



PLANO ESTRATÉGICO 2017-2022

(Inicialmente aprovado na assembleia de março de 2017 para o período 2017-2020, na assembleia geral de dezembro de 2020 foi prolongada a vigência do mesmo até final de 2022)

Índice

1. A ROSTO SOLIDÁRIO E O PLANO ESTRATÉGICO 2020	3
2. METODOLOGIA	5
3. DIAGNÓSTICO	7
4. ESTRATÉGIA: EIXOS, OBJETIVOS, INDICADORES E METAS	9
5. MONITORIZAÇÃO, REVISÃO E AVALIAÇÃO	19

1.A ROSTO SOLIDÁRIO E O PLANO ESTRATÉGICO 2020

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Metodologia

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

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



Esquema 1

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

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

² Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

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

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

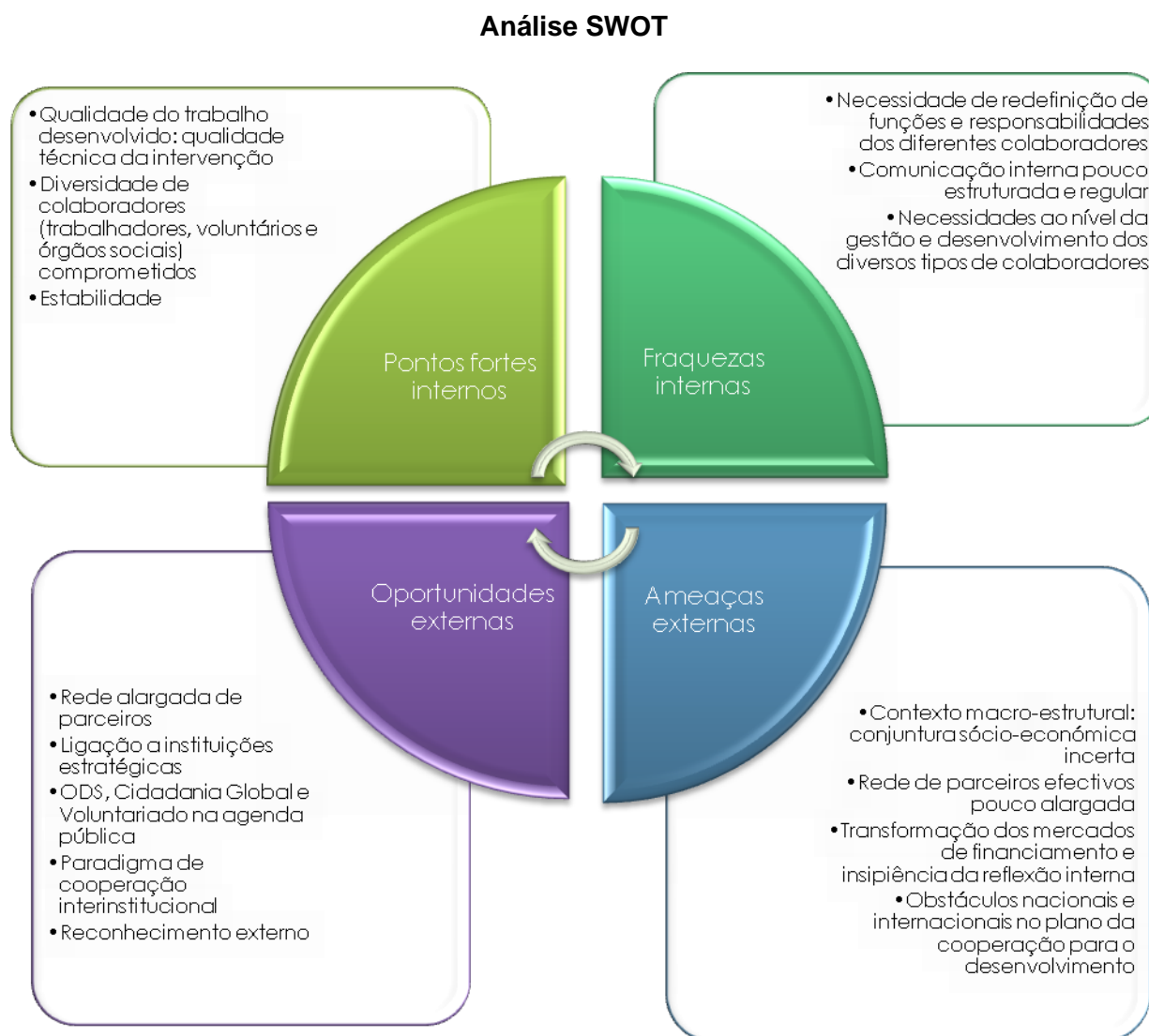
Atores auscultados e técnicas utilizadas no processo de Consultoria



Esquema 2

3.Diagnóstico

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



Esquema 3

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

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

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

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

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

4. Estratégia: Eixos, Objetivos, Indicadores e Metas

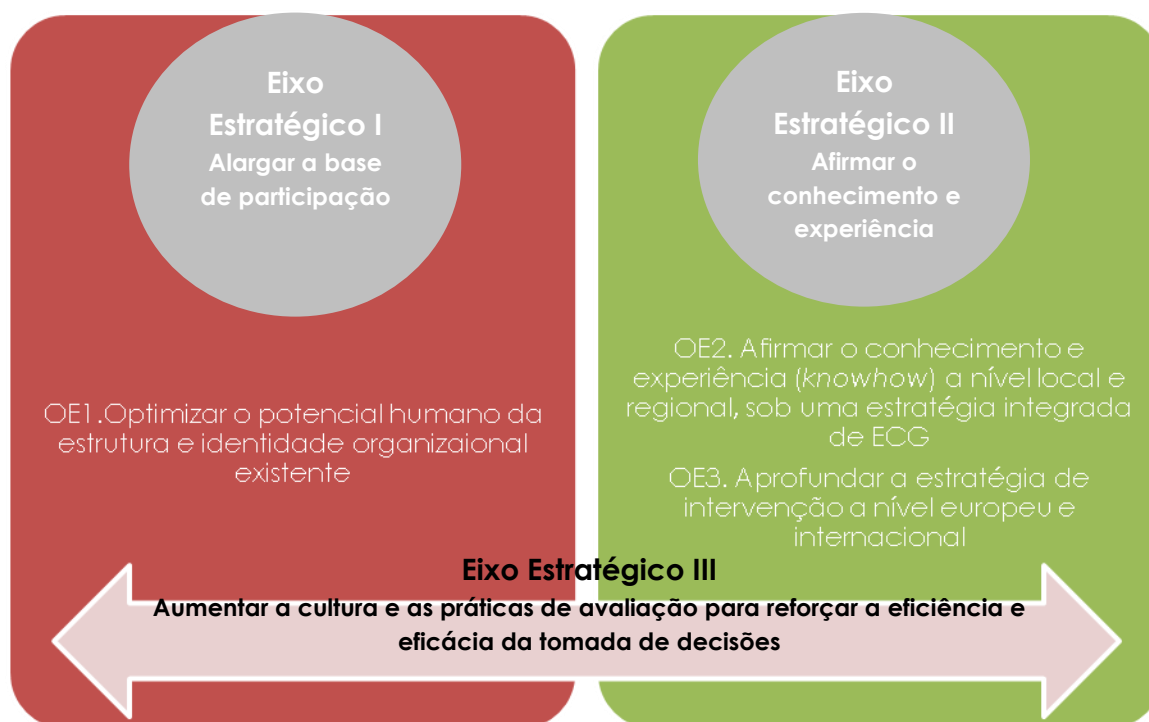
O Plano Estratégico 2017-2020 estrutura-se em torno de três eixos, a saber:

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

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

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

Relação entre eixos estratégicos e objetivos estratégicos



EIXO ESTRATÉGICO I

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

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

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

Recursos e potencialidades

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

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

A estabilidade da equipa técnica tem permitido

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

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

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

Objetivo Estratégico 1

Otimizar o potencial humano da estrutura e identidade organizacional

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

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

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

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

Metas 2020

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

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

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

EIXO ESTRATÉGICO II

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

"Rosto Solidário: do Mundo para o Mundo"

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

Recursos e potencialidades

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

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

Para além de um forte enraizamento nas redes institucionais locais a Rosto Solidário estabelece relações privilegiadas com vários tipos de instituições e campos de intervenção aos níveis nacional, europeu e na cooperação com países terceiros, designadamente com Angola.

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

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

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

Objetivo Estratégico 2

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

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

Metas 2020

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

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

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

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

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

Objetivo Estratégico 3

Aprofundar a estratégia de intervenção a nível europeu e internacional

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

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

Metas 2020

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

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

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

EIXO ESTRATÉGICO III

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

"Aprender com a experiência, sustentar o futuro"

Recursos e potencialidades

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

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

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

O desafio reconhecido e assumido neste processo de diagnóstico e planeamento

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

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

Metas 2020

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

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

5. Monitorização, Revisão e Avaliação

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

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