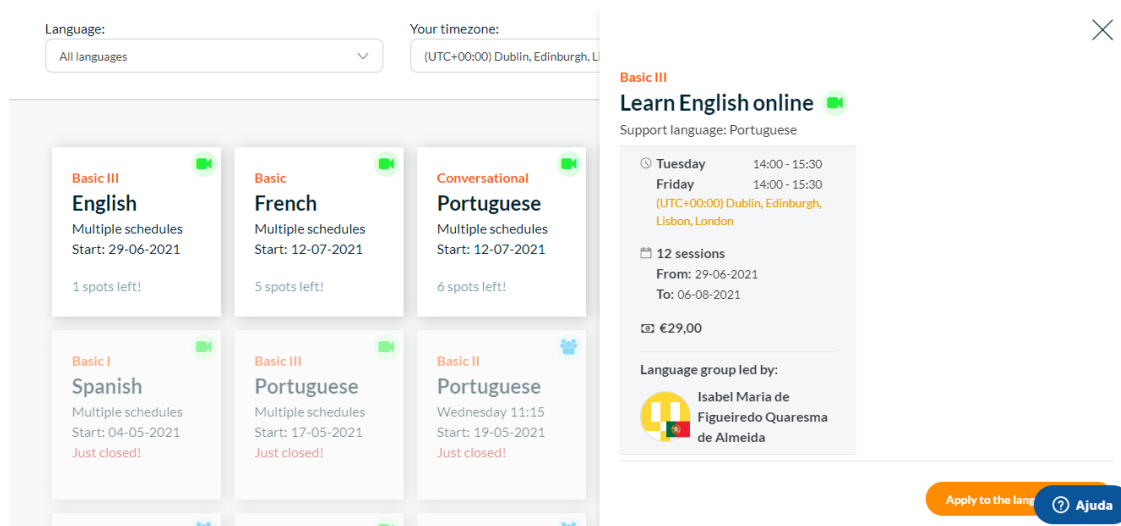
O primeiro problema, como referido anteriormente, passa pelo valor cobrado ao público pelo serviço que o SPEAK oferece. No website da organização, os visitantes conseguem ter acesso às cidades SPEAK que existem em todo o mundo e ainda aos detalhes informativos dos grupos de línguas disponíveis (figura 5). Nestes detalhes estão incluídos os dias das sessões, horário, as datas inicial e final do grupo, o valor a pagar e o/a buddy que irá liderar as sessões. No entanto, o problema surge devido ao facto do SPEAK ser um projeto de impacto sem fins lucrativos e apresentar um valor de 29€ a pagar pelos participantes que querem aprender uma nova língua.

O valor cobrado tem como finalidade formar bolsas para apoiar migrantes, refugiados e locais que, por necessidade profissional ou de integração social, têm de aprender uma língua. Contudo, esta informação não se encontra disponível nos detalhes dos grupos, podendo apenas ser encontrada na área *Help Center* do website. A falta desta informação num local mais acessível na página *online* SPEAK faz os visitantes questionarem-se, no caso de quem quer ser participante, o porquê de lhes ser cobrado o valor em questão, podendo ainda criar dúvida e desconfiança nos potenciais participantes. No entanto, quando quem visualiza os grupos de línguas, pela primeira vez, o faz com o intuito de

liderar um grupo de línguas, sem antes ter consultado a secção *Be a buddy*, pensa que o valor apresentado nos detalhes corresponde à quantia monetária que irá receber por partilhar uma língua nas sessões.

O segundo problema identificado pela estagiária é referente à lacuna que existe entre a procura e oferta do serviço do SPEAK. Durante o período de estágio, foi possível observar diversas vezes a falta de procura, pois quando o SPEAK tinha grupos de línguas disponíveis para inscrição e os membros da equipa central acreditavam que o grupo teria sucesso devido ao número de pedidos deixados na *wishlist* relativamente à língua em questão, esse mesmo grupo demorava a ter inscrições e, muitas vezes, tinha de ser adiado. Relativamente à oferta, por vezes acontecia quando, tanto a estagiária como outros membros da equipa central responsáveis pela gestão dos grupos nas cidades orgânicas, contactavam pessoas inscritas para serem *buddies*, mas estas mostravam-se indisponíveis no momento para liderar um grupo ou encontravam-se incontactáveis. Isto tornava impossível a dinamização das cidades SPEAK, visto que o projeto não tinha o seu serviço disponível para os participantes.

Figura 5 - Página online SPEAK Leiria com os grupos de línguas disponíveis e informação de um grupo aberto para inscrições



Fonte: [<https://www.speak.social/en/leiria/>], retirado a 23/06/2021

5.2. A Solução

A comunicação com o público-alvo tem de ser clara e transparente para que as organizações consigam criar relações com estes e, assim, alcançarem o sucesso pretendido.

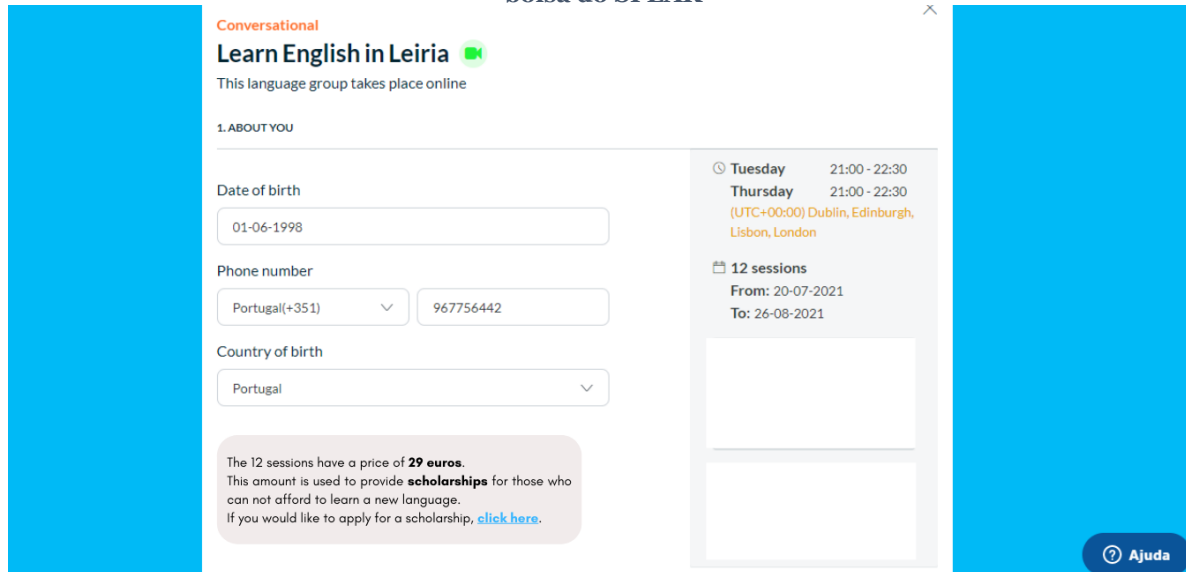
Tendo em conta o primeiro problema apresentado acima, no caso do SPEAK a transparência e clareza da sua comunicação passa por esclarecer os visitantes do website oficial sobre o significado do valor monetário cobrado pelas 12 sessões de línguas.


Deste modo, são apresentadas diversas soluções para o problema em questão:

- 1) A primeira solução passa por retirar o preço cobrado pelas sessões do local onde se encontra atualmente (figura 5), e colocá-lo na parte do preenchimento dos dados pessoais no processo de inscrição, com a devida explicação do porquê da cobrança do valor em questão (figura 6). Poderá ainda acrescentar-se um *link* para que os potenciais participantes possam ter acesso direto ao formulário de candidatura à bolsa e possam participar nas sessões (exemplo, “click here”, figura 6).

Figura 6 - Processo de inscrição num grupo de línguas do SPEAK com a explicação do porquê de ser cobrado 29€ pelas 12 sessões e com redirecionamento para o formulário de candidatura à

bolsa do SPEAK



Conversational
Learn English in Leiria 
This language group takes place online

1. ABOUT YOU

Date of birth
01-06-1998

Phone number
Portugal(+351) 967756442

Country of birth
Portugal

The 12 sessions have a price of **29 euros**.
This amount is used to provide **scholarships** for those who can not afford to learn a new language.
If you would like to apply for a scholarship, [click here](#).

Tuesday 21:00 - 22:30
Thursday 21:00 - 22:30
(UTC+00:00) Dublin, Edinburgh, Lisbon, London

12 sessions
From: 20-07-2021
To: 26-08-2021

Ajuda

Fonte: Elaboração própria com base em [https://www.speak.social/en/registration/6709/1/], retirado a 07/07/2021

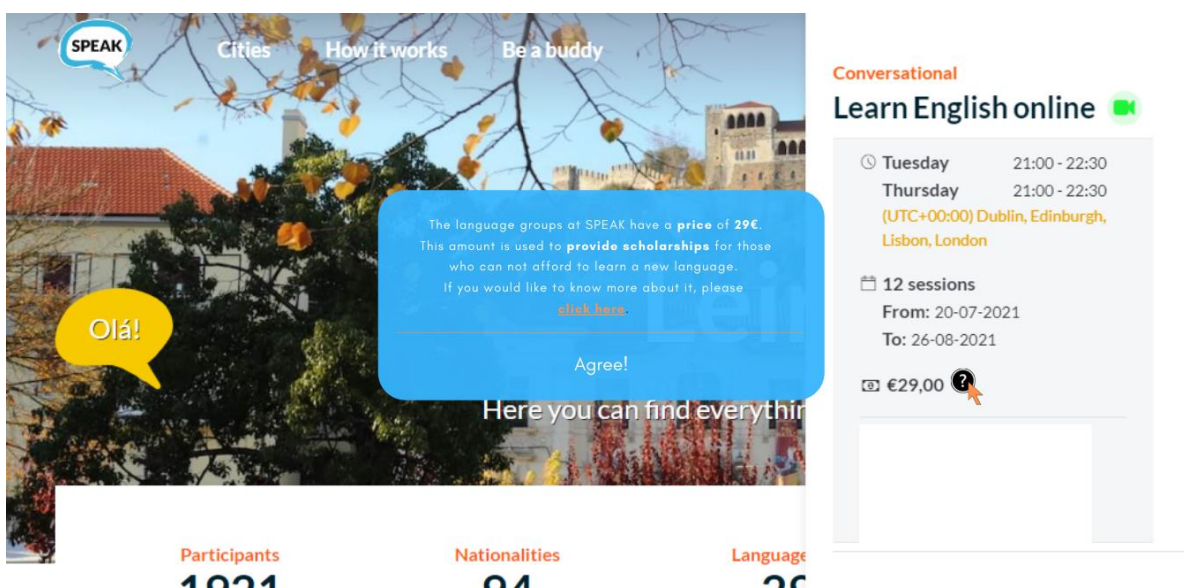
Na figura apresentada acima é possível ler, “*The 12 sessions have a price of 29€. This amount is used to provide scholarships for those who can not afford to learn a new language. If you would like to apply for a scholarship, [click here](#).*”

- 2) A segunda solução passa por colocar uma *tooltip* que, quando o visitante clica em cima da mesma, abre um *pop-up* onde é esclarecido o motivo das sessões de

línguas terem o custo de 29€ (figura 7), ou passará por cima da mesma e obterá a devida explicação (figura 8);

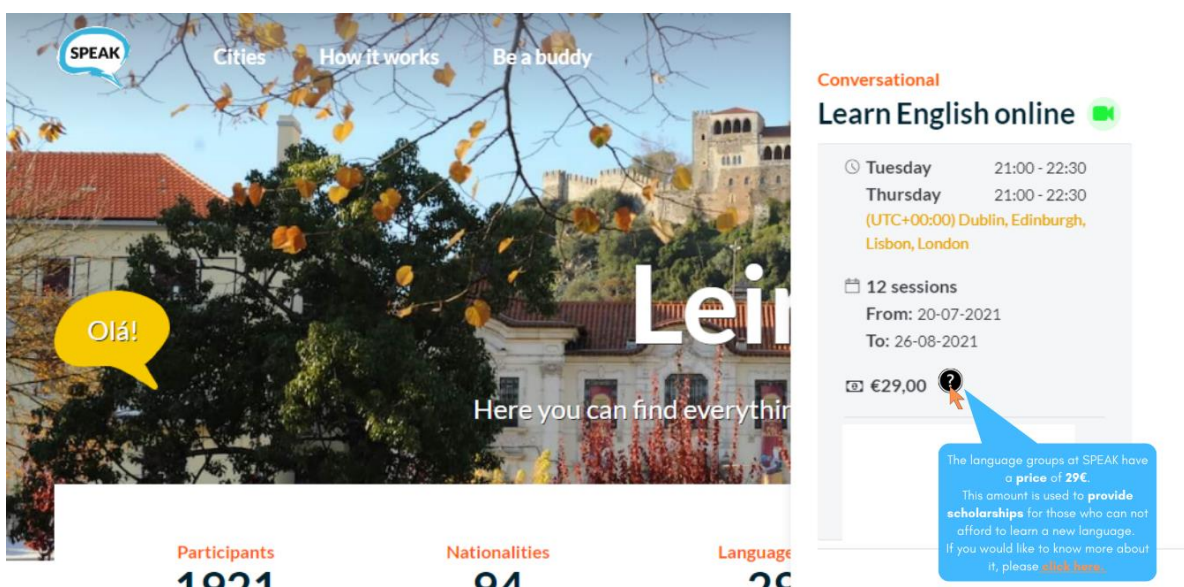
Em ambas figuras que se seguem é possível encontrar a mensagem, “*The language groups at SPEAK have a price of 29€. This amount is used to provide scholarships for those who can not afford to learn a new language. If you would like to know more about it, please [click here.](#)*”.

Figura 7 - *Tooltip* com *pop-up* explicativo do porquê de ser cobrado 29€ na inscrição num grupo de línguas no SPEAK



Fonte: Elaboração própria com base em [https://www.speak.social/en/leiria/], retirado a 07/07/2021

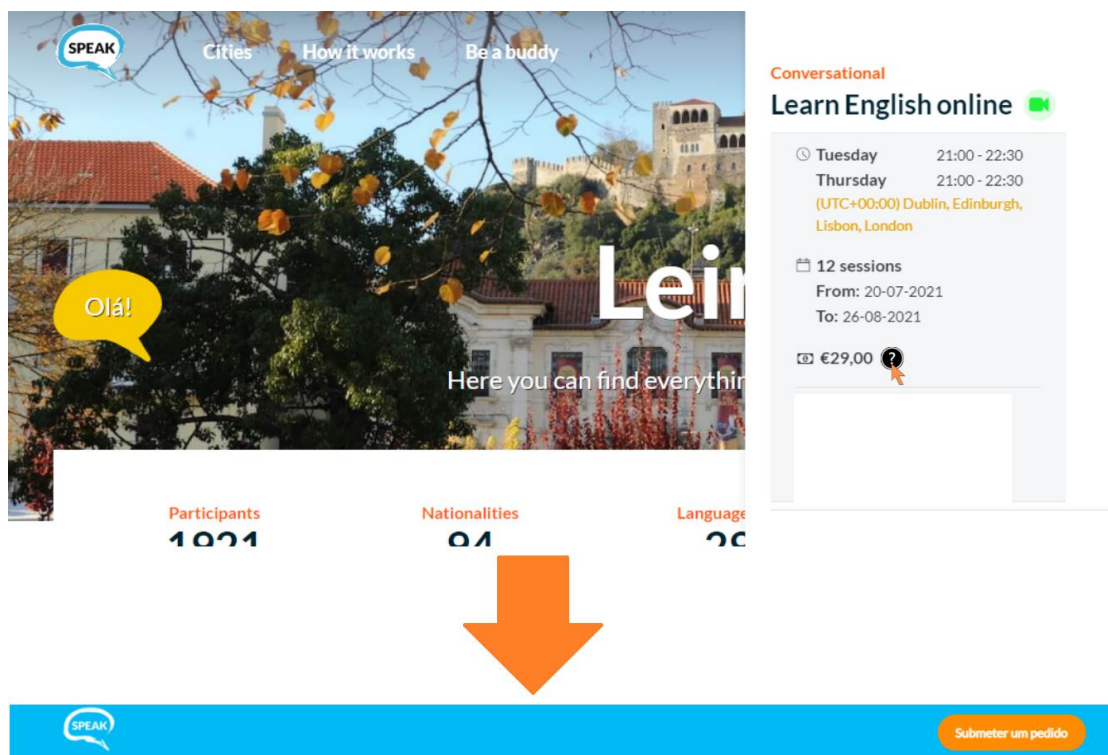
Figura 8 - *Tooltip* explicativo do porquê de ser cobrado 29€ na inscrição num grupo de línguas no SPEAK



Fonte: Elaboração própria com base em [https://www.speak.social/en/leiria/], retirado a 07/07/2021

- 3) A terceira e última sugestão de solução para este problema passa por colocar uma *tooltip* com *link* escondido que, ao clicar em cima, redireciona os internautas para a página *Help Center*, onde se encontra de momento a explicação do porquê e para quê que o valor dos grupos é utilizado (figura 9).

Figura 9 - Tooltip com link escondido que redireciona os internautas para a página *Help Center* com a explicação do valor cobrado pelos grupos de línguas



Artigos nessa seção

[Como posso pagar o grupo de línguas?](#)

[Como posso inscrever-me num grupo de línguas?](#)

[Posso experimentar um grupo antes de me inscrever?](#)

[Existe uma idade mínima para participar num grupo de línguas?](#)

Não consigo pagar o grupo de línguas -- posso candidatar-me a uma bolsa?

[Posso inscrever-me num grupo de línguas que já começou?](#)

Não consigo pagar o grupo de línguas -- posso candidatar-me a uma bolsa?

Claro que sim! No SPEAK ninguém fica de fora por motivos financeiros. Para te candidatares a uma bolsa, inscreve-te no grupo de línguas em que queres participar em www.speak.social e depois preenche o formulário de candidatura a bolsa. Tens mais informação de como te podes candidatar a um grupo [aqui](#).

⚠ As candidaturas a bolsa apenas só são consideradas válidas após completares a inscrição no grupo de línguas que queres frequentar. As submissões de formulários de candidatura a bolsa não acompanhadas de inscrição num grupo de línguas em www.speak.social não serão consideradas válidas.

Fonte: Elaboração própria com base em [<https://www.speak.social/en/leiria/>;
<https://speak.zendesk.com/hc/pt/articles/360001007829-N%C3%A3o-consigo-pagar-o-grupo-de-l%C3%ADnguas-posso-candidatar-me-a-uma-bolsa->], retirado a 07/07/2021

Relativamente ao segundo problema apresentado, atualmente os membros da equipa central do SPEAK desenvolvem e enviam *newsletters*, através do e-mail, àqueles que têm conta criada no seu website. No entanto, durante o período de estágio, foi possível verificar que nem sempre as *newsletters* enviadas via e-mail tinham o resultado pretendido, tanto na obtenção de novos *buddies* como de novos participantes. Deste modo, a estagiária apresenta como possível solução o contacto com os internautas, não através do e-mail, mas sim de mensagens.

Com a experiência adquirida com o estágio, a estagiária pôde constatar que os indivíduos nem sempre verificam a sua caixa de correio eletrónico e isso faz com que demorem muito tempo a responder a contactos realizados através deste meio, ou que nem sejam visualizados. Assim, através de plataformas que permitem efetuar contactos em massa, sem serem considerado SPAM, poderiam, não só fazer com que o SPEAK obtivesse uma resposta mais rápida e eficiente aos contactos realizados, mas também torná-los mais pessoais e complementar as chamadas telefónicas que não obtêm resposta.

Deste modo, as plataformas que a estagiária sugere são:

1) WhatsApp Business

O WhatsApp Business é uma aplicação gratuita pensada para corresponder às necessidades das PMEs. Permite que estas interajam com os clientes, que destaquem os seus produtos/serviços, tendo a opção de criar um catálogo para os mostrar aos consumidores, e que enviem notificações aos mesmos. Apresenta diversas funcionalidades que facilitam o trabalho dos membros das PMEs e que podem inclusive dar mais visibilidade às empresas, tais como a criação de um perfil profissional que permite aos clientes terem acesso a informação como o e-mail da empresa, o website e a descrição da mesma; a formação de modelos de resposta que podem ser guardadas e reutilizadas, permitindo aos colaboradores darem respostas mais rápidas a questões comuns; a criação de etiquetas que permitem organizar contactos e conversas facilitando a busca pelos mesmos quando necessário; e, por fim, o envio de mensagens automáticas que podem ser programadas previamente quando, por exemplo, um colaborador está ausente e assim o clientes saberá que não obterá uma resposta de imediato.

No contexto do SPEAK, esta aplicação poderá ser bastante útil tendo em conta a funcionalidade de enviar mensagens automáticas, pois no caso de se tratar de um participante poder-se-á avisar este de que a língua e nível que adicionou à sua *wishlist* já se encontra disponível e assim o mesmo poderá inscrever-se de imediato, não perdendo a

vaga; no caso de se tratar da abertura de novos grupos com novas línguas e níveis, os membros da equipa central podem enviar um modelo de mensagem automática às pessoas que estão inscritas no website, e que se encontrem a *green*, a explicar que estão à procura de *buddies* para liderar grupos (incluir nesta informação a língua e o nível de que estão à procura) e ter presente na mensagem o *link* direto para o formulário de abertura de grupos, onde os *buddies* só terão de preencher os dados pessoais e escolher qual a língua, nível, dias da semana e horas das sessões, facilitando assim o processo.

2) Telegram

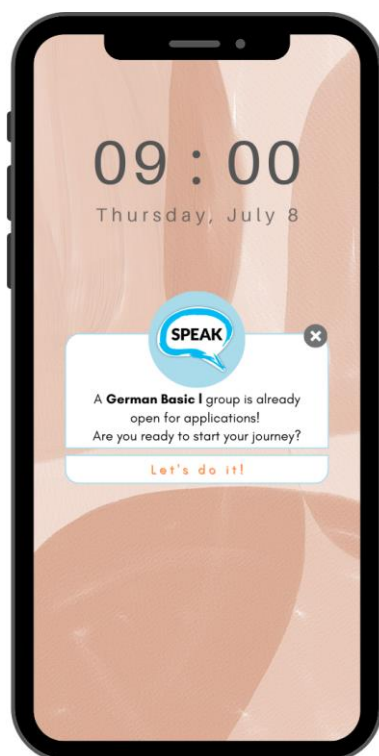
O Telegram é uma plataforma que permite a troca de mensagens *online*, tal como o WhatsApp. Na verdade, há diversas semelhanças entre estas plataformas. Por exemplo, ambas são compatíveis com dispositivos móveis e *desktop*, como iOS, Android e Windows, as mensagens são trocadas através de um número de telemóvel ativo, podendo estas ser de texto, ficheiros ou multimédia, e ainda utilizam um protocolo de encriptação *end-to-end* que faz com que a mensagem enviada seja encriptada e somente visível para o seu destinatário. No entanto, o Telegram apresenta a particularidade de garantir total privacidade dos dados dos utilizadores, chegando esta característica a tornar-se a imagem de marca da plataforma. Apresenta outras vantagens além da privacidade e segurança, sendo estas um *secret chat* que se autodestrói quando programado para este efeito; bloqueia e autodestrói contas; permite o armazenamento na *cloud*, o que faz com que seja possível guardar ficheiros sem ter limitação de espaço; criação e grupos *chat* com um número maior de membros; canais com conteúdo que facilitam o acesso dos utilizadores a sites e às informações destes; conhecer pessoas novas devido à rede de contactos que se pode gerar através da plataforma; entre outras.

Ao ter em consideração o segundo problema apresentado, e o Telegram como uma possível solução, a estagiária considera que esta aplicação poderá ajudar o SPEAK a formar uma comunidade maior e com relacionamentos mais próximos e mais fortes devido à capacidade de formar grupos de *chat* com um maior número de utilizadores, o que por sua vez poderá facilitar a transmissão das mensagens para a comunidade, incluindo a partilhar de *newsletters* com novidades e com as aberturas de novos grupos de línguas e/ou a procura por *buddies* que tenham interesse em liderar sessões. O fortalecimento de relacionamentos *online* entre SPEAKers poderá também gerar entusiasmo entre estes para terem uma experiência em conjunto e, assim, formar um grupo específico para ingressar em novas sessões que estejam abertas para inscrições, fazendo com que não seja necessário adiá-las ou até mesmo cancelá-las. Além disso, *buddies* e/ou potenciais *buddies* ao observarem este entusiasmo por parte dos

participantes podem ser contagiados e proporem-se a liderar novas sessões, com o objetivo de partilhar a experiência com indivíduos que já façam parte da comunidade ou atrair novos para a mesma e mostrar a essência do SPEAK.

Para além das plataformas referidas, a estagiária sugere uma outra solução para o problema relacionado com a procura e com a oferta. O SPEAK está a desenvolver uma aplicação que permite aos usuários visualizarem todos os pormenores da sua conta do website através do seu telemóvel. Assim, os utilizadores conseguem aceder a eventos, grupos de línguas, cidade SPEAK, artigos do blog, entre outros, sem terem de estar nos seus computadores. Tendo em conta o desenvolvimento da aplicação SPEAK, a estagiária sugere o uso de *push notifications* sempre que um grupo de línguas que os potenciais participantes adicionaram à sua *wishlist* abre, de modo a facilitar a comunicação e a rapidez com que esta chega aos usuários (figura 10). Relativamente à abertura de novos grupos, poderia ser uma vantagem se através da SPEAK *app* fosse possível aos utilizadores visualizarem notícias e informação que é normalmente transmitida via *newsletters*, incluindo a procura por novos *buddies* ou por novas línguas, e receber também *push notifications* para que ficassem a par imediatamente desta oportunidade.

Figura 10 - Exemplo de uma possível *push notification* enviada através da aplicação SPEAK sobre a disponibilidade de um novo grupo



Fonte: Elaboração própria

Capítulo 6

Considerações Finais

Este apresenta-se como o capítulo final. Aqui estão retratadas as conclusões que a estagiária retirou do seu percurso no SPEAK, bem como as limitações sentidas ao abordar determinadas temáticas, como o enquadramento do SPEAK e o seu modelo de negócio.

6.1. Conclusão

O presente relatório descreve o percurso de oito meses de estágio no projeto social SPEAK. O período em que a estagiária fez parte do projeto elucidou-a de como, cada vez mais, organizações como a que criou o projeto SPEAK são necessárias na sociedade em que vivemos, e de como práticas de marketing social são tão importantes para o sucesso de qualquer entidade, pois cada vez mais empresas assumem posições relacionadas com a responsabilidade social.

Com o estágio, foi possível a estagiária adquirir conhecimentos sobre uma área que sentia que ainda tinha (e tem) muito para aprender. Além disso, permitiu-lhe ter a primeira experiência no mercado de trabalho, o que fez com que desenvolvesse novas competências e que explorasse áreas onde nunca tinha realizado qualquer trabalho, tais como a redação de artigos para um *blog*, gestão e organização de eventos (*online*) e gestão de comunidade. Pôde ainda realizar atividades que, por experiência prévia, já eram do seu agrado, sendo estas a criação de conteúdo e a gestão de redes sociais, possibilitando trabalhar a sua criatividade e pensamento estratégico.

Ainda durante este período foi possível a estagiária constatar que um bom ambiente numa entidade empresarial, mesmo que vivido apenas através de meios *online*, faz com que os membros de uma equipa estejam felizes, se sintam realizados e motivados com o seu trabalho e que ainda motivem e ajudem os colegas quando necessário.

Foi também possível para a estagiária concluir que as ONLs estão a ganhar força no mercado; no entanto, a sua débil capacidade financeira limita em demasia a sua

afirmação, o que, por sua vez, dificulta a formação de parcerias e a ampliação da oferta. Além disso, o facto de o *social franchising* ser pouco explorado, e de projetos como o SPEAK serem escassos em Portugal, torna difícil o entendimento do propósito destes projetos por parte da população em geral.

6.2. Limitações

Uma das grandes limitações que a estagiária sentiu ao elaborar o presente relatório foi a falta de informação disponível sobre o *social franchising*. Sendo esta uma área recente em termos de investigação, os estudos científicos presentes nas bases de dados são escassos, assim como demais documentos disponíveis *online* e livros, o que dificultou o desenvolvimento teórico deste tema no relatório.

Apesar de ser lecionado no 2º Ciclo de Marketing na Universidade da Beira Interior, o tempo que os discentes têm para adquirir conhecimentos sobre a área de marketing social é escasso. Durante o percurso da estagiária no ensino superior, a maioria das unidades curriculares estavam direcionadas para o marketing lucrativo, o que fez com que, ao integrar um projeto de impacto social sem fins lucrativos, se sentisse receosa, pois a sua preparação para trabalhar neste tipo de organizações era insuficiente. É então fundamental que os futuros *marketeers* estejam preparados para responder aos desafios que a área do marketing social e não lucrativo apresenta.

Adicionalmente, o facto de a sociedade enfrentar uma pandemia a nível global fez com que a estagiária não tivesse a experiência profissional que esperava. Devido ao SARS-CoV-2 e aos confinamentos que este impôs, a estagiária só visitou o escritório do SPEAK Leiria duas vezes ao longo dos oito meses de estágio, o restante percurso decorreu remotamente. Isto fez com que o contacto pessoal com os restantes membros da equipa tivesse sido escasso e que a aprendizagem num ambiente empresarial não tivesse acontecido como planeado inicialmente.

Referências Bibliográficas

Adolpho, C. (2011). *Os 8Ps do Marketing Digital*. São Paulo: Novatec Editora.

AlMarwani, M. (2020). Pedagogical potential of SWOT analysis: An approach to teaching critical thinking. *Thinking Skills and Creativity*, 38, 100741.

AMA (2017). Definition of Marketing [<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>], consultado a 31/05/2021.

Amies, M. (2000). Nor-for-profit franchising? *Franchising World*, 32(6), 38-39.

Ballesteros, L.; Useem, M.; & Wry, T. (2017). Master of disaster? An empirical analysis of how societies benefit from corporate disaster aid. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1682-1708.

Barros, R.B. (2013). *Marketing Social Aplicado às ONGs*. Projeto Final de Bacharelato em Publicidade e Propaganda. Faculdade de Comunicação Social – Universidade de Brasília, Brasília. 72 pp.

Barry, F. (2011). “Nonprofit Social Media Primer”. *Blackbaud*, (June).

Bartilsson, S. (2012). Social franchising – Obtaining higher returns from investments for jobs in social enterprises. Alnwick: European Social Franchising Network.

Berlo, D. (2003). *O processo de comunicação*. São Paulo: Martins Fonte.

Bishai, D.M., Shah, N.M., Walker, D.G., Brieger, W.R., & Peters, D.H. (2008). Social franchising to improve quality and access in private health care in developing countries. Retirado de https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08babad915d3cfd000e80/184-197HealthHighlights_Bishai_edited.pdf.

Bornstein, D. (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford: University Press.

Buchan, J. (2014). Deconstructing the franchise as a legal entity: Practice and research in international franchise law. *Journal of Marketing Channels*, 21(3), 143-158.

Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K., & Ellis-Chadwick, F. (2008). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice (4th Edition)*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Coelho, A.S.F.V. (2015). *Plano Estratégico de Comunicação para uma PME Portuguesa – Diamantino Coelho & Filho S.A.* Trabalho de Projeto de Mestrado em Comunicação Social, vertente Comunicação Estratégica. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa, Lisboa. 128 pp.

Cumberland, D.M., & Litalien, B.C. (2018). Social franchising: A systematic review. *Journal of Marketing Channels*, 25(3), 137-156.

Daley, J. (2014). It takes a village. *Entrepreneur*, 42(4), 92-95.

Devesa, L.M. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais (ramo: Gestão de PME). Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal. 67 pp.

Drucker, P.F. (1990). *As Organizações Sem Fins Lucrativos – Difusão cultural – Lisboa*.

du Toite, A. (2014). Social franchising as organizational format – An overview. In I. Alon (Ed.), *Social franchising*, 8-32. New York, NY: Palgrave MacMillan.

Estrela, P. (2009). Breve Caracterização Da Imigração Em Portugal. *Revista Portuguesa de Medicina Geral e Familiar*, 25(1), 40-43.

Genghini, L.A., Martins, C.B., Azevedo, M.S., Pizzinatto, N.K., & Correa, D.A. (2012). Planejamento E Plano De Marketing De Organizações Do Terceiro Setor. Congresso Transformare, 2, 2012, Paris.

Gerard, A. (2017). “O que é a Comunicação Digital?”. Consultado a 13 de junho de 2021, em <https://www.marketing-vendas.pt/2017/11/15/comunicacao-digital/>.

Goméz, C.P., Santos, C.F.S.O., & Falcão, M.C. (2008). A visibilidade do Terceiro Setor e a responsabilidade sócio-ambiental empresarial. *ENGÉMA – Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, 10, 2008, Porto Alegre.

Gomes, W. (2020). *Saúde E Imigração: Papel Das ONGs No Acesso Ao Tratamento Do VHI Para Os Imigrantes Que Vivem Na Área Metropolitana De Lisboa*. Dissertação de Mestrado em Migrações, Inter-Etnicidades e Transnacionalismo. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa. 185 pp.

Guffey, M., Lowey, D., Rhodes, R., & Rogin, P. (2011). *Business Communication Process and Product*. Fourth Brief Canadian Edition. Toronto, Nelson Education Ltd.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.

Justis, R.T., Chan, P.S., & Kedia, B.L. (2015). Pricing strategies and fee structures in franchising organizations. *Journal of Small Business Strategy*, 2(1), 25-34.

Kotler, P. (1994). *Marketing para Organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milénio*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., & Lee, N.R. (2009). *Up and Out of Poverty – The Social Marketing*. Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach To Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12.

Kotler, P., Keller, K.L. Brady, M., Goodman, M., Hansen & Torben (2009). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Limited.

Kunsch, M.M.F. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

Kuzma, E.L., Silva, A.Q., & Velozo, A.C. (2015). A Implementação do Marketing no Terceiro Setor: O Caso de uma ONG assistencialista de Animais. *Revista Conexão da UEPG*, 11(2), 232-247.

Lafontaine, F., & Blair, D.R. (2008). The evolution of franchising and franchise contracts: Evidence from the United States. *Entrepreneurial Business Law Journal*, 3, 381-434.

Landim, L., & Scalon, M.C. (2000). Doações e trabalho voluntário no Brasil – uma pesquisa. Edições 7 Letras. Rio de Janeiro.

Litalien, B.C. (2006). Era of the social franchise: Where franchising and nonprofits come together. *Franchising World*, 38(6), 77-88.

Macarenco, I. (2006). “Gestão com as pessoas – gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competências de apoio para a gestão alcançar resultados humanos”. Consultado a 12 de junho de 2021, em <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05072009-203625/pt-br.php>.

Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for denifition. *Standford Social Innovation Review*, 5(2), pp. 28-39.

Martins, D. (2010). *Marketing Digital: Criação de um e-book descomplicado para grupos de voluntariado*. Dissertação de Mestrado em Multimédia. Faculdade de Engenharias – Universidade do Porto, Porto. 173 pp.

Men, L., & Bowen, S. (2017). Excellence in internal communication. *Business Expert Press, New York* (2017).

Montagu, D. (2002). Franchising of health services in low-income countries. *Health Policy and Planning*, 17(2), 121-130.

Monteiro, A.S. (2010). *As Organizações Sem Fins Lucrativos e a Estratégia de uma Organização Patronal Sem Fins Lucrativos na Economia Local. Um Estudo de Caso: ACISCP (Associação Comercial, Industrial e de Serviços do Concelho de Peniche)*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa. 191 pp.

Nijmeijer, K.J., Fabbrocetti, I.N., & Huijsman, R. (2015). Creating advantages with franchising in healthcare: An explorative mixed methods study on the role of the relationship between the franchisor and units. *PLoS One*, 10(2), e0115829.

Oster, S.M. (1996), Nonprofit organizations and their local affiliates: A study in organizational forms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 30(1), 83-95.

Palacios-Marqués, D., García, M.G., Sánchez, M.M., & Mari, M.P.A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, pp. 426-432.

Parlamento Europeu (2020). *Explicar As Razões da Migração: Porque É Que As Pessoas Migram?* Consultado a 30 de junho de 2021, em <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/world/20200624STO81906/explora-r-as-razoas-da-migracao-porque-e-que-as-pessoas-migram>.

Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo De Negócios Com Impacto Social. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225.

Pollach, I., Treiblmainer, H., & Floh, A. (2005). “Online fundraising for environmental nonprofit organizations”. *Proceeding of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*. 55-61.

Rados, D.L. (1981). *Marketing for non-profit organizations*. Boston: Auburn House Publishing Company.

Rego *et al.* (2007). Citado: “O Compromisso organizacional como resultado da percepção dos benefícios da Formação”. ISPA, Lopes, F.

Renedo, J., & Carlini, A. (2007). *Marketing Aplicado às ONG's – como captar recursos e valorizar a marca da sua instituição*. São Paulo: Editora Canal Certo.

Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the World on a Shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship. University of Auckland Business Review.

Robbins, S. (1991). *Organizational Behaviour*. 5th Edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Santos, R. (1992). O que é a comunicação. Lisboa: Difusão Cultural.

Sardana, G. (2013). Social Business And Grameen Danone Foods Limited. *Society and Business Review*, 8(2), 119-133.

Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48, pp. 241-246.

Silva, M.S.; & Menezes, V.D. (2008). O uso da comunicação social nas organizações do terceiro setor. *Revista Anagrama*, 1(4).

Souza, I. (2020). “Conheça os meios de comunicação online e como usá-los na sua agência”. Consultado a 13 de junho de 2021, em <https://rockcontent.com/br/blog/meios-comunicacao-online/>.

SPEAK (2020a). Prémio MAM (documento interno).

SPEAK (2020b). *Meet the SPEAK team and founders* (document interno).

SPEAK (2020c). *About us* [<https://www.speak.social/en/about-us/>], consultado a 25/01/2021.

Tomasi, C., & Medeiros, J.B. (2014). *Comunicação Empresarial*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas.

Tomé, R.A.R. (2016). *A importância do Marketing Digital nas Organizações Não-Governamentais*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Faculdade de Economia – Universidade de Coimbra, Coimbra. 133 pp.

Torquato, G. (2004). *Tratado de comunicação organizacional e política*. 2ª Edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Thompson, J. (2002). The World of the Social Entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431, 413.

Thurston, S., Chakraborty, N.M., Hayes, B., Mackay, A., & Moon, P. (2015). Establishing and scaling-up clinical social franchise networks: Lessons learned from marie stopes international and population services international. *Global Health: Science and Practice*, 3(2), 180-194.

Turaga, R. (2009). Effective Communication in Organizations. *IUP Journal of Soft Skills*, 13(1), 63-69.

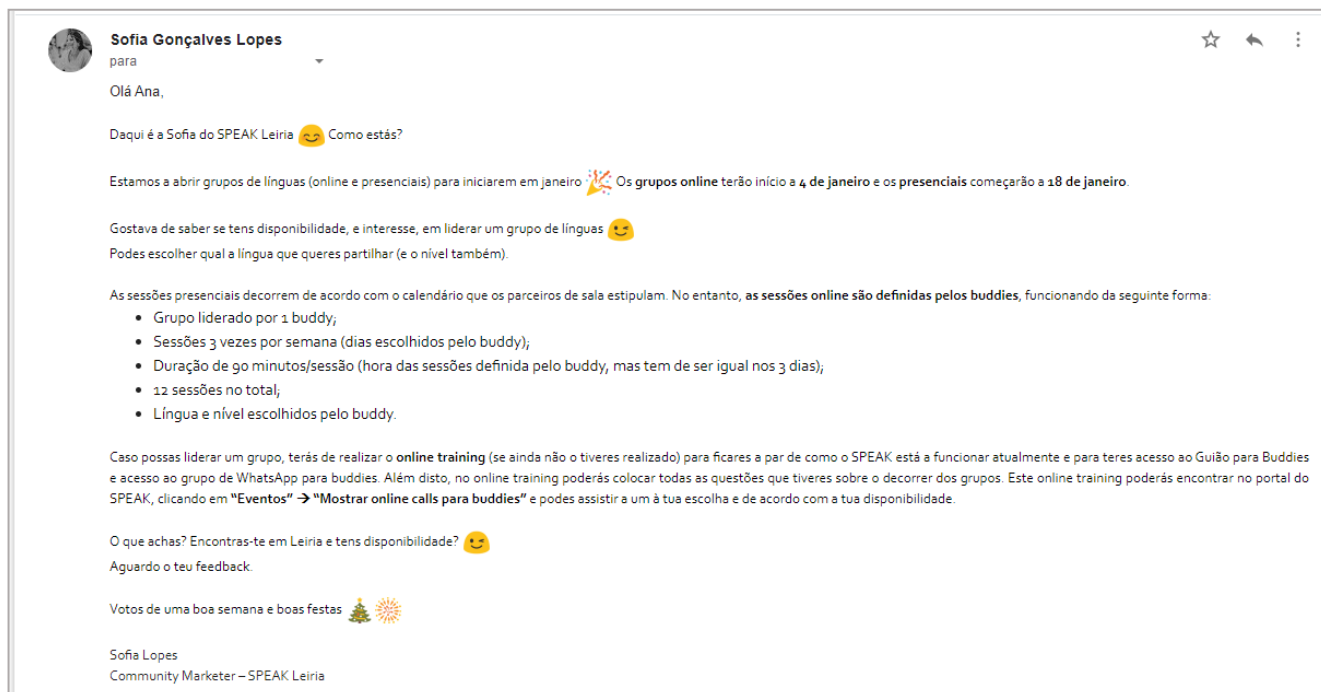
Viana, D.R., Viana, D.R., & Júnior, L.P.L. (2014). *Comunicação Externa de uma Empresa Pública de Entrega de Medicamentos de Alto Custo em Anápolis – GO*. Trabalho de conclusão de curso em Administração de Empresas. Faculdade Católica de Anápolis – Diocese de Anápolis, Anápolis. 65 pp.

Waters, R., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking. How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35(2), 102-106.

Weber, C., Weidner, K., Kroeder, A., & Wallace, J. (2017). Social value creation in inter-organizational collaborations in the not-for-profit sector-give and take from a dyadic perspective. *Journal of Management Studies*, 54(6), 929-956.

Anexos

Anexo 1: Contacto efetuado a *buddies* via correio eletrónico



Anexo 2: Conteúdo desenvolvido pela estagiária para assinalar o Dia Internacional da Justiça Social



Anexo 3: Planeamento de conteúdo na plataforma Monday (www.monday.com)

	Person	Status	Comments	Scheduled?
Online Event Promotion		All Done!	PT vs BG event	Yes!
Game Day		All Done!	Emojis game - what...	Yes!
Facebook Poll		All Done!	Which language wo...	Yes!
Celebration Day (content created by CC)		All Done!	Zero Tolerance to F...	Yes!
Campaign Language Groups		All Done!	50% discount langu...	Yes!
SPEAK Leiria Recommends		All Done!	Visit this link for m...	Yes!
Facebook Poll		All Done!	Have you ever been...	Yes!
Welcome New Members		All Done!	Do welcome new b...	Yes!
SPEAK Leiria Recommends		All Done!	Weekend activities i...	Yes!
Online Event Promotion		All Done!	Share 'A Taste of S...	Yes!
Celebration Day (content created by CC)		All Done!	Mother Tongue - sh...	Yes!
SPEAK Leiria Recommends		All Done!	3 activities to do du...	Yes!
Facebook Poll		All Done!	Poll about events, ...	Yes!
+ Adicionar				

Anexo 4: Campanha promocional desenvolvida para celebrar o Carnaval e promover grupos de línguas em Lisboa, Leiria e Porto

May the joy of Carnival last all year long!

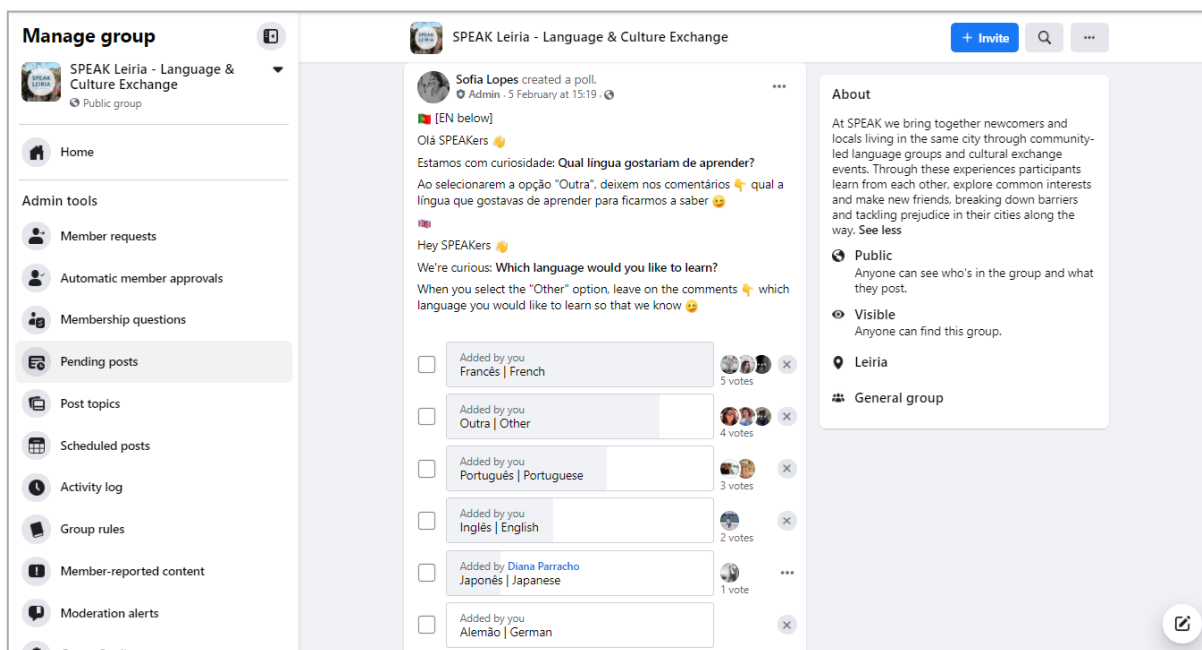
We are celebrating Carnival with **60% off in language groups** available in Leiria, Lisbon and Porto!*

Promo code: **CARNIVAL2021**

*Campaign available until February 21st.

SPEAK

Anexo 5: Poll criada no grupo de Facebook SPEAK Leiria – Language & Culture Exchange



Anexo 6: Conteúdo desenvolvido pela estagiária para o grupo de Facebook SPEAK Lisbon – Language & Culture Exchange

SPEAK

PORTUGUESE LANGUAGE GROUP

Basic II Level

📺 Online Group

🕒 Mondays, Wednesdays, Fridays
6.30 PM - 8.00 PM

€ 29€ for 12 sessions

📅 From: 05/04/2021
To: 30/04/2021



ITALIAN LANGUAGE GROUP

Basic II Level

📺 Online Group

🕒 Mondays, Wednesdays, Thursdays
3.00 PM - 4.30 PM

€ 29€ for 12 sessions

📅 From: 05/04/2021
To: 29/04/2021

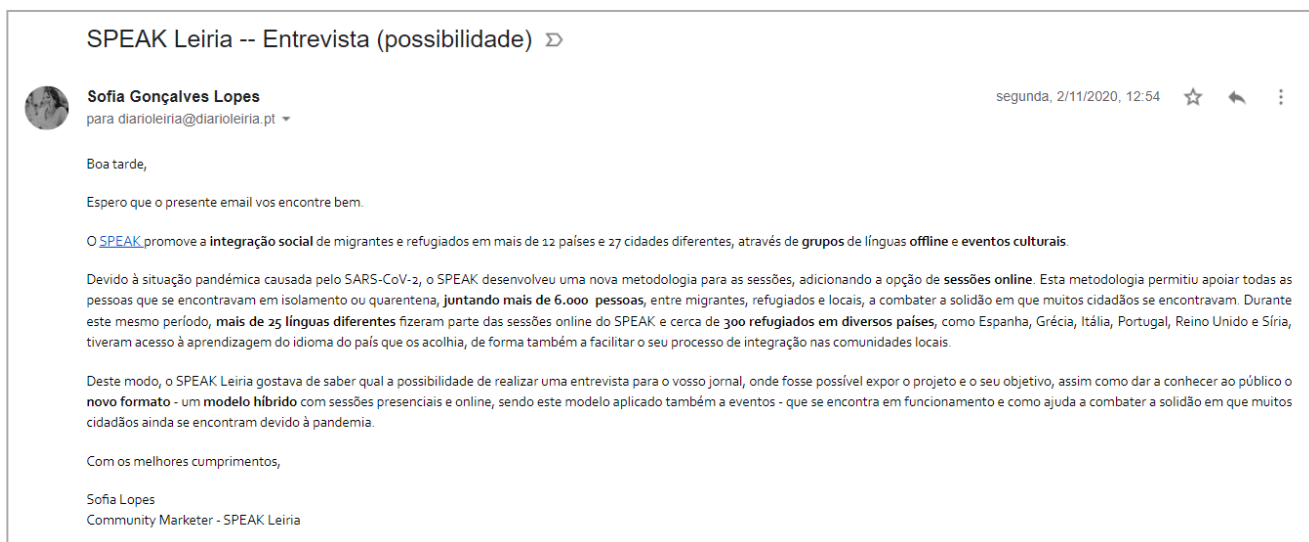


www.speak.social/en/lisbon

Anexo 7: Artigo escrito pela estagiária para SPEAK Blog



Anexo 8: Divulgação do projeto social SPEAK no jornal Diário de Leiria



Anexo 9: Apresentação do SPEAK para os alunos do 1º Ciclo do Instituto Politécnico de Leiria



Anexo 10: Draft de e-mail enviado a potenciais parceiros

Parceira SPEAK Leiria & NE Serviço Social IPLeiria Caixa de entrada x

 **Sofia Lopes**
para nucleo.servicosocial.ipleiria ▾

Caro Núcleo de Estudantes de Serviço Social,

O meu nome é Sofia e sou Community Marketing Intern do [SPEAK Leiria](#).

O [SPEAK](#) é uma *impact venture* que desenvolve um programa de intercâmbio de línguas e culturas que tem como objetivo promover a integração de pessoas recém chegadas a uma nova cidade.

Funciona como um intercâmbio de línguas e culturas através de duas experiências: 1) grupos de línguas e culturas e 2) eventos organizados pela comunidade. Ao longo das doze sessões do programa os participantes quebram a barreira do idioma e fazem novas amizades.

Desde que a pandemia iniciou, o SPEAK reinventou-se e adaptou-se para continuar a ajudar as pessoas a continuarem ligadas e a criar um sentimento de comunidade. No ano passado, conseguimos:

- **ligar mais de 12.000 pessoas**, incluindo mais de 500 refugiados, num total de 1860 grupos de línguas,
- **partilhar 43 línguas diferentes** nos nossos grupos de línguas
- e celebrar a diversidade com **147 nacionalidades diferentes** na comunidade SPEAK.

Atualmente está a funcionar num **modelo online e semi-intensivo** -- as sessões acontecem 3 vezes por semana, durante quatro semanas, em pequenos grupos (de 4 a 7 participantes), e irá manter este formato até que a situação pandémica melhore e seja possível voltar ao modelo presencial. :)

Acreditamos que uma colaboração entre o SPEAK e Núcleo de Estudantes de Serviço Social pode ser interessante para ambas as partes e gostaríamos de organizar uma reunião convosco conforme a vossa disponibilidade. Sugerimos:

- a primeira ou segunda semana de março

O meu sincero agradecimento pela atenção dispensada.

Atentamente,

Pela equipa do SPEAK,
Sofia Lopes

Anexo 11: Formulário criado para gestão dos eventos *Language and Culture Exchange*

Language Exchange Event

[EN]
Hi SPEAKers! Welcome to SPEAK Leiria & SPEAK Utrecht Language Exchange event!
This form won't take more than 1 minute, promise. We just want to know which language you would like to practice at this event [Portuguese, French or Dutch], your name and your email.
All information obtained through this form will be used solely for the management of the event itself.
Thank you for your time and help!

[PT]
Olá SPEAKers! Bem vindos ao evento Language Exchange com o SPEAK Leiria & SPEAK Utreque!
Este formulário não te ocupará mais de 1 minuto, prometemos. Queremos apenas saber qual a língua que gostavas de praticar neste evento [Português, Francês ou Holandês], o teu nome e o teu email.
Toda a informação obtida através deste questionário será utilizada somente para gestão do evento em si.
Obrigado pela vossa disponibilidade e ajuda!

Name of the participant | Nome do participante *

Texto de resposta curta

Email address | Endereço eletrónico

Texto de resposta curta

What language would you like to practice? | Qual língua gostavas de praticar? *

Portuguese | Português

French | Francês

Dutch | Holandês

What's your knowledge of the language? | Qual o teu conhecimento da língua? *

Beginner | Principiante

Advanced | Avançado

How have you heard about the event? | Como ficaste a saber do evento? *

Texto de resposta curta

Anexo 12: Formulário criado para obter *feedback* dos participantes após os eventos

SPEAK Community Form

Thank you for joining us at today's event!

If you're already part of SPEAK community, it's a pleasure to have you with us!

If you're not a member but you're interested in being part of the SPEAK community and are willing to know more about our project, please leave your details if you wish to receive more information about our project.

Thank you!

Which SPEAK city do you belong to? | A que cidade SPEAK pertences? *

If SPEAK is not in your city yet, please, leave that note on the answer. | Se o SPEAK ainda não se encontrar na tua cidade, por favor, deixa essa nota na resposta.

A sua resposta

Name | Nome

Please add your first and last name. | Por favor, adiciona o teu primeiro e último nome.

Texto de resposta curta

Obrigatório

Email address | Correio eletrónico *

What information do you want to receive? | Qual a informação que queres receber? *

All, please add me to your newsletter | Toda, por favor adicionem-me à vossa newsletter

Only about events | Só sobre events

Only about groups available | Só sobre grupos disponíveis

I don't want to receive more information :(| Não quero receber mais informação :(

Outra: _____

Anexo 13: Evento *Language and Culture Exchange* SPEAK Leiria & SPEAK Utrecht

