

## RELATÓRIO FINAL

# Planeamento Estratégico Organizacional 2022-2024 Associação Festroia

Trabalho realizado por: Maria João Mota 2021/2022  
Consultora Externa

## Índice

Introdução .....	3
1. Apresentação da entidade .....	4
2. Abordagem Metodológica .....	7
2.1. Grupo de trabalho .....	7
2.2. Etapas do processo .....	8
3. Processo de diagnóstico organizacional .....	11
3.1. Autodiagnóstico .....	11
3.1.1. Análise SWOT Global .....	12
3.1.2. SWOT modelo de criação de valor e avaliação de impacto .....	17
3.1.3. SWOT Estrutura, governação, liderança e gestão de recursos humanos .....	19
3.1.4. SWOT Comunicação externa, marketing e angariação de fundos .....	21
3.1.5. SWOT Gestão financeira, controlo e risco .....	23
3.1.6. SWOT Nível de crescimento, estratégia e parcerias .....	24
3.1.7. SWOT Gestão de operações, comunicação interna e tecnologias da informação .....	26
3.2. Heterodiagnóstico .....	28
3.2.1. Participantes .....	28
3.2.2. Parceiros .....	32
4. Plano estratégico organizacional .....	36
5. Plano de ação, monitorização e avaliação .....	38
6. Considerações finais .....	45

## Introdução

A apresentação do Planeamento Estratégico Organizacional “Festroia 2022-2024” enquadra-se no âmbito da componente de capacitação organizacional do projeto Ativa-te!, promovido pela Associação Festroia. Este projeto está enquadrado no eixo 1 – Fortalecimento da Cultura Democrática e Consciência Cívica do Programa Cidadãos Ativ@s – EEA Grants – gerido em Portugal pela Fundação Calouste Gulbenkian e pela Fundação Bissaya Barreto. O projeto tem como parceiro o Instituto Politécnico de Setúbal e como principal objetivo a ativação e sensibilização dos jovens para a discussão, participação e envolvimento em causas cívicas através do cinema, bem como o contacto com ONGs que atuem sobre as temáticas abordadas (ação climática, igualdade de género, violência doméstica, racismo, direitos LGBT ou saúde de qualidade, entre outras).

O projeto tem uma duração de 18 meses, com início em junho de 2021 e término em novembro de 2022.

Neste contexto, a Festroia inicia este movimento de capacitação da organização através da realização deste Diagnóstico e Plano de Ação Estratégico. Este processo de auto e hetero diagnóstico representa uma oportunidade para a organização se fortalecer nos seus eixos mais estruturantes e afirmar-se enquanto uma entidade com um percurso sólido e distintivo, ampliando-se para outros/novos contextos e públicos.

Num contexto de grandes desafios e mutabilidade, agravado pelos efeitos da pandemia Covid-19, o Planeamento Estratégico é, sem dúvida, uma ferramenta de grande importância para que as entidades do terceiro setor conheçam a sua situação atual e questionem criticamente a sua prática no sentido de a tornar mais consistente, eficiente e sustentável.

É, por isso, fundamental estimular um maior conhecimento das suas fragilidades, potencialidades e necessidades organizacionais, materializando-se num plano de ação executável e monitorizável.

O processo de construção do Plano Estratégico 2022-2024 foi desenvolvido por uma consultora externa que, tendo um percurso profissional na área cultural e experiência na implementação de projetos em contexto comunitário, contribuiu para uma troca de experiências que enriqueceu o exercício reflexivo. Os encontros de trabalho foram entre a equipa nuclear da Festroia e a consultora responsável pela facilitação das sessões e elaboração dos produtos.

## **1. Apresentação da entidade**

A Associação Cultural Festival Internacional de Cinema de Troia (Festroia) é uma organização sem fins lucrativos sediada em Setúbal. Foi formalizada em 1987 para promover atividades cinematográficas em moldes similares aos que haviam permitido ao seu núcleo fundador organizar, em 1985 e 1986, as duas primeiras edições do Festroia – Festival Internacional de Cinema. Até 1994, a Associação dinamizou esse festival em Tróia, tendo este migrado em 1995 para Setúbal, onde se realizou até à sua 30.<sup>a</sup> e derradeira edição, em 2014. O Festroia tinha como objetivo divulgar cinema não conhecido em Portugal, numa escolha ditada pela diversidade cultural e pela qualidade estética das obras, apresentando quatro secções competitivas e diversas mostras, tendo sido, em 2007, o primeiro festival internacional de cinema a nível mundial a compensar a sua pegada carbónica.

Desde 2000, a Associação é responsável pela programação do Auditório Municipal Charlot, em Setúbal, onde já foram exibidos cerca de 1200 filmes, que chamaram àquele espaço mais de 350 mil espectadores. Esta sala integra, desde 2010, a rede Europa Cinemas, caracterizando-se por privilegiar a exibição de filmes de países europeus e organizar atividades dirigidas a audiências jovens.

Com a última edição do Festroia – Festival Internacional de Cinema em 2014 que a Associação se encontra numa trajetória de (re)descoberta e (re)desenho da sua narrativa dentro do tecido cultural local, regional e nacional. Tem-se focado numa aproximação a outros contextos e públicos e possibilidades de ação tendo como base a sua sólida experiência e reconhecimento.

Em 2019, a Associação tornou-se parceira da Câmara Municipal de Setúbal na organização do Film Fest – Festival de Cinema Musicado ao Vivo.

Em outubro de 2021, regressa à organização de festivais, com a primeira edição do CLIT – Cinema em Locais Inusitados e Temporários ([www.clit.online](http://www.clit.online)).

A ação da Festroia organiza-se em 3 áreas: 1- Programação Diária (Cinema Charlot) / 2 - Programação e Organização de Festivais (Clit e Film Fest) 3 - Novos Projetos (Ativa-te!).

Tem-se afirmado nos últimos anos como um coletivo profundamente engajado com os temas do ambiente e sustentabilidade, assim como um alinhamento com os temas mais próximos da comunidade mais jovem.

O seu território de intervenção é focado no distrito de Setúbal, com uma abrangência de públicos bastante ampla.

A Associação é financiada através de projetos específicos que desenvolve (tem, à data, um projeto financiado pelo Programa Cidadãos Ativ@s) e pelo protocolo de parceria com a Câmara Municipal de Setúbal para a programação do cinema da cidade.

## Organograma



## Órgãos Sociais

ÓRGÃO	CARGO	NOME
DIREÇÃO	Presidente	Débora Silva
	Vogal	Luís Humberto Teixeira
	Vogal	Helena de Sousa Freitas
ASSEMBLEIA GERAL	Presidente	Luís Quintino
	Secretária	Ilda Santos
CONSELHO FISCAL	Presidente	Joana Lino
	Vogal	Ana Quintino
	Vogal	Sofia Quintino

## **Equipa Técnica**

A equipa nuclear da Festroia é constituída por 3 elementos com um percurso formativo e profissional diversificado e multidisciplinar em áreas como: educação, comunicação e ciência política.

Estes elementos partilham uma experiência muito sólida na programação e organização de Festivais e muito enraizados na dinâmica cultural de Setúbal. A Festroia norteia o seu trabalho por um princípio de horizontalidade e valorização da complementaridade de perfis, o que potencia a entreaajuda e partilha de tarefas num processo de aprendizagem e evolução mútuos. A equipa base organiza-se em 3 áreas: 1- Programação Diária (Cinema Charlot) / 2 - Programação e Organização de Festivais (Clit e Film Fest) 3 - Novos Projetos (Ativa-te!).

Além disso, a Associação conta com uma bolsa de 8 a 10 colaboradores que integram diferentes funções aquando da realização de eventos de maior dimensão.

## **Entidades Parceiras**

A Festroia desenvolve parcerias de natureza diversificada com várias entidades do setor público e cultural. Enquanto parceiros financiadores, destaca-se a Câmara Municipal de Setúbal, o Instituto do Cinema e Audiovisual (ICA) em ações pontuais, e o Programa Cidadãos Ativ@s.

Para a implementação dos projetos e desenvolvimento da sua ação regular, a Festroia conta ainda com parcerias com entidades como: Freguesia de São Sebastião, União das Freguesias de Setúbal, 50 Cuts - Associação Cinematográfica, Fundação Inatel, Santogal BMW, Escola de Hotelaria e Turismo de Setúbal, Medeia Filmes, entre outras.

É de destacar também a parceria com o Instituto Politécnico de Setúbal, que se tem fortalecido nos últimos anos e encontrado outros formatos de colaboração, nomeadamente com a participação no projeto Ativa-te!.

Existem ainda parcerias internacionais como a rede Europa Cinemas, de que a associação faz parte enquanto responsável pela programação do Cinema Charlot, que se revelam de grande importância para a projeção de candidaturas futuras de âmbito europeu.

## 2. Abordagem Metodológica

A abordagem metodológica usada tinha como objetivo ir ao encontro das exigências do trabalho a desenvolver e do perfil e necessidades da equipa da Festroia. Foram usados alguns instrumentos de análise e planeamento como: Análise de contexto – PESTLE ( que traduzido à letra significa: Political, Economic, Sociological, Technological, Legal and Environmental), um instrumento que analisa fatores externos estratégicos; Autodiagnóstico da instituição através da análise SWOT, mais focada numa análise interna das potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças; heterodiagnóstico através de inquéritos a stakeholders-chave identificados pelo grupo de trabalho. O processo de trabalho foi desenvolvido de forma participativa e com recurso a ferramentas criativas como o Mapa de Vontades com uma projeção real e utópica para o futuro da organização.

### 2.1 Grupo de Trabalho

O grupo de trabalho que integrou o processo de Diagnóstico de necessidade e criação do Plano Estratégico foram os 3 elementos da equipa nuclear da Festroia:

Débora Silva - Presidente da Direção

Luís Teixeira - Vogal da Direção

Helena Freitas - Vogal da Direção

Foram realizados 7 encontros virtuais com uma duração média de duas horas e meia/três horas, existindo uma parte do trabalho feito de forma mais autónoma quer pelo grupo de trabalho quer pela consultora responsável pela facilitação do processo.

A partilhar <https://docs.google.com.com/o/meet/google.com...> [Parar a partilha](#) [Ver o separador: docs.google.com](#)

Está a apresentar a todas as pessoas [Áudio da apresentação](#) [Parar de apresentar](#)

Objetivo(s) Operacional(is)	Ações prioritárias	Indicadores de execução	2022	2023	2024	Responsável
Desenvolver novos produtos de criação e programação artística Festroia	Desenvolver pack de experiências únicas para públicos específicos	3 Packs criados	X			
	Capitalizar e aprofundar temas prioritários para os produtos de criação e programação	Vendas concretizadas		X	X	
		Número ações específicas sobre Ambiente	X			
		Ações na Floresta Festroia - Cinema na Floresta		X		
Explorar novas fontes de financiamento, nacionais e internacionais	Criar ações específicas com as escolas de modo a criar maior interesse pelo cinema	Número de workshops realizados		X	X	
		Número de sessões de cinema		X	X	
		Candidatura ao Programa Media			X	
	Mapar parceiros nacionais para candidaturas	Candidatura ao Collaborate to Innovate		X	X	
	Explorar programa Erasmus	Número de contactos/parceiros				
	Candidatura ICA ao Apoio à Formação de Públicos nas Escolas	Número de candidaturas submetidas (aprovadas)				

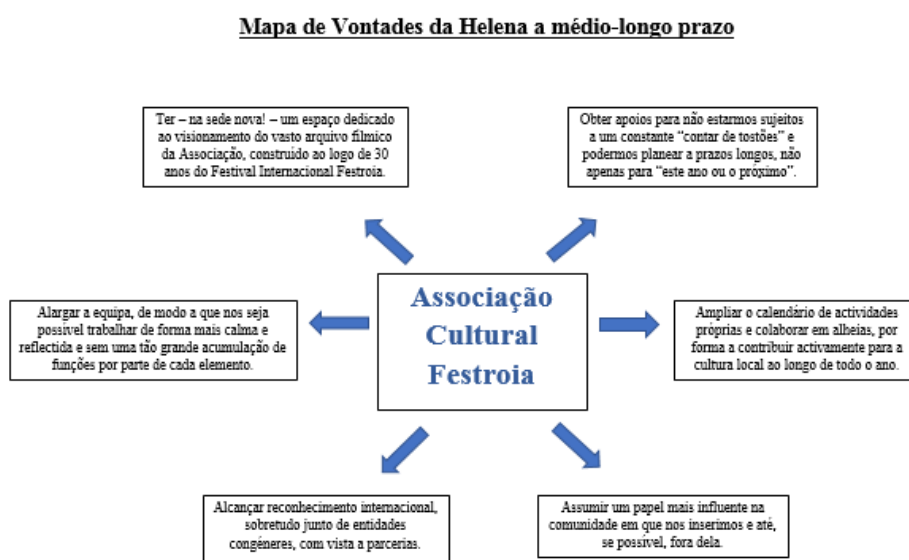
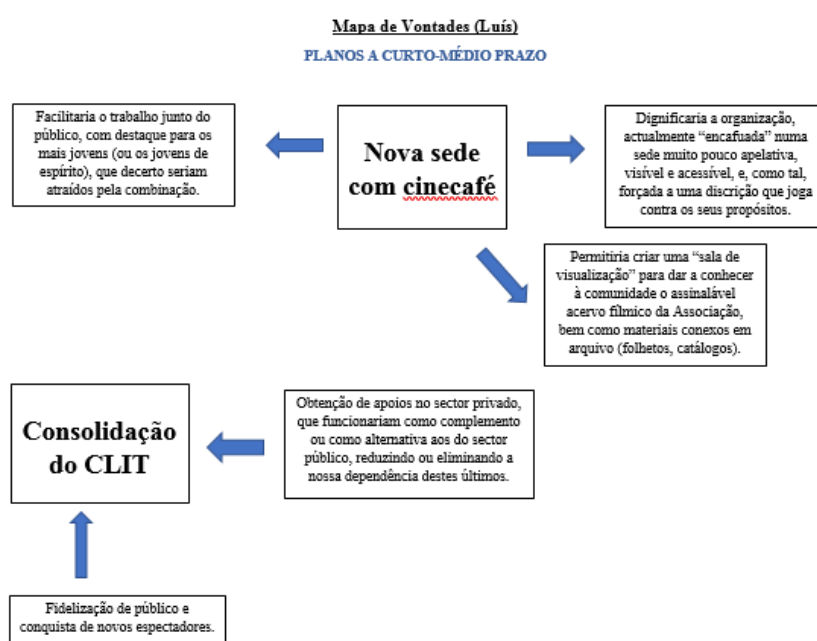
16:56 | fly-porr-euz

## 2.2 Etapas do processo

Este processo de trabalho e de criação dos diferentes subprodutos que o integram foi realizado através de 7 etapas consequentes:

### 1 - Reunião de arranque

Reunião de apresentação entre a consultora e equipa de trabalho. Partilha de expectativas e definição de métodos de trabalho. Foi realizado um exercício “Mapa de Vontades” em que cada elemento do grupo de trabalho Festroia projetou o seu desejo para a organização com diferentes horizontes temporais: 5 anos e 10 anos, numa visão mais realista e outra mais utópica.





## **2 - Caracterização do contexto**

Antes da realização do diagnóstico organizacional, é fundamental realizar uma caracterização do contexto em que a Festroia opera, procurando identificar os principais fatores que condicionam ou contribuem para o sucesso da sua intervenção. Esta caracterização foi realizada com recurso à análise PESTLE que cobre as dimensões Política, Económica, Social, Tecnológica, Legal ou Ambiental/ Geográfica.

## **3- Diagnóstico organizacional**

Foi realizado um diagnóstico organizacional com a participação dos membros do Grupo de Trabalho e com vista à identificação do estado atual da organização nas suas principais áreas de intervenção e ao nível dos domínios internos de gestão, bem como dos principais desafios a procurar resolver durante o período de vigência do Plano Estratégico.

Para a realização do autodiagnóstico utilizou-se a análise SWOT aplicada às seguintes dimensões:

- modelo de criação de valor e avaliação de impacto;
- estrutura, governação, liderança e recursos humanos;
- comunicação externa, marketing e angariação de fundos;
- gestão financeira, controlo e risco;
- nível de crescimento, estratégia e parcerias;
- gestão de operações, comunicação interna e tecnologias da informação.

A organização foi desafiada a realizar um heterodiagnóstico que consistiu na aplicação de questionários aos participantes dos diversos projetos e às principais entidades parceiras.

## **4- Definição da Missão, Visão e Valores**

Este ponto começou por ser abordado na primeira reunião através da realização do Mapa de Vontades, mas sentimos que seria interessante, para a organização, cruzar esta necessidade de revisão/atualização da sua Missão, Visão e Valores com os workshops pensados com a Biovilla no âmbito da Governança.

## **5 - Definição de objetivos estratégicos**

Por forma a enquadrar as ações a levar a cabo na operacionalização do Plano Estratégico, foram definidos os objetivos estratégicos prioritários para a organização para o período de vigência do PE. Estes objetivos foram organizados consoante as dimensões ou categorias de análise utilizadas no diagnóstico organizacional.

## **6 - Definição da dimensão operacional do Plano Estratégico**

Após a definição dos objetivos estratégicos, foram identificados os objetivos operacionais, ações prioritárias, metas, calendário de execução de atividades e responsabilidades. Esta dimensão do PE resultou no Plano de Ação do próprio Plano Estratégico.

## **7 - Definição do Modelo de Monitorização e Avaliação do Plano Estratégico**

Uma vez concluído o Plano de Ação, desenvolveu-se uma matriz de monitorização e avaliação que permita um acompanhamento eficaz e regular da execução e sucesso da implementação do Plano, bem como a aferição do grau de alcance dos objetivos operacionais e estratégicos definidos. Assim, este Plano de Ação permitirá a identificação em tempo útil de eventuais necessidades de reformulação das ações.

### **3. Processo de diagnóstico organizacional**

O diagnóstico organizacional tem como principal objetivo caracterizar o estado atual da organização nas suas principais áreas de intervenção e ao nível dos domínios internos de gestão, bem como dos principais desafios a procurar resolver durante o período de vigência do Plano Estratégico.

Esta etapa do processo foi executada com recurso a auto e hetero diagnósticos, e ultimada através da identificação das prioridades de intervenção no período de vigência do Plano Estratégico.

#### **3.1 Autodiagnóstico**

Para a realização do autodiagnóstico recorreu-se à utilização dos seguintes métodos: análise documental, análise PESTLE e diversas análises SWOT, realizadas de forma participada pelo grupo de trabalho. Os métodos mencionados foram selecionados por se considerarem os que melhor permitiriam uma maior participação e apropriação do processo por parte de todas as pessoas envolvidas. A presença dos elementos do grupo de trabalho manteve-se constante ao longo de todo o processo.

As dimensões de análise utilizadas são as definidas pelo programa Cidadãos Ativ@s:

- Modelo de criação de valor;
- Avaliação de impacto;
- Nível de Crescimento;
- Estratégia;
- Parcerias;
- Marketing, comunicação e angariação de fundos;
- Estrutura, governação e liderança;
- Recursos humanos;
- Gestão financeira, controlo e risco;
- Gestão de operações; e
- Tecnologias da informação.

Nos encontros realizados com o grupo, foi decidido agregar algumas dimensões, de forma a potenciar o processo reflexivo e evitar a repetição de ideias, definido as seguintes dimensões de análise:

1. Modelo de criação de valor e avaliação de impacto
2. Estrutura, governação, liderança e gestão de recursos humanos

3. Comunicação externa, marketing e angariação de fundos
4. Gestão financeira, controlo e risco
5. Nível de crescimento, estratégia e parcerias
6. Gestão de operações, comunicação interna e tecnologias de informação

O processo de autodiagnóstico envolveu a realização de análises SWOT para cada uma das dimensões de análise acima identificadas. As SWOT que se apresentam de seguida foram analisadas, revistas e validadas pelos restantes colaboradores da Festroia.

### 3.1.1 SWOT – Global

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipa com ampla experiência na área em que atua</li> <li>• Impacto, relevância e respeitabilidade da marca “Festroia”</li> <li>• Ligação pioneira da marca “Festroia” à área ambiental</li> <li>• Trabalho em prol do cinema europeu reconhecido por entidades como a FIAPF, a EFA, a CICAIE ou o ICA</li> <li>• Existência de um percurso e de um património reconhecidos</li> <li>• Respeitados critérios de seleção fílmica, evidenciados pela Associação quer como organizadora do Festroia - Festival Internacional de Cinema (1985-2014), quer como programadora do Cinema Charlot</li> <li>• Gestão financeira ponderada, equilibrada e responsável</li> <li>• Parceria sólida e de longa data da Associação com a Câmara Municipal de Setúbal</li> <li>• Diálogo fluido com artistas da área e com outros criativos da região</li> <li>• Uma coesão, flexibilidade e abertura à diversidade de opiniões que têm acelerado e agilizado processos de tomada de decisão</li> <li>• Um empenho, um dinamismo e uma criatividade que têm permitido à equipa superar desafios (organizar rapidamente mostras; obter apoios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escassez de potenciais apoiantes para as iniciativas da Associação (devido à recente fragilização do tecido formado pelas pequenas e médias empresas, ao desequilíbrio entre o número de candidatos e o de financiadores, etc.)</li> <li>• Desconhecimento da marca “Festroia” por parte de eventuais apoiantes</li> <li>• Diminuta divulgação do trabalho realizado pela Associação desde 2014</li> <li>• Carência de apoios/recursos financeiros por parte da estrutura</li> <li>• Manifesta insuficiência de recursos humanos na estrutura</li> <li>• Sede da Associação altamente inadequada: quase invisível, nada atrativa e praticamente inacessível a pessoas com mobilidade reduzida</li> <li>• A inexistência de formação dos RH em áreas como a angariação de fundos, o marketing / a gestão de marca ou a dinamização de plataformas sociais</li> <li>• Domínio insuficiente das ferramentas de gestão financeira por parte dos RH</li> <li>• Ausência de um site moderno, comunicativo e impactante</li> <li>• Presença fraca ou pouco relevante nas redes sociais</li> <li>• Reduzido número de parcerias ativas</li> <li>• Escasso diálogo com potenciais novos públicos desde o início das medidas de confinamento</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Uma resiliência que tornou possível a atividade da estrutura durante períodos de contração económica (crise de 2008/15; Covid-19)</li> <li>● Uma capacidade de adaptação que tem permitido à Associação realizar iniciativas mesmo com escassos recursos humanos e financeiros</li> <li>● Equipa com assinalável e diversificada formação académica</li> <li>● Relativa facilidade de acesso aos OCS locais e regionais</li> <li>● Boas competências de comunicação em público, úteis em intervenções presenciais, nomeadamente em estabelecimentos de ensino</li> <li>● Empatia natural com a comunidade envolvente, seus anseios e apuros</li> <li>● Boas competências de expressão e linguagem (exposição clara de ideias e argumentos, capacidade de enfoque e de síntese), úteis na redação de candidaturas, propostas de parceria, relatórios e comunicados</li> <li>● Provas dadas em logística de eventos na área em que se move: festivais, mostras e ciclos de cinema, bem como encontros de profissionais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Impossibilidade – por inexistência de uma sede adequada – de disponibilizar à comunidade o acesso ao vasto e rico acervo de que a Associação dispõe</li> <li>● Dificuldade em dar a conhecer o trabalho da Associação junto de certas camadas da população, onde podem incluir-se eventuais novos <i>stakeholders</i></li> <li>● Fraca assiduidade dos membros da Associação em eventos culturais locais e regionais</li> <li>● Incapacidade, por deficiência de capital humano, para uma mais ativa e regular execução de propostas para dinamizar a vida cultural da cidade</li> <li>● Deficiente capacidade de projeção da imagem da Associação, não obstante o trajeto percorrido e as conquistas obtidas, de que merece orgulhar-se</li> </ul> |
|--|--|

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Assegurar uma presença mais regular na agenda mediática local</li> <li>● Capitalizar o legado ambiental, aproveitando a atual inscrição da sustentabilidade e dos “verdes temas” nas agendas política e mediática</li> <li>● Deslocalizar o circuito habitual de cinema para espaços ao ar livre</li> <li>● Cativar públicos em formação e/ou que procuram novas experiências</li> <li>● Criar experiências únicas, associando a projeção/visualização de cinema a atividades com as quais se mostre possível estabelecer um diálogo</li> <li>● Alargar a rede de parceiros para a tornar mais consistente, aproveitando – e beneficiando de – uma tendência atual para fomentar parcerias</li> <li>● Gerar ferramentas de monitorização do impacto das ações, dado o papel fundamental destas para reporte aos parceiros e financiadores</li> <li>● Explorar novas fontes de financiamento, nacionais e internacionais</li> <li>● Pugnar por uma sede que permita a realização de um leque mais alargado de atividades e o acesso do público ao arquivo/acervo do Festival</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apatia instalada pelo prolongado isolamento decorrente da Covid-19</li> <li>● Desinteresse crescente das pessoas em participar em atividades lúdicas</li> <li>● Receio do público em partilhar espaços, sobretudo se pequenos e/ou fechados</li> <li>● Diminuição da vontade de estar e agir em grupo</li> <li>● Afastamento das salas em prol do ecrã da televisão ou do computador</li> <li>● Demorados tempos de resposta de algumas entidades parceiras na sequência do abrandamento geral que se verificou durante o, e no pós, confinamento</li> <li>● Precariedade da área cultural, que se traduz na incerteza da continuidade dos apoios, na inexistência ou no baixo nível de remunerações dos RH, etc.</li> <li>● Imprevisibilidade causada pelas “vagas da Covid”, que rodeia de incerteza a concretização ou os moldes dos eventos, dificultando a obtenção de apoios</li> <li>● Enfraquecimento do tecido empresarial, decorrente do impacto económico da Covid-19, que reduziu o leque de potenciais apoiantes</li> <li>● Incuriosidade de certos públicos por uma entidade que não é recém-chegada</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Apostar no <i>rebranding</i> da marca “Festroia”, utilizando a tagline “by Festroia” em novos projetos nos quais o nome da associação não seja evidente</li> <li>● Ativar a marca “Festroia” junto de novos <i>stakeholders</i></li> <li>● Investir na implantação de uma ou duas iniciativas anuais de maior fôlego, caso do festival CLIT – Cinema em Locais Inusitados e Temporários</li> <li>● “Fazer-se lembrado” junto de entidades com as quais os laços criados se foram esbatendo, sublinhando o interesse em mantê-los ou reforçá-los</li> <li>● Apresentar publicamente a atual equipa Festroia e os seus objetivos</li> <li>● Via novas tecnologias, investir na difusão – em tempo real e às escalas nacional e internacional – do trabalho desenvolvido pela Associação</li> <li>● Criar um subsite dedicado à “memória do festival”, cujos 30 anos de história estão inacessíveis a participantes, apoiantes e espectadores</li> <li>● Atualizar e reforçar a agenda de contactos a nível internacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Impossibilidade de nos destacarmos face a estruturas que, por disporem de outros meios humanos e materiais, conseguem sobressair no sector</li> <li>● Dificuldade em “falar a língua” das novas gerações por a equipa ser integralmente composta por pessoas já com quatro décadas de vida</li> <li>● Eventual desfasamento entre o que podemos oferecer com os meios de que dispomos e o que é procurado pela comunidade</li> <li>● Retração das entidades apoiantes face à hipótese de “cenários-catástrofe”</li> <li>● Perda por triagem: em tempos de crise, os apoiantes arriscam menos e focam-se em projetos de grande envergadura e retorno garantido (ex: Rock in Rio)</li> <li>● Encurtamento das verbas que os apoiantes canalizam para o mecenato</li> <li>● Custos da periferia: numa altura de “dinheiros contados”, a localização geográfica da Associação pode fazê-la ser preterida face às estruturas similares sediadas na capital</li> </ul> |
|--|---|



### 3.1.2 SWOT – Modelo de criação de valor e avaliação de impacto

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>● Existe um património/legado reconhecido do percurso da associação</li><li>● Legado na área ambiental permite estar em sintonia com os tempos, sem que haja acusações de <i>greenwashing</i></li><li>● Criatividade dos elementos da equipa</li><li>● Oferta cultural única distintiva no território – cinema de autor</li><li>● Programação de continuidade e qualidade desde 2000</li><li>● Antes da pandemia, o número de espectadores no cinema era de cerca de 15.000 (ano 2020)</li><li>● Promovem o CLIT, e são Parceiros do Film Fest, dois festivais com conceitos únicos em Portugal</li><li>● Rede de parcerias que se vai solidificando e alargando</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● As ferramentas de avaliação do impacto existentes são básicas, resumindo-se aos dados de bilheteira do Cinema Charlot, que permitem saber o número de espectadores por sessão.</li><li>● Inexistência de formatos que possam circular noutros contextos / como criar produtos marca Festroia circuláveis?</li><li>● Foco único no território de Setúbal</li></ul>

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Afirmar a Associação Festroia no contexto presente e futuro</li> <li>● Criar de novas ferramentas de monitorização do impacto das ações – essenciais para reporte aos parceiros e financiadores</li> <li>● Adquirir material de projeção que permita diversificar os locais de exibição e reforçar a proximidade com os espectadores</li> <li>● Criar públicos através da diversificação dos locais de exibição</li> <li>● Introduzir modelos de financiamento descentralizados assentes em doações voluntárias da comunidade (<i>by donation, crowdfunding</i>)</li> <li>● Criar experiências únicas, associando a projeção/visualização de cinema a atividades com as quais se mostre possível estabelecer um diálogo</li> <li>● Capitalizar o legado ambiental, aproveitando a atual inscrição da sustentabilidade e dos “verdes temas” nas agendas política e mediática</li> <li>● Explorar novas fontes de financiamento, nacionais e internacionais</li> <li>● Gerar ferramentas de monitorização do impacto das ações, dado o papel fundamental destas para reporte aos parceiros e financiadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A cada vez maior exigência de potenciais apoiantes no que toca à demonstração da criação de valor e avaliação de impacto das ações levadas a cabo deixará sem apoios quem não se atualizar a nível de ferramentas de reporte.</li> <li>● Desencontro entre os formatos do modelo de criação de valor da Festroia com perfis e necessidades dos públicos (nomeadamente público mais jovem)</li> <li>● Existe continuidade nos projetos da Festroia?</li> </ul>

- Apostar no *rebranding* da marca “Festroia”, utilizando a tagline “by Festroia” em novos projetos nos quais o nome da associação não seja evidente
- Capitalizar relações/parcerias que surgem no contexto dos festivais para outras colaborações
- Desenvolver produtos de criação e programação artística Festroia
- Desenvolver oficinas / workshops sobre cinema / comunicação
- Explorar possibilidades de internacionalização – Rede Europa Cinemas

### 3.1.3 SWOT – Estrutura, governação, liderança e recursos humanos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equipa com ampla experiência na área em que atua</li> <li>● Disponibilidade de antigos colaboradores para colaborarem em novas iniciativas da Associação de forma voluntária, apesar de limitada</li> <li>● Uma resiliência que tornou possível a atividade da estrutura durante períodos de contração económica (crise de 2008/15; Covid-19)</li> <li>● Um empenho, um dinamismo e uma criatividade que têm permitido à equipa superar desafios (organizar rapidamente mostras; obter apoios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manifesta insuficiência de recursos humanos na estrutura</li> <li>● Dificuldade em obter financiamento regular para pagar de forma justa aos colaboradores</li> <li>● Acumulação de funções por parte dos RH por insuficiência de recursos</li> <li>● Processo de integração de novos RH com necessidades de melhoria</li> <li>● Necessidade de revisão do modelo de governança da Associação</li> <li>● Rever Missão, Visão e Valores</li> </ul>

- Uma coesão, flexibilidade e abertura à diversidade de opiniões que têm acelerado e agilizado processos de tomada de decisão
- Uma capacidade de adaptação que tem permitido à Associação realizar iniciativas mesmo com escassos recursos humanos e financeiros
- Horizontalidade no processo de decisão e liderança partilhada
- Transparência nos processos e procedimentos

- Necessidade de reforço dos RH ao nível da gestão financeira - consultoria externa

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar documentos de acolhimento a novos colaboradores, de modo a transmitir a filosofia, os princípios e as práticas da organização sem que isso tome demasiado tempo aos poucos recursos humanos existentes.</li> <li>• Reorganizar funções internas, de molde a aumentar a solidez da Associação</li> <li>• Redefinir o modelo de governança, para efeitos de oportunidade de crescimento e de aproximação de novos membros</li> <li>• Possibilidade de integrar estágios curriculares/profissionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precariedade da área cultural, que se traduz na incerteza da continuidade dos apoios, na inexistência ou no baixo nível de remunerações dos RH, etc.</li> <li>• Intermittência e inconstância dos financiamentos</li> <li>• Formato familiar da Associação pode trazer um desgaste das relações pessoais e profissionais</li> </ul>

### 3.1.4 SWOT – Comunicação, Marketing e Angariação de Fundos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>● Impacto, relevância e respeitabilidade da marca “Festroia”</li><li>● Trabalho em prol do cinema europeu reconhecido por entidades como a FIAPF, a EFA, a CICAIE ou o ICA</li><li>● Existência de um percurso e de um património reconhecidos</li><li>● Relativa facilidade de acesso aos OCS locais e regionais</li><li>● Boas competências de expressão e linguagem (exposição clara de ideias e argumentos, capacidade de enfoque e de síntese), úteis na redação de candidaturas, propostas de parceria, relatórios e comunicados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Ausência de um site moderno, comunicativo e impactante</li><li>● Presença fraca ou pouco relevante nas redes sociais</li><li>● Escassez de potenciais apoiantes para as iniciativas da Associação (devido à recente fragilização do tecido formado pelas pequenas e médias empresas, ao desequilíbrio entre o número de candidatos e o de financiadores, etc.)</li><li>● Desconhecimento da marca “Festroia” por parte de eventuais apoiantes</li><li>● Diminuta divulgação do trabalho realizado pela Associação desde 2014</li><li>● A inexistência de formação dos RH em áreas como a angariação de fundos, o marketing / a gestão de marca ou a dinamização de plataformas sociais</li><li>● Deficiente capacidade de projeção da imagem da Associação, não obstante o trajeto percorrido e as conquistas obtidas, de que merece orgulhar-se</li><li>● Desatualização do Merchandising</li><li>● Comunicação com mais foco no local e no regional</li><li>● Não existe estratégia de marketing e angariação de fundos</li></ul>

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Assegurar uma presença mais regular na agenda mediática local</li> <li>● “Fazer-se lembrado” junto de entidades com as quais os laços criados se foram esbatendo, sublinhando o interesse em mantê-los ou reforçá-los</li> <li>● Apresentar publicamente a atual equipa Festroia e os seus objetivos</li> <li>● Criar um subsite dedicado à “memória do festival”, cujos 30 anos de história estão inacessíveis a participantes, apoiantes e espectadores</li> <li>● Investir na implantação de uma ou duas iniciativas anuais de maior fôlego, caso do festival CLIT – Cinema em Locais Inusitados e Temporários</li> <li>● Capitalizar potencial de comunicação dos Festivais para potenciar novas relações/parcerias</li> <li>● Elaborar um plano de marketing e angariação de fundos</li> <li>● Explorar potencialidades das redes sociais/ ferramentas digitais para uma aproximação ao público mais jovem</li> <li>● Criar materiais de comunicação / promoção da Festroia – teaser vídeo / novo site</li> <li>● Melhorar a mailing list</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Impossibilidade de nos destacarmos face a estruturas que, por disporem de outros meios humanos e materiais, conseguem sobressair no sector</li> <li>● Dificuldade em “falar a língua” das novas gerações por sermos uma equipa integralmente composta por pessoas já com quatro décadas de vida</li> <li>● Eventual desfasamento entre o que podemos oferecer com os meios de que dispomos e o que é procurado pela comunidade</li> <li>● Encurtamento das verbas que os apoiantes canalizam para o mecenato</li> <li>● Imprevisibilidade causada pelas “vagas da Covid”, que rodeia de incerteza a concretização ou os moldes dos eventos, dificultando a obtenção de apoios</li> <li>● Incuriosidade de certos públicos por uma entidade que não é recém-chegada</li> </ul>

### 3.1.5 SWOT – Gestão financeira, controlo e risco

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura tem uma gestão simples, porque se concentra numa única atividade: a exibição de cinema, com particular destaque para aquele que é produzido na Europa</li> <li>• Gestão financeira ponderada, equilibrada e responsável</li> <li>• São seguidas boas práticas (separação de contas consoante os fins a que os montantes se destinam) para um melhor controlo dos gastos</li> <li>• Relação de confiança com a contabilista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhum membro da direção tem formação na área financeira, nem especial apetência pela mesma, o que faz com que esta apresente um perfil conservador a nível de risco.</li> <li>• Domínio insuficiente das ferramentas de gestão financeira por parte dos RH</li> <li>• Carência de apoios/recursos financeiros por parte da estrutura</li> <li>• Não existe um plano de gestão financeira e risco</li> <li>• Não existe um planeamento estratégico, sustentável e de longo prazo transversal às várias áreas da associação.</li> <li>• Fragilidade do modelo de financiamento centrado nas candidaturas</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprofundar conhecimentos de gestão financeira pode permitir deteção de outras fontes de financiamento das atividades da Associação</li> <li>• Explorar as redes internacionais de parceiros para candidaturas Europeias</li> <li>• Capacitar a equipa ao nível da Gestão Financeira</li> <li>• Capitalizar a parceria com a Europa Cinemas – Collaborate to Innovate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erros de gestão financeira podem ter impacto considerável na estrutura</li> <li>• Inexperiência dos recursos humanos na gestão de determinados programas com requisitos específicos</li> <li>• Financiamentos de programas centrados nas atividades e não nas estruturas</li> <li>• Imprevisibilidade das fontes de financiamento e das agendas políticas (na relação com o Município)</li> </ul>

### 3.1.6 SWOT – Nível de crescimento, Estratégia e Parcerias

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Parceria sólida e de longa data da Associação com a Câmara Municipal de Setúbal</li> <li>● Diálogo fluido com artistas da área e com outros criativos da região</li> <li>● Empatia natural com a comunidade envolvente, seus anseios e apuros</li> <li>● Boas competências de expressão e linguagem (exposição clara de ideias e argumentos, capacidade de enfoque e de síntese), úteis na redação de candidaturas, propostas de parceria, relatórios e comunicados</li> <li>● Ligação sólida à Academia através do Instituto Politécnico de Setúbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incapacidade, por deficiência de capital humano, para uma mais ativa e regular execução de propostas para dinamizar a vida cultural da cidade</li> <li>● Reduzido número de parcerias ativas</li> <li>● Escassez de potenciais apoiantes para as iniciativas da Associação (devido à recente fragilização do tecido formado pelas pequenas e médias empresas, ao desequilíbrio entre o número de candidatos e o de financiadores, etc.)</li> <li>● Desconhecimento da marca “Festiroia” por parte de eventuais apoiantes</li> <li>● Sede da Associação altamente inadequada: quase invisível, nada atrativa e praticamente inacessível a pessoas com mobilidade reduzida</li> <li>● Parcerias muito de âmbito local e condicionadas pelas agendas políticas</li> <li>● Insuficientes relações de patrocínio e investimento social com privados</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reforçar a parceria com a Câmara Municipal de Setúbal</li> <li>● Ativar a marca “Festiroia” junto de novos <i>stakeholders</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apatia instalada pelo prolongado isolamento decorrente da Covid-19</li> </ul>



- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capitalizar o legado ambiental, aproveitando a atual inscrição da sustentabilidade e dos “verdes temas” nas agendas política e mediática</li> <li>● Deslocalizar o circuito habitual de cinema para espaços ao ar livre</li> <li>● Cativar públicos em formação e/ou que procuram novas experiências</li> <li>● Criar experiências únicas, associando a projeção/visualização de cinema a atividades com as quais se mostre possível estabelecer um diálogo</li> <li>● Atualizar e reforçar a agenda de contactos a nível internacional</li> <li>● Explorar parceiras de outros sectores nomeadamente no Ambiente e Turismo</li> <li>● Potenciar os contactos nacionais e internacionais para novas parcerias/candidaturas</li> <li>● Reforçar as relações de patrocínio numa lógica de continuidade e investimento social (ver estatuto de interesse cultural)</li> <li>● Se próximo governo cumprir a promessa da NUTS específica para a Península de Setúbal, podem surgir novas oportunidades de financiamento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desinteresse crescente em participar de atividades lúdicas</li> <li>● Receio do público em partilhar espaços, sobretudo se pequenos e/ou fechados</li> <li>● Diminuição da vontade de estar e agir em grupo</li> <li>● Afastamento das salas em prol do ecrã da televisão ou do computador</li> <li>● Perda por triagem: em tempos de crise, os apoiantes arriscam menos e focam-se em projetos de grande envergadura e retorno garantido (ex: Rock in Rio)</li> <li>● Encurtamento das verbas que os apoiantes canalizam para o mecenato</li> <li>● Custos da periferia: numa altura de “dinheiros contados”, a localização geográfica da Associação pode fazê-la ser preterida face às sediadas na capital</li> <li>● Demorados tempos de resposta de algumas entidades parceiras na sequência do abrandamento geral que se verificou durante o, e no pós, confinamento</li> </ul> |
|--|---|

### 3.1.7 SWOT – Gestão de operações e tecnologias de informação

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Provas dadas em logística de eventos na área em que se move: festivais, mostras e ciclos de cinema, bem como encontros de profissionais</li> <li>● Não há necessidades informáticas complexas</li> <li>● O número reduzido dos elementos da equipa torna a gestão de operações fluída e direta</li> <li>● Há uma comunicação regular entre toda a equipa e sobre os projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Parque informático da Associação tem vários anos, revelando-se frequentemente lento e/ou inadequado para as necessidades</li> <li>● A divulgação da programação semanal do Cinema Charlot é feita sobretudo por e-mail, um meio entendido pelos segmentos mais jovens como algo pouco moderno</li> <li>● O equipamento do Cinema Charlot pertence ao município e as decisões relativas ao mesmo são da responsabilidade da Câmara Municipal</li> <li>● Sede da Associação altamente inadequada: quase invisível, nada atrativa e praticamente inacessível a pessoas com mobilidade reduzida</li> <li>● Dificuldade em gerir todos os assuntos pendentes da associação por insuficiência de RH</li> <li>● As ferramentas tecnológicas de armazenamento não são adequadas às necessidades atuais</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Criar a app do CLIT permitirá testar a nossa adaptação e a reação do público a este tipo de ferramenta tecnológica</li> <li>● Caso se revele uma experiência positiva, a app poderá abrir caminho a uma modernização das ferramentas usadas na gestão da programação semanal do Cinema Charlot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eventuais dificuldades de adaptação dos RH da Associação às novas ferramentas tecnológicas, caso estas se revelem pouco intuitivas</li> <li>● Sobrecarga de tarefas</li> <li>● Risco de perda de dados</li> <li>● Risco de desgaste e avaria do material pessoal em uso</li> </ul>

- Renovar o parque informático, de modo a torná-lo mais “à prova de futuro”
- Adquirir material de projeção que permita diversificar os locais de exibição e reforçar a proximidade com os espectadores
- Criar públicos através da diversificação dos locais de exibição
- Pugnar por uma sede que permita a realização de um leque mais alargado de atividades e o acesso do público ao arquivo/acervo do Festival
- Via novas tecnologias, investir na difusão – em tempo real e às escalas nacional e internacional – do trabalho desenvolvido pela Associação
- Adquirir hardware – computador e de armazenamento de informação – NAAS

### 3.2 Heterodiagnóstico

O heterodiagnóstico teve como principal função perceber qual a opinião e percepção dos participantes e parceiros das atividades promovidas pela Festroia, acerca do trabalho da Associação e identificação de oportunidades de melhoria.

Esta etapa do processo realizou-se através da aplicação de questionários aos vários *stakeholders*, nomeadamente: os participantes nas atividades, os principais parceiros institucionais e alguns *stakeholders* externos estratégicos. A definição dos públicos-alvo a envolver, assim como a preparação das questões a colocar, foi realizada em sede de grupo de trabalho. Os questionários em formato “google form” foram enviados pela consultora através dos contactos fornecidos pelo grupo de trabalho através de email, desta forma garantiu-se a confidencialidade e anonimato dos dados dos respondentes. Apesar de muitos contatos, não foi possível obter, em tempo útil, a participação de dois *stakeholders* estratégicos, com uma visão mais externa da organização.

#### 3.2.1 Participantes

Foram considerados “participantes” pelo grupo de trabalho pessoas que têm uma relação com as atividades promovidas, quer como público, quer como voluntários pontuais. Foi privilegiada a heterogeneidade da amostra, que se expressa neste ponto do questionário:

P.1 Há quanto tempo participa em projetos /atividades promovidos pela Associação Festroia? (6 respostas)

25 anos

13/14 anos

Foi a primeira vez que colaborei.

Desde 1995

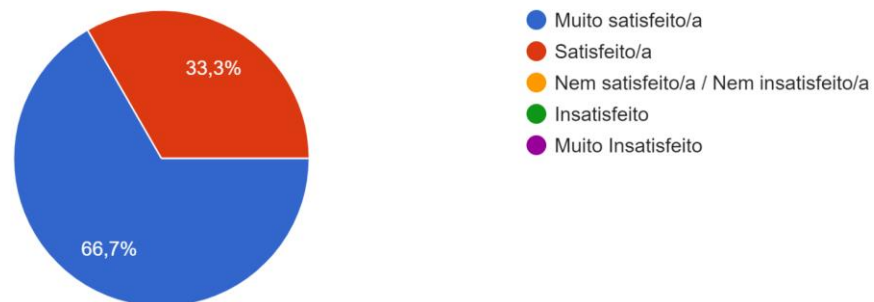
14 anos

Participo, sem ter a consciência que participo, pois vou ao cinema com regularidade.

## P.2

Em que medida se encontra satisfeito/a com as actividades promovidas pela Associação Festroia?

6 respostas



### Comente a sua escolha

Atividades de elevado interesse cultural

Lamento que o Festival Festroia tenha tido um término, no entanto, a programação do Cinema Charlot é bastante interessante. Gostaria da existência de outra sala pois a qualidade dos filmes é imensa.

Gostei da escolha dos filmes, dos locais e da organização.

É a Associação Festroia que continua a fomentar, desde há mais de 30 anos, a possibilidade do público Setubalense e Azeitonense (e outros) assistir a cinema comercial, mas sobretudo cinema alternativo com menos "quota comercial". Isso é prestar efetivamente serviço alternativo ao público.

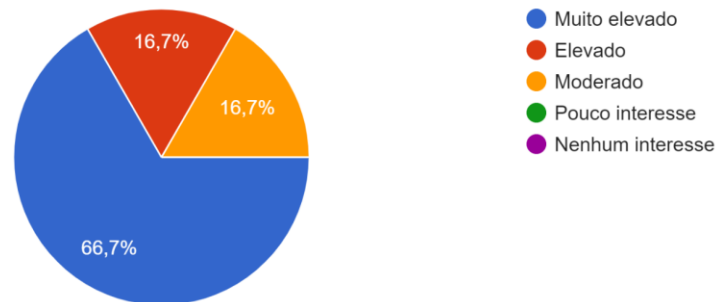
Desde 2007 que participo sempre vendo grande profissionalismo e qualidade de trabalho

Gosto de cinema diversificado.

### P.3

Classifique o seu interesse em continuar a participar nas actividades promovidas pela Associação Festroia?

6 respostas



### P.4

O que pode a Associação Festroia fazer para potenciar a sua participação nas atividades (6 respostas)

Melhorar a sua divulgação

Maior publicidade; existência de newsletter semanal; outros locais para ver filmes

Elevar cada vez mais a organização do evento.

Aumentar o leque de parceiros e patrocinadores ao nível local, nacional e internacional. Melhorar os veículos promocionais. Fixar a data para o novo festival e colocá-lo no calendário dos Festivais de Cinema de renome.

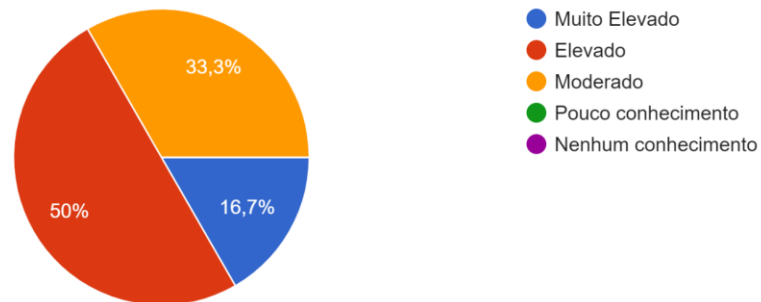
Ser uma atividade menos sazonal.

Está excelente.

P.5

Como avalia o seu grau de conhecimento das actividades desenvolvidas pela Associação Festroia?

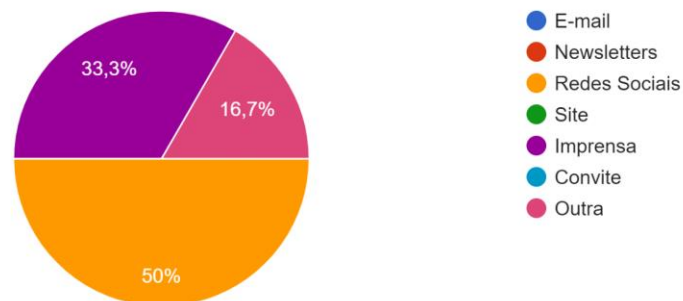
6 respostas



P.6

De que forma tem conhecimento do trabalho desenvolvido?

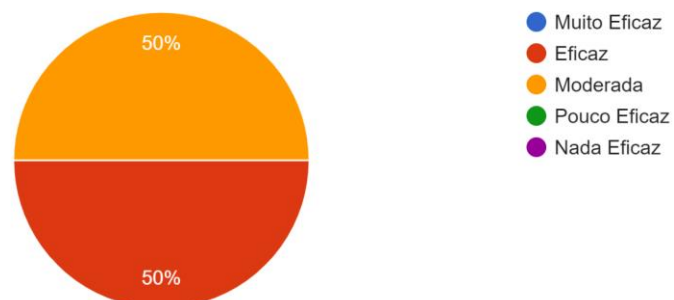
6 respostas



P.7

Como avalia a comunicação/divulgação da Associação Festroia?

6 respostas



P.8

Em que aspetos pode a Associação Festroia melhorar? 6 respostas

Antecipar e ampliar os canais de divulgação das suas atividades

Creio que as pessoas de idade mais jovem usam pouco a página social Facebook e era necessária a programação estar presente em mais locais (Twitter, Instagram, E-mail Marketing, Publicidade na Cidade)

Divulgação com mais antecedência

Precisamente na diversificação dos meios de divulgação e com parcerias ainda mais regulares com escolas, instituições, IPS...

A comunicação em redes sociais e comunicação digital precisa ser melhorada

Manter a Qualidade

P.9

Defina a Associação Festroia numa frase 6 respostas

Um marco incontornável do desenvolvimento cultural da cidade de Setúbal

Qualidade da programação, maior conhecimento da Europa e estímulo intelectual

Persistente

Festroia ao Serviço do BOM CINEMA

Grupo de trabalho profissional com laços de família

Cinema Multifacetado

### 3.2.2 Parceiros

Foram indicadas 3 entidades-chave na relação com a Festroia para envolver neste processo de diagnóstico: Fundação Inatel, Instituto Politécnico de Setúbal e Câmara Municipal de Setúbal, novamente privilegiaram-se diferentes estados na relação de parceria, como se pode constatar nesta informação:

P.1 Há quanto tempo a sua entidade tem uma relação de parceria com a Associação Festroia? (3 respostas)

4 meses

Mais 2 anos

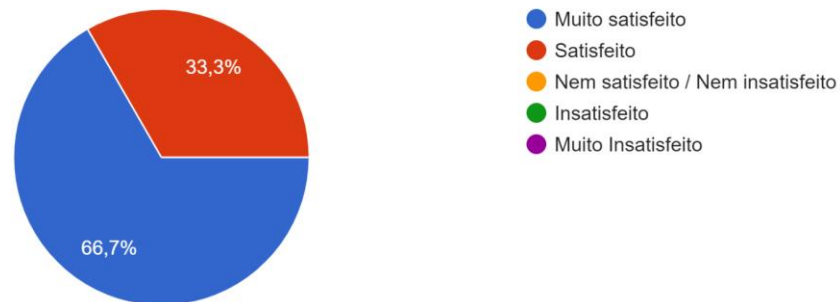
35 anos



## P.2

Em que medida se encontra satisfeito/a com o trabalho realizado em parceria?

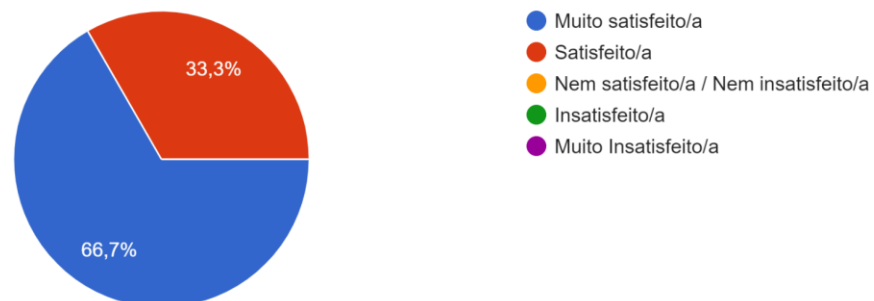
3 respostas



## P.3

Em que medida se encontra satisfeito/a com o grau de envolvimento da sua entidade com a Associação Festroia?

3 respostas



Comentário “Numa perspetiva de continuidade da parceria”

## P.4

Em que medida considera importante dar continuidade a esta relação de parceria?

3 respostas



P.5

O que pode a Associação Festroia fazer para potenciar a relação de parceria com a sua entidade? (3 respostas)

Para além da atividade programada, alargar novas iniciativas.

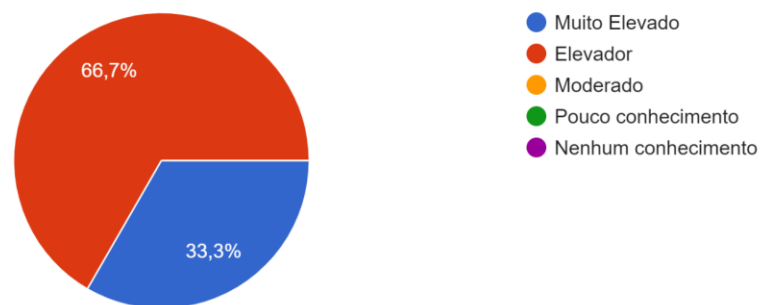
Continuar a lançar desafios

Continuar a divulgação do cinema com todas as ferramentas que tem utilizado

P.6

Como avalia o seu grau de conhecimento das actividades desenvolvidas pela Associação Festroia?

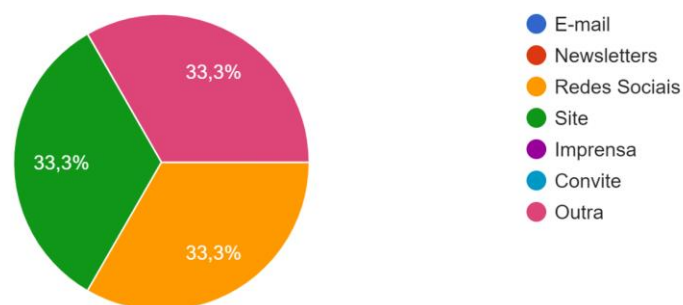
3 respostas



P.7

De que forma tem conhecimento do trabalho desenvolvido?

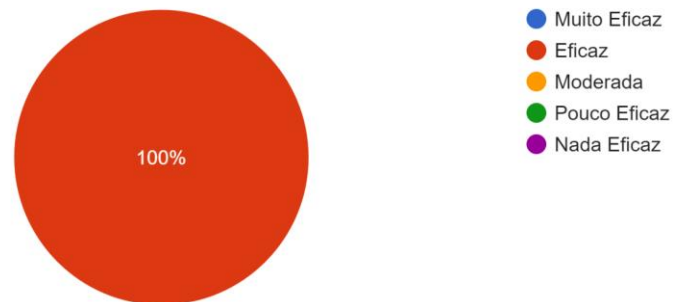
3 respostas



P.8

Como avalia a qualidade da comunicação/divulgação da Festroia?

3 respostas



P.9

Defina a Associação Festroia numa frase (3 respostas)

Qualidade, Originalidade e incremento da Cultura

A fazer a diferença na Cultura e Sustentabilidade através do cinema e debates.

Cinema

#### 4. Plano Estratégico Organizacional

Face ao diagnóstico elaborado foram definidos os seguintes Objetivos Estratégicos e Operacionais para o período de 2022-2024:

PLANO ESTRATÉGICO 2022/2024		
Áreas-Chave/Eixos	Objetivo(s) Estratégico(s)	Objetivo(s) Operacional(is)
Modelo de criação de valor e avaliação de impacto	Aumentar o potencial de ação e impacto (negócio) da Festroia	Desenvolver novos produtos de criação e programação artística Festroia
		Explorar novas fontes de financiamento, nacionais e internacionais
		Criação de novas ferramentas de monitorização do impacto das ações – essenciais para reporte aos parceiros e financiadores
	Contribuir para a descentralização e acessibilidade cultural	Afirmar a atividade da Festroia na vida cultural dentro e fora do concelho
		Aproximar a oferta cultural da Festroia de novos territórios e públicos (com menos acesso à participação)
Estrutura, governação, liderança e recursos humanos	Melhorar o modelo de governança, liderança e gestão de recursos humanos	Reforçar a capacitação dos RH em marketing e angariação de fundos
		Melhorar as condições de trabalho dos RH
		Melhorar os procedimentos de acolhimento de RH e Voluntários
		Consolidar o modelo de governança e liderança
Comunicação externa, Marketing e Angariação de Fundos	Aumentar a visibilidade da Festroia e o seu potencial de angariação de fundos	Melhorar a eficácia da comunicação externa
		Actualizar e alargar a rede de contatos estratégicos nacionais e internacionais

		Aumentar a visibilidade da Festroia junto a públicos mais jovens
		Aumentar a capacidade de angariação de fundos
Gestão financeira, controlo e risco	Reforçar a sustentabilidade financeira da Associação	Melhorar a eficiência da Gestão Financeira
		Diversificar as fontes de financiamento (alternativas aos financiamentos por projeto)
Nível de crescimento, Estratégia e Parcerias	Garantir que a futura sede potencie o crescimento sustentado da Associação	Melhorar as condições do espaço de trabalho
		Aumentar o envolvimento regular de novos públicos
		Diversificar a oferta de atividades, aproveitando o espólio disponível
	Reforçar e aumentar a rede de parcerias nacionais e internacionais	Capitalizar o Festroia para novos cruzamentos sectoriais e investimento privado
Gestão de operações, comunicação interna e tecnologias de informação	Fortalecer e autonomizar a atividade da Festroia	Melhorar os meios e instrumentos de trabalho
		Complementar os equipamentos de projeção

## **5. Plano de ação, monitorização e avaliação**

Após o desenvolvimento do Plano Estratégico organizacional foi construído um Plano de Ação, Monitorização e Avaliação. O plano desenvolvido inclui as ações prioritárias a realizar no âmbito do plano estratégico, o cronograma e as responsabilidades de implementação, e ainda os indicadores de execução das ações. O presente plano de monitorização e avaliação deverá ser alvo de revisão regular.

2022 - 2024								
Áreas-Chave/Eixos	Objetivo(s) Estratégico(s)	Objetivo(s) Operacional(is)	Ações prioritárias	Indicadores de execução	2022	2023	2024	Responsável
Modelo de criação de valor e avaliação de impacto	Aumentar o potencial de ação e impacto (negócio) da Festroia	Desenvolver novos produtos de criação e programação artística Festroia	Desenvolver pack de experiências únicas para públicos específicos	3 Packs criados		X		Helena e Tiago
				Vendas concretizadas		X	X	
			Capitalizar a agenda e temas ambientais para os produtos de criação e programação	Número de ações específicas sobre Ambiente		X	X	Helena
				Ações na Floresta Festroia _ Cinema na Floresta		X		
			Criar ações específicas com as escolas de modo a suscitar maior interesse pelo cinema	Número de workshops realizados		X	X	Débora
				Número de sessões de cinema		X	X	Débora
		Explorar novas fontes de financiamento, nacionais e internacionais	Mapear parceiros europeus para candidaturas	Candidatura ao Programa Média			X	Luís
				Candidatura ao Collaborate to Innovate		X	X	
			Explorar programa Erasmus+	Número de contactos/parcerias sinalizadas		X		

			Candidatura ICA ao Apoio à Formação de Públicos nas Escolas	Número de candidaturas submetidas (aprovada)	X			Luís e Débora
			Candidatura ao PARTIS Gulbenkian	Número de candidaturas submetidas (aprovada)		X		Luís e Leonardo
		Criação de novas ferramentas de monitorização do impacto das ações – essenciais para reporte aos parceiros e financiadores	Workshop com Biovilla sobre metodologias de avaliação e monitorização	Número de ferramentas desenvolvidas e aplicadas	X			Helena
	Contribuir para a descentralização e acessibilidade cultural	Afirmar a atividade da Festroia na vida cultural do concelho	Melhorar a comunicação das atividades	Número de público nas atividades	X	X	X	Luís
			Mapear novos stakeholders no concelho	Número de novas parcerias	X	X	X	
		Aproximar a oferta cultural da Festroia de novos territórios e públicos (com menos acesso à participação)	Criar mais parcerias/sinergias na região	Novas iniciativas dentro e fora do concelho	X	X	X	Luís
			Explorar espaços para cinema ao ar livre	Número de novos espaços de projeção	X	X	X	Tiago



Estrutura, governação, liderança e recursos humanos	Melhorar o modelo de governança, liderança e gestão de recursos humanos	Melhorar os procedimentos de acolhimento de RH e Voluntários	Produzir documento com diretrizes	Número de documentos criados	X			Débora
				Documento de Feedback dos RH e voluntários		X	X	
Consolidar o modelo de governança e liderança		Workshop com Biovilla sobre modelo de governança e liderança.	Revisão da Visão, Missão e Valores da Associação	X			Helena	
			Documento com linhas orientadoras produzido	X				
		Melhorar as condições de trabalho dos RH	Integrar estágios curriculares na equipa	Número de estágios realizados		X		Débora
Integrar um estágio profissional via IEPF na equipa			Número de estágios realizados			X		
Comunicação externa, Marketing e Angariação de Fundos	Aumentar a visibilidade da Festroia e o seu potencial de angariação de fundos	Melhorar a eficácia da comunicação externa e harmonizar a gestão das redes sociais, site e app	Melhorar presença e alcance nas redes sociais	Número de seguidores no Instagram e Facebook	X	X	X	Rita
			Melhorar as ferramentas digitais de comunicação	Criação de newsletter no Mailchimp	X			Gonçalo
				Número de envios de newsletter	X			Débora

			Conquistar novos patrocinadores	Teaser de apresentação da Festroia		X		Luís
			Atualizar a imagem gráfica da Festroia	Novo Site	X			
				Novos produtos de merchandising		X		
			Potenciar a marca Festroia a nível local e regional	Plano de comunicação desenvolvido		X		Luís e Helena
		Aumentar a visibilidade da Festroia junto de públicos mais jovens	Criar espaços de programação feita por grupos de jovens	Número de ações de programação		X	X	Débora
		Aumentar a capacidade de angariação de fundos ou reforçar a capacitação dos RH em marketing e angariação de fundos	Workshop com Biovilla sobre marketing e angariação de fundos	Formações realizadas	X			Helena
				Guidelines produzidas e aplicadas	X			
Gestão financeira, controlo e risco	Reforçar a Sustentabilidade Financeira da Associação	Melhorar a eficiência da Gestão Financeira	Desenvolvimento de um plano de gestão financeira	Número de planos de gestão financeira criados		X		Clara + Ana
			Desenvolver um modelo de Controlo e Risco ajustado à Associação	Número de modelos de controlo e risco criados		X		

		Diversificar as fontes de financiamento (alternativas aos financiamentos por projeto)	Criar espaços publicitários antes das sessões regulares no Cinema Charlot	Tabela de preços; assegurar investimento nos novos espaços em, pelo menos, seis meses do ano	X	X	X	Débora + Luís
			Criar uma campanha de crowdfunding	Número de campanhas realizadas		X	X	Gonçalo
			Venda de merchandising	Número de vendas		X	X	Luís
Nível de crescimento, Estratégia e Parcerias	Garantir que a futura sede potencie o crescimento sustentado da associação	Melhorar as condições do espaço de trabalho	Mudança para nova sede e personalização do espaço para ser funcional	Espaço nova sede inaugurado	X	X		CMS + Festroia
		Aumentar o envolvimento regular de novos públicos	Utilizar a nova sede para desenvolver atividades com jovens e escolas	Registos do plano de atividades		X	X	Débora
			Criar mais espaços de programação	Registos da programação		X	X	Luís + Débora
		Diversificar a oferta de atividades, aproveitando o espólio disponível	Ter sala de projeção na nova sede	Aquisição de tela mais pequena para a sede. Plano de atividades.		X	X	Tiago
	Reforçar e aumentar a rede de parcerias	Capitalizar a Festroia para novos cruzamentos sectoriais e investimento privado	Mapear parceiros para projetos transdisciplinares (música, dança, teatro, etc.) e eventos pontuais	Número de novos projetos e eventos pontuais	X	X	X	Luís + Tiago

	nacionais e internacionais	Atualizar e alargar a rede de contatos estratégicos nacionais e internacionais existente	Criar agenda de contactos única e atualizada	Redução do número de e-mails devolvidos	X			Débora
				Novos contactos efetuados	X			
Gestão de operações, comunicação interna e tecnologias de informação	Fortalecer e Autonomizar a atividade da Festroia	Melhorar os meios e instrumentos de trabalho	Adotar plataformas colaborativas online	Criar conta no Basecamp e personalizá-lo	X			Gonçalo
			Aquisição de hardware - computador portátil	Definir requisitos e comprar	X			Quintino
			Aquisição de hardware - armazenamento de informação - NAS	Definir requisitos e comprar	X			Quintino
		Complementar os equipamentos de projeção ambulante	Aquisição de mesa de mistura	Definir requisitos e comprar	X			Tiago

## 6. Considerações Finais

O Plano estratégico 2022-2024 foi construído coletivamente ao longo dos últimos meses numa estreita colaboração entre a equipa nuclear da Associação Festroia e a consultora externa facilitadora do processo, tendo sido importante um olhar externo e com experiência no campo da ação da organização para uma reflexão crítica individual e coletiva.

Foi priorizado um desenho de Plano Estratégico que correspondesse às expectativas e necessidades mais urgentes, mas também as que se consideram mais estruturais para a organização, numa perspetiva de continuidade e sustentabilidade da mesma.

A Associação Festroia tem feito um percurso de renovação e transformação nos últimos anos, abrindo-se a novas possibilidades de capitalização do seu património e experiência. Este percurso coloca a equipa nuclear perante novos desafios e oportunidades, sendo importante aprofundar e renovar a sua identidade, materializada na missão, visão e valores da organização. Considerando a importância e necessidade de foco neste processo, optámos por o integrar num dos eixos do Plano Estratégico para ser desenvolvido ao longo de 2022.

Salientamos ainda, neste processo, a participação dos diferentes stakeholders (participantes e parceiros) no heterodiagnóstico reforçando a ligação e relevância da Associação junto da sua comunidade, trazendo outros olhares sobre a organização e as suas prioridades, o que decerto contribuirá para um maior envolvimento e empenho na fase de implementação do plano traçado.

Durante o período de vigência do plano, a consultora externa responsável pela facilitação e organização do Plano Estratégico irá realizar reuniões semestrais com o grupo de trabalho para a monitorização da execução do Plano, constituindo-se como um suporte para o cumprimento das ações e objetivos definidos.