



**Diagnóstico de Comunicação Interna à Fundação
Manuel Violante**

Daniela Verdasca Carreira

**Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências da
Comunicação – vertente de Comunicação Estratégica**

Versão corrigida e melhorada após defesa pública

outubro, 2023

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação – especialização em Comunicação Estratégica realizado sob a orientação científica das Professoras Ivone Ferreira e Alda Telles.

Diagnóstico de Comunicação Interna à Fundação Manuel Violante

Daniela Verdasca Carreira

RESUMO

Hoje mais do que nunca, perante uma sociedade onde existem cada vez mais organizações e uma maior competitividade entre elas, devido a fenómenos como a globalização, a comunicação é essencial para a sobrevivência de qualquer organização.

A Fundação Manuel Violante, também designada por FMV, é uma Organização Sem Fins Lucrativos. Estas são caracterizadas por um conjunto de atividades de organizações da sociedade civil estabelecidas pelos próprios cidadãos tendo como finalidade conceder serviços públicos em distintas áreas. Como o interesse e o bem-estar do seu público-alvo estão em primeiro lugar para este tipo de organização, a comunicação deve desenvolver a capacidade e autonomia para que estes sejam os agentes responsáveis pela mudança ambicionada.

A comunicação estratégica estabelece a ligação entre a organização e o seu ambiente, sendo utilizada de forma intencional para que a organização possa cumprir a sua missão e afirmar o seu posicionamento perante os seus *stakeholders*. Neste sentido, a comunicação estratégica, a existência da função de Relações Públicas e a definição de um plano de comunicação bem estruturado assumem-se como ferramentas-base e imprescindíveis a qualquer organização. Ora, com a finalidade de analisar a comunicação interna e/ou externa de uma organização para se compreender em profundidade o seu desempenho, recorre-se à ferramenta de auditoria de comunicação.

Seguindo uma pesquisa de campo, este relatório explora os conceitos de Organizações Sem Fins Lucrativos, Comunicação Estratégica, Comunicação Interna e Auditoria de Comunicação. Este tem como objetivo compreender o funcionamento da comunicação interna na FMV e como os *stakeholders* da FMV percecionam a fundação e o seu novo posicionamento. A pergunta de partida deste trabalho é: “De que forma os stakeholders da Fundação percecionam o novo posicionamento da organização?”, encontrando-se dividido em três partes: exploração de conceitos, contexto profissional e plano de comunicação proposto. Relativamente à metodologia, esta baseou-se em recursos como questionários realizados a voluntários da Fundação, entrevistas internas à equipa da FMV, análise documental e observação direta.

Em síntese, através desta investigação foi possível compreender que a mudança de posicionamento não é totalmente controlada pela organização e como tal existe uma diferença entre o posicionamento idealizado e o posicionamento real. Como tal, é necessário existir comunicação estratégica para modificar o posicionamento e alinhar o posicionamento idealizado com o real.

Palavras-chave

Organizações Sem Fins Lucrativos; Comunicação Estratégica; Comunicação Interna; Auditoria de Comunicação

ABSTRACT

Today more than ever, in a society where there are more and more organizations and greater competitiveness among them, due to phenomena such as globalization, communication is essential for the survival of any organization.

The Manuel Violante Foundation, also known as FMV, is a Non-Profit Organization. These are characterized by a set of activities of civil society organizations established by citizens themselves with the purpose of granting public services in different areas. As the interest and well-being of its target audience come first for this type of organization, communication must develop the capacity and autonomy for them to be the agents responsible for the desired change.

Strategic communication establishes the link between the organization and its environment, and is used intentionally so that the organization can fulfill its mission and affirm its position before its *stakeholders*. In this sense, strategic communication, the existence of the Public Relations function and the definition of a well-structured communication plan are basic and indispensable tools for any organization. Now, in order to analyze the internal and/or external communication of an organization to understand in depth its performance, we use the tool of communication audit.

That said, following field research, this report explores the concepts of Non-Profit Organizations, Strategic Communication, Internal Communication, and Communication Auditing. It aims to understand how internal communication works at FMV and how FMV's *stakeholders* perceive the foundation and its new positioning. The starting question for this work is: "How do the Foundation's *stakeholders* perceive the organization's new positioning?", and it is divided into three parts: exploration of concepts, professional context, and proposed communication plan. Regarding the methodology, this was based on resources such as questionnaires to volunteers of the Foundation, internal interviews to the FMV team, document analysis and direct observation.

In summary, through this investigation it was possible to understand that the change in positioning is not fully controlled by the organization and as such there is a difference between the idealized positioning and the real positioning. As such, it is necessary to have strategic communication to modify the positioning and align the idealized positioning with the real one.

Keywords

Non-Profit Organizations; Strategic Communication; Internal Communication; Communication Audit

Índice

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	8
1. Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)	8
2. Comunicação Organizacional	10
2.1 Comunicação Interna	12
3. Comunicação Estratégica em Organizações Sem Fins Lucrativos	15
4. Auditoria de Comunicação	19
CAPÍTULO II – O CONTEXTO PROFISSIONAL: ESTÁGIO	23
1. Fundação Manuel Violante	23
2. Estrutura Hierárquica	24
3. Departamentos	25
3.1 Departamento de comunicação	25
3.1.1 Mudança de visual de comunicação	25
4. Propósito, missão e valores	26
5. Posicionamento	26
6. Projetos	27
7. Impacto social	28
8. Percurso na FMV	29
9. Problemática/Desafio proposto	31
CAPÍTULO III: PLANO DE COMUNICAÇÃO PROPOSTO	31
1. Diagnóstico	31
1.1 Fundação e Mudança de Posicionamento na visão da equipa FMV – Entrevistas Internas	32
1.2 FMV e voluntários – Inquérito	37
1.3 Tom de Comunicação	43
2. Planificação da ação	44
2.1 Público – alvo	44
2.2 Estratégias	45

2.3 Objetivos para Plano de Comunicação 2023 da FMV	46
3. Ações Propostas	46
CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
LISTA DE FIGURAS	55
LISTA DE TABELAS	55
APÊNDICES	56
ANEXOS	86

LISTA DE ABREVIATURAS

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

CLAS - Conselho Local de Ação Social

FMV – Fundação Manuel Violante

INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações estão envolvidas e expostas a contextos sociais e organizacionais competitivos e mutáveis devido às constantes transformações económicas, sociais, tecnológicas, políticas e ao crescente fenómeno da globalização.

Com efeito, é exigido a estas que se adaptem e criem meios para sobreviverem e se destacarem no meio em que estão inseridas. Esta imposição abrange também as Organizações Sem Fins Lucrativos, mesmo tendo estas por vezes escassez de recursos e por isso apresentarem dificuldade em garantirem por si próprias a sua subsistência.

Do conjunto de Organizações Sem Fins Lucrativos, as Fundações – “instituições privadas sem fins lucrativos que visam contribuir para o bem comum, para o desenvolvimento sustentável e para a promoção de respostas aos desafios concretos das sociedades atuais, designadamente no âmbito social, educativo, científico, cultural ou ambiental” (Centro Português de Fundações)¹, são exemplos disso.

Sendo a mudança algo certo e inevitável, a comunicação é imprescindível à organização para que esta se possa adaptar. É através de uma comunicação estratégica que uma organização se pode destacar das demais e assim garantir a sua existência. Assim, comunicar de forma eficaz e compreender a forma como todos os *stakeholders*, incluindo os internos, contribuem para o sucesso de uma organização é fulcral.

A comunicação interna, em particular, é de extrema importância para o funcionamento de uma organização, ainda que nem sempre lhe seja dada essa relevância. Hoje em dia, é necessário envolver, auscultar e auditar o meio interno de uma organização, pois a construção do seu posicionamento e identidade começa no interior da mesma.

Considerando este contexto, o presente trabalho apresenta-se dividido em três partes. Primeiramente serão explorados conceitos tais como: Organizações Sem Fins Lucrativos, Comunicação Estratégica, Comunicação Interna e Auditoria de Comunicação. Na segunda parte, será apresentado o contexto profissional do Estágio e a própria Fundação Manuel Violante. Por fim, a última parte do trabalho incidirá sobre o plano de comunicação proposto.

¹ Definição de Fundação presente em “princípios de Boas Práticas do Centro Português de Fundações. https://drive.google.com/file/d/1WeKycH3J5Jr7Hjc2BhfPp0pnTwd_jDRc/view.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)

A forma como um país se organiza social, política e economicamente resulta da atividade do setor público, privado e do terceiro setor, onde se inserem as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL).

Em Portugal, e internacionalmente, o terceiro setor apresenta-se denominado por diversas formas, como: Setor de Economia Social, Setor Não Lucrativo, Economia Social, Terceiro Setor, Organizações da Sociedade Civil, entre outras. Na verdade, embora, o terceiro setor tenha cada vez mais importância e notoriedade, existem ainda divergências face ao mesmo quanto à sua definição, função e até impacto na sociedade.

Para Fernandes (1997), o

“terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos criadas e mantidas com ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil” (p.27).

O terceiro setor apresenta três características que o distinguem dos demais setores. Estas dizem respeito à natureza dos recursos – seja de rendimentos (exemplo, subsídios governamentais) ou fornecimento de trabalho (voluntário ou pago); aos resultados e natureza dos serviços fornecidos e ainda à forma como o rendimento excedente é distribuído pelas organizações.

Posto isto, parafraseando Peruzzo (2013, p.91) o terceiro setor distingue-se tanto do Estado (primeiro setor) como do Mercado (segundo setor), visto que o seu espaço de atuação é não-governamental e não tem como fim a lucratividade. Embora as instituições do terceiro setor possam receber apoio financeiro do Estado ou de empresas privadas, o dinheiro é utilizado em prol da sociedade.

Apesar de existirem diversas denominações para o terceiro setor, é indiscutível a importância que as Organizações Sem Fins Lucrativos têm num país, tal como em Portugal.

A verdade é que, definir este tipo de organizações como terceiro setor, tendo em conta os outros dois setores nem sempre é claro, uma vez que o próprio setor é privado. Da mesma forma, defini-las como Organizações Sem Fins Lucrativos também apresenta delimitações, pois o setor público também não coloca o lucro como o seu objetivo primordial. Por outro lado, denominá-las não-governamentais continua impreciso, dado existir o setor privado lucrativo, assim como empresas sociais porque estas incluem organizações com e sem fins lucrativos.

Assim, as OSFL são caracterizadas por um conjunto de atividades de organizações da sociedade civil estabelecidas pelos próprios cidadãos tendo como finalidade conceder serviços públicos em distintas áreas como saúde, educação, cultura, proteção ambiental, desenvolvimento local e pessoal, habitação e direitos humanos.

Todavia, segundo Batista (2021, p.16), estas não se limitam apenas a prestar um serviço, uma das suas finalidades reside em que o beneficiário final se torne em um participante ativo. Somente assim, o serviço que prestam traz e provoca alterações no ser humano, e por consequência na sociedade em que está inserido.

Em Portugal estas apresentam diferentes formas de atuação, podendo ser associações, associações mutualistas, cooperativas, IPSS, federações, organizações de desenvolvimento local ou até mesmo fundações. O caso das fundações enquanto Organização Sem Fins Lucrativos é peculiar na medida em que, se por um lado existem poucas fundações com um estatuto de IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social), por outro são poucas as fundações de grande dimensão, como a Fundação Champalimaud.

Ainda que a finalidade das OSFL não seja a obtenção de lucro financeiro, estas são influenciadas por diversos e distintos *stakeholders*, tal como uma organização com fins lucrativos. Freeman define *stakeholders* como “ qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”². Andrade & Franco (2007)

² Freeman citado em Machado Jr (2011, p. 2). Disponível em [https://mees.paginas.ufsc.br/files/2012/06/Teoria do Stakeholder Prof Eliseu Machado 25 05 2012.pdf](https://mees.paginas.ufsc.br/files/2012/06/Teoria%20do%20Stakeholder%20Prof%20Eliseu%20Machado%2025%2005%202012.pdf).

denotam como *stakeholders* de uma OSFL os voluntários, os doadores, os fornecedores, os concorrentes, os parceiros, a comunicação social, o conselho de administração, as autoridades locais, os sindicatos, a comunidade local, o governo, os funcionários da organização e os clientes/utentes da mesma.

Segundo Santos (2018),

“as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) têm que ter em conta todos os *stakeholders* presentes nas suas dinâmicas laborais diárias, entre os quais os utilizadores ou beneficiários dos serviços que a organização presta ou o grupo-alvo de uma determinada campanha solidária, os doadores ou financiadores (indivíduos, famílias, empresas ou Estado) que apoiam a OSFL com ofertas monetárias ou de outra espécie e os voluntários que ao doarem a sua disponibilidade horária e as suas competências à organização, demonstram ser um ativo fundamental para o funcionamento de uma organização do Terceiro Setor” (p.5).

2. Comunicação Organizacional

A comunicação caminha com o ser humano desde o berço da humanidade. Para Ruão (1999), a comunicação acontece em permanência no Homem, não podendo ser desligada. Nos dias de hoje, a mudança é algo certo e inevitável porque tudo está em constante transformação, e como tal a comunicação é imprescindível à organização para que esta se possa adaptar.

Assim sendo, a comunicação é o elemento-chave e o alicerce para o funcionamento de uma organização, uma vez que depende dela a execução de uma atividade de administração diária, assim como a construção do posicionamento da organização ou o relacionamento estratégico com o mercado em que está inserida.

De acordo com o Dicionário de Língua Portuguesa Online Priberam, a palavra Comunicação deriva do Latim *Communicatio* e significa “transmissão, passagem, convivência, relações”, entre outros significados. Por consequência, o verbo comunicar

(em Latim *Communicare*), remete para a ação de “estar em comunicação”, tendo como significado termos como “reunir, misturar, falar, conversar e pôr ou ter em comum”.

Parafraseando Ribeiro (2008), “a comunicação organizacional é fulcral para a eficiência e eficácia da organização”. Ou seja, a comunicação organizacional tem de abarcar toda a organização e “precisa ser vista como um processo estratégico” (Barros & Matos, 2015, p. 5) para alcançar os resultados desejados.

Numa linha de pensamento similar, parafraseando Moreira (2011) a comunicação nas organizações representa em resumo um conjunto de estratégias, cuja finalidade reside em melhorar ou produzir uma boa imagem para a empresa, estando cada vez mais relacionada com seus públicos.

Para Ruão (2008, p.46), “a Comunicação Organizacional constitui um campo disciplinar que privilegia uma análise da comunicação como eixo criador da organização, promovendo um estudo abrangente de todas as formas de comunicação humana a acontecer nas organizações”.

Em síntese, embora cada autor apresente a comunicação organizacional de diferentes perspectivas há um ponto em comum em todos: comunicação e organização estão intimamente ligados, não existindo *per se*. Com efeito, não existe organização sem comunicação porque é a comunicação que unifica uma organização, a nível interno e externo, e é através desta que a organização se apresenta junto dos seus públicos (*stakeholders*).

A comunicação organizacional destina-se a todos os seus *stakeholders*. São diversos os *stakeholders* de uma organização, e estes fazem parte do composto da comunicação integrada formada pela comunicação organizacional. De acordo com Kunsch (2002, p.150), a comunicação organizacional “configura as diversas áreas comunicacionais que sobrevêm da sua atividade, formando o composto da Comunicação Integrada. Esta integra a Comunicação institucional, Comunicação mercadológica, Comunicação interna e Comunicação administrativa”.

Assim, a comunicação organizacional torna possível a criação de uma identidade da organização unificada tanto a nível interno como externo porque engloba todas as partes da mesma. Esta incita que todos os *stakeholders* de uma organização estejam em sintonia a nível de valores, visão, missão, objetivos e integração na organização.

Em suma, a comunicação organizacional aborda a forma como a organização comunica de forma interna e a forma como a organização se comunica a si própria para o exterior. Colocando o foco na comunicação interna, esta é entendida (para que possa ser eficaz) como uma ferramenta estratégica fulcral entre a organização e o seu público interno.

2.1 Comunicação Interna

A comunicação interna deverá integrar-se no contexto comunicativo da organização sendo estratégica para o seu desenvolvimento e afirmação bem como para empolgar e mobilizar os recursos humanos nas organizações. (Ventura, 2012, p.9)

Ao longo dos tempos, o conceito de comunicação, a sua função e a forma como é entendida tem vindo a mudar. O mesmo se verificou com a comunicação interna, visto que, a forma como se comunica hoje no século XXI dentro de uma organização é diferente da forma de comunicar do século passado. Nos dias de hoje, a comunicação interna surge como uma área de intervenção das Relações Públicas, todavia esta intervenção é recente, uma vez que a comunicação interna tem origem no jornalismo empresarial em 1949.

Embora ainda não seja uma constante, verifica-se uma crescente preocupação por parte das entidades em investir na comunicação interna. Para Argenti (2014, p.221), “no século XXI a comunicação interna está para além de um e-mail ou até mesmo de publicações feitas pela organização” - “é a comunicação interna que torna eficazes mensagens e ações destinadas a motivar, incentivar, orientar, promover, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização” (Menan, 2009, p.4).

Segundo Curvello (2012),

“Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública” (p.22).

A boa imagem de uma organização é formada em grande parte pela forma como os *stakeholders* veem a organização, o que por conseguinte, leva a que os membros internos sejam importantes na construção da mesma.

Assim, é necessário pôr de lado a visão taylorista da empresa e olhar para as pessoas como parte integrante da organização, e não como extensão de máquinas. O ser humano é formado por desejos, vontades, opiniões e tem o direito de partilhá-las e de ser ouvido. O ser humano tem que ser tratado com dignidade. Dito de outro modo, os trabalhadores e as suas individualidades precisam ser valorizados, pois isso acarreta força para a organização. Os membros da organização passam a ser recetores e emissores de informação.

Por estas mesmas razões, sempre que existe uma comunicação interna eficiente e eficaz dentro de uma organização - isto implica atender às expectativas de todos os *stakeholders* internos da mesma, desenvolve-se um ambiente organizacional saudável onde se verifica um aumento de resultados, de produtividade, de motivação. Por consequência, a relação entre trabalhador-organização fortalece-se, ‘dá-se a vida pela organização’. Tudo isto culmina em benefícios tanto para os colaboradores como para a própria organização.

A comunicação interna promove o espírito de integração de todos os membros da organização – todos são importantes e elementos ‘chave’ para o funcionamento da organização. Assim, comunicação interna é uma ferramenta estratégica numa organização quando há a partilha/fluxo de conhecimento/informações credíveis e transparentes, recorrendo a todos os meios disponíveis para isso (incluindo a conversa informal) entre todos os níveis hierárquicos.

Para Filipe (2007) existem critérios base que determinam a qualidade da comunicação interna da organização, tratando-se de comunicação formal ou informal. Entre os critérios destaca-se:

“a necessidade de sintonizar a energia de todos os colaboradores das organizações com os seus objetivos estratégicos; a abertura da gestão de topo para disponibilizar informações importantes às equipas; a proatividade das pessoas na busca de informações que precisam para realizar o seu trabalho; a autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando a eficácia da comunicação e

do trabalho em equipa; respeito pelas diferenças individuais assegurando uma melhor sintonia e qualidade das relações humanas nas organizações; desenvolvimento de competências básicas de comunicação (ouvir, expressão escrita, oratória); rapidez na comunicação no seio da empresa para potenciar a sua qualidade e nível de contribuição para os objetivos organizacionais” (p.59).

De acordo com Melo (2019), a comunicação interna numa organização tem como funções:

1. “Tornar influentes, informados e integrados, todos os funcionários da empresa;
2. Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
3. Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios;
4. Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno” (p.4).

Por outras palavras, de acordo com Granja (2016) a comunicação interna tem sete funções dentro de uma organização: função de informar, isto é, transmitir conhecimento; função de integrar – desenvolver o sentimento de membro integrante e importante da organização; função de retroação – construir pontes de diálogo entre todos os membros; função de sinal – transmitir informação de forma homogénea; função de comportamento – alinhar toda a organização num só sentido; função de mudança – seja de mentalidade, seja comportamental, e por fim função de imagem – comunicação da imagem da organização.

De acordo com Melo (2019),

“na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões, representa uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos

negócios. Só através de uma comunicação interna eficiente, é que acontece a troca de informações” (p.1).

Parafraseando Neiva (2018), a comunicação interna é a base de trabalho de uma organização, sendo os trabalhadores o mote da mesma. Cabe ao profissional de Relações Públicas fazer com que haja interação entre todo o universo organizacional.

Citando Batista (2021),

“a comunicação interna é uma conjuntura essencial para o bom funcionamento das organizações e um diferencial significativo num mercado cada vez mais concorrencial, pois quem comunica bem a nível interno irá comunicar muito melhor para exterior, numa mensagem única e uniforme, tendo assim a capacidade de atingir melhores planeamentos estratégicos, um trabalho de equipa mais produtiva, onde a informação flui com mais rapidez e facilidade” (p. V).

Por fim, a comunicação interna é entendida como um instrumento estratégico para benefício da organização e, por consequência, para o sucesso da mesma.

3. Comunicação Estratégica em Organizações Sem Fins Lucrativos

Hoje, mais do que nunca, devido a fenómenos como a globalização, a revolução tecnológica e até o aumento de poder de grupos financeiros, a existência de uma comunicação estratégica e de um plano de comunicação bem estruturado numa organização é um aspeto fulcral, para promover a sinergia que possibilita alcançar os resultados almejados.

As organizações, incluindo as Organizações Sem Fins Lucrativos veem-se com a necessidade de adotar medidas para sobreviverem em um ambiente competitivo e em constante mudança. Emerge como uma das medidas mais importantes a necessidade e a consciência que as Relações Públicas e a implementação de uma comunicação estratégica têm numa organização.

Kunsch (2006) acredita que para as organizações modernas se posicionarem perante a sociedade e enfrentarem

“todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente” (p.132).

Atualmente, perante uma sociedade onde existem cada vez mais organizações e uma maior competitividade entre elas, é impossível que uma organização se destaque das restantes, e, por conseguinte, sobreviva se não comunicar estrategicamente.

Ora, comunicar estrategicamente implica trilhar uma estratégia a seguir, de acordo com objetivo principal da organização. Desta forma, é possível definir ações e alocar recursos para a concretização desse objetivo e ainda tomar decisões conscientes e prévias sobre possíveis cenários futuros e até ameaças que possam surgir. Isto é, comunicar estrategicamente implica compreender os ambientes em que está inserida - sejam eles setoriais, internos e externos, para que seja possível definir a missão, o posicionamento, a estratégia e plano de ação de uma organização, de forma a responder positivamente aos desafios que vão surgindo.

Um dos maiores problemas das OSFL reside na crença de que, como não geram lucro financeiro, mas um outro tipo de lucro, não necessitam de pensar de forma estratégica, nem de implementar um plano de comunicação estratégica para atingir os seus objetivos sociais. Contudo, é a comunicação estratégica que estabelece a ligação entre a organização e o seu ambiente, sendo utilizada de forma intencional para que a organização possa cumprir a sua missão e afirmar o seu posicionamento perante os seus *stakeholders*. Parafraseando Argenti et al (2005), a comunicação estratégica deve ser considerada uma comunicação ajustada com a estratégia geral da organização, com o objetivo de destacar e fortalecer o seu posicionamento estratégico.

Todavia, um dos impedimentos pelas quais as organizações não são capazes de implementar e construir uma comunicação que para além de estratégica seja eficaz deve-se à falta de reconhecimento da função de um profissional de Relações Públicas.

Na verdade, definir e atribuir uma função ao conceito de Relações Públicas, não é linear na literatura, uma vez que existem diferentes propostas e abordagens para o mesmo conceito pelo facto de esta área envolver muitas outras como gestão, comunicação e os media. Ainda assim, é consensual entre os autores que o papel de um profissional de Relações Públicas seja entendido como um processo estratégico de comunicação que constrói benefício mútuo (*win-win*) entre a organização e os seus públicos.

Diversos autores entendem Relações Públicas e comunicação empresarial como sinónimos. Nesta perspetiva, a comunicação empresarial é a área que lida com os interesses e as necessidades dos públicos-alvo e da própria organização e as Relações Públicas procuram harmonizar os interesses e as necessidades da organização e dos seus públicos.

Eiró-Gomes e Nunes (2012) criticam esta linha de pensamento por não incorporar a Comunicação de Interesse Público, dizendo que não se deve incluir a Comunicação Empresarial nas funções de Relações Públicas, devido a serem sinónimos e porque “nas organizações do Terceiro Setor é especialmente urgente olhar para o papel social das Relações Públicas e incluir a Comunicação de Interesse Público no cerne da disciplina e profissão das Relações Públicas” (p.5). Assim sendo, a comunicação estratégica no terceiro setor, segundo as autoras, deve articular a comunicação institucional com a de Interesse Público porque assim assume uma função de integração e desenvolvimento social.

Para as Relações públicas, segundo Kunsch (2006), exercer a função estratégica significa auxiliar as organizações a posicionarem-se perante a sociedade, demonstrando quem são, ou seja, qual a missão, quais os seus valores e objetivos em que acreditam e investem, qual o seu posicionamento e ainda a identidade pela qual querem ser conhecidos no futuro. Assim, mediante a função estratégica das Relações Públicas é possível fortalecer a dimensão institucional da organização.

Com efeito, hoje em dia as Relações Públicas assumem uma função mais estratégica do que tática ou técnica, por forma a criar estratégias comunicacionais de acordo com as metas estabelecidas. Um profissional de Relações Públicas, através do seu *know-how*

adota um papel de posicionador organizacional, e por consequência será possível a implementação de uma comunicação estratégica eficaz na organização.

Parafraseando, Bates (1997) em Eiró-Gomes e Nunes (2012, p. 176) a prática de Relações Públicas numa OFSL é similar à prática numa organização com fins lucrativos, visto que para além de utilizar as mesmas ferramentas e técnicas básicas para fornecer as suas informações e mensagens, também o consegue com o mesmo processo estratégico de quatro etapas: pesquisar, planear, comunicar e avaliar.

Estas etapas são:

1. Pesquisar: as organizações devem compreender os ambientes interno e externo aos quais estão expostos para saber como atingir o posicionamento pretendido (Bryson, 1988). Para isso, faz uma análise SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities e Threats) e PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal e Environmental).
2. Planear: as organizações devem fazer um mapeamento completo - que inclua o poder, a legitimidade e a forma como são influenciados e influenciam a organização, (Carrillo, 2014) de todos os seus *stakeholders* para que se possa estabelecer objetivos Específicos, Mensuráveis, Realizáveis, Realistas e Temporais (isto é, objetivos SMART) para cada um deles. Posteriormente, elabora-se uma missão e uma estratégia que vá ao encontro dos objetivos dos *stakeholders* e que esteja de acordo com os valores da organização (Bryson, 1988).
3. Comunicar: de acordo com os objetivos traçados a priori a organização deve pensar em ações de comunicação estratégicas para colocar em prática o que foi planeado. Assim devem fazer uma gestão dos recursos (monetários, físicos e humanos) e definir *timings* para a sua realização.
4. Avaliar: por fim, as organizações fazem uma avaliação em relação aos resultados objetivos através do plano. Esta avaliação é contínua, para que seja possível ajustar sempre que necessário as etapas durante a realização do plano (Mittenthal, 2004).

Não obstante, Eiró-Gomes e Nunes (2012) entendem que, embora as características da prática de Relações Públicas no terceiro setor sejam as mesmas numa organização com fins lucrativos, as organizações sem fins lucrativos representam um novo desafio para um profissional de Relações Públicas.

Para estas autoras,

“ É evidente que nestas organizações as Relações Públicas enfrentam um desafio peculiar que vai muito além da simples conciliação dos interesses e necessidades da organização com os dos seus intervenientes. (...) Uma organização sem fins lucrativos tem de se concentrar não em si própria, mas nos interesses e necessidades dos públicos-alvo, vendo-os como independentes da organização e com interesses e necessidades próprias” (p.11).

Em organizações não lucrativas, o desafio das Relações Públicas abrange estratégias que visam conciliar os interesses da organização com os seus *stakeholders*, ou seja, com todas as partes que afetam e são afetadas pela organização. Isto deve-se ao facto de que, em OSFL o interesse e o bem-estar do seu público-alvo devem ser em primeiro lugar e a comunicação deve desenvolver a capacidade e autonomia para que estes sejam os agentes responsáveis pela mudança almejada.

Em suma, de acordo com Eiró-Gomes e Nunes (2012),

“A importância das Relações Públicas numa organização da Sociedade Civil é inegável. Mais do que o seu papel de gestão da comunicação, construção da identidade e reputação organizacional, as Relações Públicas têm um papel realmente ativo no papel no cumprimento da missão da organização no Terceiro Setor, na medida em que um conhecimento profundo dos intervenientes permite à organização satisfazer as suas necessidades e contribuir para mudanças que melhorarão a sua vida” (pp. 12-13).

4. Auditoria de Comunicação

“Communication audits identify the symptoms of discontent, before either customers or employees storm the bridge. They are an organisation's early warning system” (Hargie & Tourish, 2000, p.4)

A auditoria de comunicação é uma ferramenta cuja finalidade é analisar a realidade da comunicação, interna e/ou externa, de uma organização para se compreender em profundidade o seu desempenho. O termo surgiu na literatura académica em 1950.

Embora esta ferramenta seja muitas vezes associada à área financeira, nos últimos anos tem sido desenvolvida e aplicada a outras disciplinas, como a comunicação, uma vez que muitas das características são as mesmas independentemente da área:

“ (1) a acumulação de informação que, na prática, corresponde à fase de diagnóstico da auditoria; (2) a criação de sistemas de gestão que corresponde à fase prescritiva. Uma vez recolhida a informação, os sistemas devem então ser postos em prática para continuar a desenvolver as melhores práticas, e para remediar os défices identificados; e a (3) responsabilidade pelo fluxo de informação. Indivíduos específicos devem ser responsabilizados por diferentes aspetos da comunicação interna, para que quando os problemas forem rapidamente resolvidos” (Hargie & Tourish, 2004, p.3).

Diversos autores consideram a auditoria de comunicação uma pesquisa institucional para estudar e conhecer a organização. Na visão de Kunsch (2006), a auditoria de comunicação tem como propósito “pesquisar, examinar e avaliar como funciona o sistema de comunicação do ponto de vista da eficácia e eficiência no âmbito corporativo como um todo ou em partes...” (p.238).

Como tal, a auditoria serve para colmatar desvios, prevenir problemas, encaminhar soluções e aperfeiçoar o sistema de comunicação, de forma que se melhore o desempenho da organização.

Por outras palavras, uma auditoria de comunicação tem como finalidade analisar e avaliar se a comunicação que é realizada pela e na organização tem efeito positivo ou se, contrariamente ao que é desejado, cria problemas. Assim, este processo deve ser executado de forma rigorosa para que traduza e conceba informações reais e concretas sobre as causas comunicacionais de sucesso ou insucesso dentro da organização. Através dos dados obtidos de uma auditoria de comunicação é possível ao profissional de

Relações Públicas elaborar, sugerir e por sua vez implementar, medidas comunicacionais que visem favorecer a organização e os seus *stakeholders*.

Relativamente às áreas que devem ser submetidas a uma auditoria de comunicação na organização, são diversas as linhas de pensamento. Enquanto autores como Kopec definem nove áreas a serem examinadas assentes na comunicação redigida pela organização (exemplo, as políticas de comunicação formal e a importância que tem na organização) e na forma como é recebida e entendida pelos funcionários (ou seja, a atitude que estes têm perante a comunicação), teóricos como Sousa defendem que todos os meios de comunicação (internos e externos) e todas as atividades comunicacionais (como por exemplo, formações de colaboradores e identidade visual da organização) realizadas e numa organização devem ser analisadas, inclusive todo o tipo de comunicação (verbal, não verbal, visual e escrita) exista dentro da própria estrutura.

Numa outra perspetiva, para Kunsch (2006) uma auditoria de comunicação é realizada tendo por base os seguintes métodos e instrumentos:

“questionários, entrevistas, diagnósticos e análises de redes de comunicação, experiência críticas de comunicação, análise Ecco (*Episodic communication channels in Organizations* – análise dos canais episódios de comunicação ou análise de transmissão de mensagens), *focus group*, observação direta e análise dos produtos comunicacionais” (p. 242).

Segundo Sousa (2003), a auditoria feita a nível comunicacional às organizações emerge como um “método de investigação em relações públicas”, impondo “o recurso a métodos específicos como sejam o inquérito, a observação participante ou a entrevista” (p.40).

De modo geral, as fases das auditorias podem ser numeradas da seguinte forma: (1) fazer uma análise aos níveis de performance da comunicação; (2) apresentar os resultados obtidos; (3) executar um plano de comunicação para colmatar as lacunas verificadas; e (4) realizar, novamente, uma auditoria de *follow-up* para se avaliar o impacto do plano de comunicação.

Embora não exista um único método para auditar a comunicação de uma organização, visto que cada organização é uma organização e todos os métodos apresentam pontos

fracos e pontos fortes, as técnicas mais utilizadas são os inquéritos, as entrevistas, os grupos de foco, a análise documental e a observação direta.

Apesar das auditorias não serem frequentemente aplicadas nas organizações, estas são vantajosas para examinar o clima da comunicação e o impacto que um plano de comunicação, as decisões e iniciativas realizadas têm no seio da organização. Contudo, é importante referir que as auditorias não são ferramentas “mágicas” que eliminam por completo todos os problemas da organização trazidos à tona, até porque existem diferentes abordagens de auditorias.

Em suma, para Cunha (2018),

“As auditorias podem trazer impactos profundos na comunicação, quer interna quer externa. Este potencial só será reconhecido se a organização for convencida disso e se os gestores mostrarem determinação em ultrapassar os obstáculos que se encontram no caminho. A boa notícia é que as medidas necessárias para se atingir isso são bastante simples. A chave é apontar alto, começar com passos pequenos e ganhar ousadia com o tempo” (p.51).

CAPÍTULO II – O CONTEXTO PROFISSIONAL: ESTÁGIO

1. Fundação Manuel Violante

Criada em 2004, a Fundação Manuel Violante (FMV) visa homenagear Manuel da Silva Violante – sócio Fundador da McKinsey & Company em Portugal.

A Fundação é uma pessoa coletiva de direito privado e sem fins lucrativos - Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL), independente pois possui órgãos de governo próprios e beneficia de contributos da McKinsey em projetos estratégicos e apoio operacional.

A organização tem como áreas de atuação a Capacitação -“desenvolvimento de programas de capacitação em Gestão junto de organizações do Setor Social”, Consultoria -“ realização de projetos de apoio personalizado para organizações sociais em Portugal, com vista à melhoria do seu desempenho e impacto”, Incubação – “criação de iniciativa, programa, negócio ou organização com missão social”, e conhecimento – “construção e disseminação de boas práticas de gestão na Economia Social”³. No entanto, desde setembro de 2022 a organização começou a estruturar-se sobretudo na área de capacitação.

Para além disso, a FMV trabalha tendo em vista cinco Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). São estes: (4) Educação de Qualidade, (8) Trabalho Digno e Crescimento Económico, (10) Reduzir as Desigualdades, (16) Paz, Justiça e Instituições Eficazes e (17) Parcerias para a Implementação dos Objetivos.



Figura 1 – Sala de Reuniões da equipa Fundação Manuel Violante, na empresa McKinsey



Figura 2 – Edifício Exterior da empresa McKinsey

³ Informações disponíveis em <https://www.facebook.com/fmviolante/>.

2. Estrutura Hierárquica

No que diz respeito à sua estrutura, a FMV é composta pelo Conselho de Curadores (no mínimo cinco curadores, abrangendo o Presidente de Conselho), Conselho de Administração (entre três a sete membros – um Presidente e restantes Vogais) e Conselho Fiscal (composto por três membros, incluindo o Presidente de Conselho). Cabe a estes Conselhos, respetivamente, através do seu *know-how*, “zelar pela observância e manutenção dos princípios inspiradores da Fundação”, “gerir e representar a Fundação e praticar todos os atos e negócios jurídicos necessários à prossecução dos seus fins” e “verificar a exatidão das contas anuais da Fundação e a regularidade dos livros e registos contabilísticos, bem como dos documentos que lhe servem de suporte”⁴.

Para além disso, conta com 25 fundadores, 12 curadores, uma equipa executiva de quatro pessoas, 150 voluntários e sete parceiros (ACEGE - Associação Cristã de Empresários e Gestores, Associação de São Bartolomeu dos Alemães em Lisboa, Bloom Project, Câmara Municipal de Cascais, CUF Hospitais e Clínicas, HR4U e ISCTE - Executive Education).

A equipa da FMV é gerida por uma Diretora Executiva, que desempenha as suas funções em regime integral, sendo a principal representante da organização. Em regime *part-time*, encontram-se a trabalhar mais três pessoas cujas funções são Coordenação da Fundação, Coordenação de Programas MILES e Gestão de comunicação e coordenação editorial da revista “Um Lugar à Mesa”.



Figura 3: Organograma da Estrutura Organizacional da FMV (até 21.12.2022)

⁴ Informações disponíveis nos Estatutos da Fundação Manuel Violante.

3. Departamentos

3.1 Departamento de Comunicação

3.1.1 Mudança de visual de comunicação

No dia 2 de novembro de 2022 deu-se uma modificação a nível de comunicação visual na Fundação Manuel Violante. Até à data, a identidade da fundação era caracterizada com um logótipo a preto e branco, todavia a partir de novembro o logótipo transformou-se em cor-de-rosa. Esta mudança deu-se no momento de lançamento do novo Programa MILES. Assim, a comunicação visual da Fundação acompanhou a mudança interna que estava a existir.

O novo Programa MILES traz consigo um novo posicionamento e uma nova missão. Toda a comunicação feita ao mesmo caracteriza-se por cores vivas e apelativas e com tonalidades intensas, destacando-se a cor azul e a cor rosa. De acordo com a psicologia das cores intensas, estas cores estão diretamente relacionados à modernidade e são utilizadas para despertar atenção do público. A cor azul é vista como a cor que transmite criatividade, sucesso, conquista e por sua vez, a cor rosa complementa com a sensação de inovação e diferenciação.

Em suma, a nova identidade reflete-se nas novas cores adotadas pela Fundação para transmitir quem é e o que faz.



Figura 4 – Antigo logótipo Fundação Manuel Violante (Fonte: Facebook da Fundação)

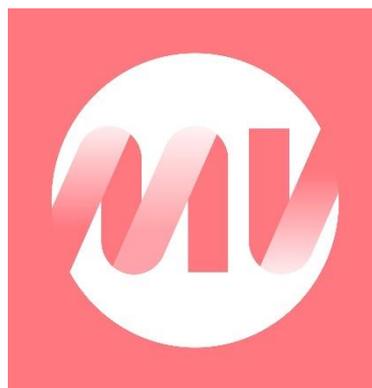


Figura 5 – Novo logótipo Fundação Manuel Violante (Fonte: Facebook da Fundação)

4. Propósito, Missão e Valores

De acordo com o *site* da Fundação, esta tem como Propósito “potenciar o contributo do setor social para o desenvolvimento social e económico do país. Através da capacitação, transforma cada organização social numa organização de impacto social capaz de resolver os desafios sociais da sua comunidade”⁵.

Assim, tendo como vocação a introdução de melhores práticas de gestão em organizações no terceiro setor, a organização apresenta uma Missão de cariz social assente em desenvolver “projetos e iniciativas de impacto social sustentável através do empoderamento de organizações sociais”³, bem como dar “apoio ao desenvolvimento de competências de gestão em organizações ou projetos com missão social”⁶. Em suma, a sua Missão visa contribuir para a transformação da Economia Social em Portugal

Relativamente aos Valores³, a Fundação Manuel Violante apresenta-os como valores de exigência, seguindo os mesmos valores tradicionais da McKinsey:

- Colocar os interesses das organizações com que trabalhamos à frente dos próprios;
- Preservar a confidencialidade das organizações que apoiamos;
- Manter uma postura independente e orientada para o resultado;
- Criar relações duradouras baseadas na confiança;
- Reconhecer no voluntariado uma força impulsionadora do nosso trabalho;
- Apoiar o desenvolvimento pessoal de todos quantos colaboram com a Fundação, colaboradores ou voluntários.

5. Posicionamento

A Fundação Manuel Violante posiciona-se como uma organização que está ao lado das organizações sociais e que faz ponte entre os diversos setores económicos. Para além disso, desenvolve uma relação de empoderamento das organizações e das suas próprias equipas e faz parte da co-criação de soluções.

⁵ Informações disponíveis em <https://www.fmanuelviolante.pt/>.

⁶ Informações disponíveis em documento “Formação de Mentores Set the Scene”.

6. Projetos

Ao longo dos anos, a Fundação tem desenvolvido projetos cuja finalidade é capacitar e aproximar outras organizações sociais e por consequência, transformar a economia social. De todos os projetos desenvolvidos destacam-se três: a Academia de Gestão Social, o Programa MILES e a Revista Digital.

A Academia de Gestão Social (AGS)⁷ prima por “promover a excelência de gestão no Setor Social maximizando o seu impacto, com base na disseminação de conhecimentos e aporte de competências da Fundação Manuel Violante”. Este projeto é composto pelo Programa de Imersão na Academia, em que organizações sociais se submetem a um programa com duração de 12 meses onde se realiza o processo de diagnóstico e envolvimento da organização em causa, intervenção na mesma e por fim partilha e avaliação dos resultados do programa.

A Fase de Intervenção, que conta com apoio de um mentor da Academia, é formada por subprogramas:

- Programa de Liderança: o seu fim é empoderar os líderes da economia social;
- Programa Gestão e Qualidade (GQ): visa trabalhar competências de gestão em organizações sociais, tornando-as mais sustentáveis e potenciando o seu impacto;
- Projeto Histórias com Valor: resposta a uma necessidade de se comunicar de forma eficaz para financiadores e parceiros.

Por sua vez, o Programa MILES⁸ “é um programa com foco numa aprendizagem que responsabiliza cada um pelo seu próprio caminho”. Este foi reformulado em setembro de 2022 e é o principal foco da FMV e tem início em Janeiro de 2023. O projeto é composto por duas etapas/níveis de conhecimento – o Programa MILES (cinco meses de duração) e o Programa Extra MILES (três meses de duração com acompanhamento de um mentor). Na primeira etapa aborda a Sustentabilidade e a segunda etapa foca-se no impacto. Serão abordados temas como: “Estratégia, Estrutura Organizativa, Responsabilidade e Níveis de Autonomia, Gestão do Talento e Feedback, Gestão de Equipa e Comunicação Interna,

⁷ Informações disponíveis na Brochura da Academia de Gestão Social.

⁸ Informações disponíveis em <https://www.miles.fmanuelviolante.pt/#oprograma>.

Modelo de Negócio, Angariação de Fundos, Comunicação Externa e Qualidade do Serviço”⁹.

Para além disto, este programa caracteriza-se por ter⁶:

- Conteúdos essenciais para garantir a sustentabilidade e o impacto;
- Metodologia simples e flexível;
- Aprendizagem em comunidade com *peer review*;
- Conteúdos assíncronos;
- Momentos síncronos de partilha e envolvimento;
- Custo anual de 300 euros.

No final do programa, as três melhores organizações são distinguidas com o Prémio MILES.

A Fundação ambiciona alcançar 500 organizações durante os próximos três anos, bem como “provocar a mudança de paradigma na economia social trabalhando ao lado do setor privado e público na construção de uma sociedade mais justa, equilibrada e sustentável”.

Por fim, o projeto mais recente da FMV é a revista digital. A Revista Digital “Um Lugar À Mesa” da Fundação Manuel Violante surgiu de forma a dar lugar aos problemas sociais e às pessoas que os vivem – “se os problemas sociais e principalmente as pessoas que os vivem são, muitas vezes, escondidos, nós escolhemos destapá-los para que cada um possa escolher olhá-los”¹⁰. Este projeto foi lançado em dezembro de 2021.

Neste momento, estão disponíveis quatro números da revista “Um Lugar À Mesa” intituladas por “Dar Voz aos Líderes Sociais Portugueses” (número 1), “A Rede que Nos Une” (número 2), “O Talento na Economia Social” (número 3) e “A Importância das Organizações Sociais na Sociedade Portuguesa” (número 4).

7. Impacto Social

O desenvolvimento da Fundação Manuel Violante e dos seus projetos têm vindo, com o passar dos anos, a assumir um papel cada vez mais significativo e marcante na sociedade.

⁹ Informação disponível na Brochura do Programa Miles.

¹⁰ Informação disponível na Primeira edição da Revista “Um Lugar à Mesa” - <https://www.yumpu.com/pt/document/read/66066176/um-lugar-a-mesa-dar-voz-aos-lideres-sociais-n-1>.

Até 21 de dezembro, a organização trabalhou com cerca de 315 organizações sociais e através da sua intervenção impactou 39 369 pessoas de forma direta (colaboradores e voluntário das organizações sociais) e 815 257 pessoas indiretamente (beneficiários das organizações ajudadas).

8. Percurso na FMV

Iniciei o meu estágio na FMV no dia 4 de outubro de 2022. O estágio curricular ocorreu em formato híbrido, existindo no mínimo uma reunião mensal presencial na sede da Fundação.

Na sequência de uma reunião via zoom com a Diretora Executiva da Fundação Manuel Violante, estagiei no Departamento de Comunicação da Fundação, durante dois meses, tendo trabalhado em equipa com todos os elementos e tendo a supervisão da Diretora Executiva.

No meu primeiro dia de estágio, fui recebida pela minha responsável e orientadora de estágio e Diretora Executiva da Fundação, na sede da mesma, para poder acompanhar a reunião de equipa que estava a ocorrer. Seguidamente, após conhecer a equipa da FMV, foi-me apresentada a cultura organizacional da Fundação, bem como os seus valores e missão. Particpei de forma passiva na reunião, de forma a poder começar a perceber a forma como se trabalhava e também qual o trabalho que se estava a desenvolver.

No decurso das primeiras duas semanas de estágio, realizei um trabalho essencialmente de pesquisa e de formação sobre o funcionamento da Fundação. Foi-me disponibilizado, pela minha orientadora, o acesso a uma *drive* confidencial da Fundação onde constavam todos os documentos referentes à mesma. Assim, durante este período, li diversos documentos e relatórios sobre contas de anos anteriores, o impacto Social da Fundação Manuel Violante e do seu trabalho ao longo dos anos e projetos desenvolvidos anteriormente. Para além disto, tomei conhecimento de documentos explícitos sobre a missão, valores, propósito da Fundação e a sua própria constituição (os seus Estatutos) e ainda documentos sobre antigas Organizações Sociais que participaram de atividades/projetos da Fundação. Em suma, realizei uma análise documental. Por fim, tive acesso a algumas das *guidelines* de comunicação de conteúdos e sobre a própria identidade visual da Fundação.

De forma a conhecer o próprio terceiro setor e quem nele trabalha, assisti a uma “Mesa Redonda” realizada pela Fundação através da sua rede social Facebook, no dia 27 de outubro, cujo tema era “Organizações Sociais e Organizações Corporativas: quem depende de quem?” (anexo I).

Após aprofundar os meus conhecimentos sobre a FMV, iniciei como primeira tarefa a construção de um guião para realizar entrevistas a toda a equipa da Fundação. No dia 13 de outubro, entreguei a última versão do guião, após o feedback da minha orientadora de estágio. As entrevistas realizaram-se nos dias 25 e 28 de outubro via zoom e com uma duração de aproximadamente 20 minutos.

Atividades Realizadas

O meu período de estágio coincidiu com a última fase de desenvolvimento do Programa MILES – programa de capacitação de gestão de Organizações Sociais que a FMV estava a lançar. Como tal, realizei atividades ligadas ao programa e que passaram a fazer parte da minha rotina na Fundação, tais como: construção de excel com Conselho Local de Ação Social (CLAS) a nível nacional continental cujos objetivos sejam idênticos ao programa MILES; participação na alteração de imagem visual da FMV em simultâneo com as cores do MILES; construção de cronogramas sobre as missões do programa; e ainda reescrever entrevistas em forma de estória a convidados para a Revista “Um Lugar à Mesa”.

No âmbito das atividades supramencionadas foram realizados documentos e materiais que podem ser consultados nos anexos (II). Todavia, devido a questões de confidencialidade com a entidade de estágio não são apresentados todos os suportes e materiais desenvolvidos.

No que diz respeito às redes sociais, foi-me proposto, no final do estágio, que apoiasse a Fundação nesta área. A minha função consistia essencialmente na definição de um planeamento de conteúdos semanal, seguindo as indicações pré-estabelecidas com a agência de comunicação com a qual a Fundação estava a trabalhar para a divulgação do MILES; publicação de conteúdos e monitorização diária das redes sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn). Para além de toda a informação dada *a priori* sobre a comunicação da Fundação, tive uma reunião com a responsável de Comunicação para poder ter acesso tanto às próprias redes sociais como compreender em profundidade a construção da comunicação nas mesmas.

9. Problemática/Desafio proposto

As primeiras reuniões concretizadas com a Diretora Executiva da Fundação, também minha orientadora de estágio, tiveram como objetivo definir as minhas funções e objetivos com o estágio. A Fundação estava a trabalhar sobre um projeto, o Programa MILES e, por consequência, a iniciar uma mudança de posicionamento. Por estes motivos, foi-me sugerido que auscultasse os públicos internos e externos da organização sobre a mudança de posicionamento da mesma. Todavia, dada a limitação temporal do estágio, sendo apenas de dois meses, auscultar todos os *stakeholders* da Fundação seria pouco viável. Após uma reunião com a minha orientadora científica optou-se por realizar somente um diagnóstico à comunicação interna – primeira parte de um plano de comunicação estratégica, da Fundação. Deste modo, a partir do mesmo qualquer técnico da Fundação Manuel Violante poderá aprimorar a comunicação interna.

Sendo a Fundação Manuel Violante uma OSFL, e considerando os voluntários *stakeholders* internos, era importante antes do lançamento do projeto em desenvolvimento, em janeiro de 2023, direcionar todos os envolvidos num único sentido. A mudança de posicionamento surgiu inevitavelmente como uma consequência do projeto, o que reforça a pertinência do tema que selecionei.

CAPÍTULO III – PLANO DE COMUNICAÇÃO PROPOSTO

1. Diagnóstico

A pergunta de partida deste relatório é: “De que forma os *stakeholders* da Fundação percebem o novo posicionamento da organização?” tendo como principais objetivos compreender o funcionamento da comunicação interna na FMV, e como os *stakeholders* da FMV percebem a fundação e o seu novo posicionamento, para posteriormente se elaborar propostas de ações internas. Como tal, torna-se essencial auscultar a comunicação interna da Fundação.

Neste sentido, realizou-se em primeiro lugar uma análise qualitativa, recolhendo informações através de três entrevistas semiestruturadas à equipa executiva da Fundação Manuel Violante: Coordenadora da Fundação, Gestora de Comunicação e Coordenadora Editorial e Coordenadora de Programas MILES. As entrevistas tinham como objetivo primordial compreender a forma como cada membro percebe a Fundação, qual o nível

de comunicação interna e como encaram a mudança de posicionamento. As entrevistas possibilitaram uma investigação mais exploratória e um maior aprofundamento sobre a Fundação e a sua comunicação interna. Estas ocorreram de forma virtual, através da plataforma Zoom e, após a gravação e transcrição das mesmas na íntegra, procedeu-se a uma análise do conteúdo sobre os pontos supramencionados. Como última fase de investigação, optou-se por realizar uma análise quantitativa, com o intuito de obter dados mais concisos e objetivos, através da recolha de dados a partir de um inquérito dirigido a todos os voluntários da FMV, na medida em que são *stakeholders* da mesma, com o intuito de retirar *inputs* importantes sobre a visão que estes têm da Fundação e como entendem a mudança de posicionamento.

Relativamente à metodologia, esta baseou-se em recursos como questionários realizados a voluntários da Fundação, entrevistas internas à equipa da FMV, análise documental e observação direta. “Os questionários e as entrevistas são considerados os melhores e mais completos dos instrumentos, pois permitem obter o máximo de informações” (Kunsch, 2006, p.242).

1. Inquérito por questionário: técnica de investigação quantitativa de recolha de dados;
2. Entrevista: técnica de pesquisa qualitativa que visa recolher dados e compreender a subjetividade do entrevistado através das suas respostas;
3. Análise documental: “consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e, nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos” (Souza et al., 2011, p. 223);
4. Observação direta: ocorre sempre que o observador se coloca na posição de observado, isto é, insere-se no grupo de estudo para poder vivenciar os hábitos, crenças e valores do mesmo.

1.1 Fundação e Mudança de Posicionamento na visão da equipa FMV – Entrevistas Internas

Ao longo do meu tempo de estágio, compreendi que por maior que seja o esforço nem sempre a comunicação é recebida por todos de igual forma. Num período de mudança de posicionamento e com a implementação de um novo projeto, as tarefas a realizar são

imensuráveis para uma equipa de quatro pessoas, como na FMV. Por consequência, há sempre ruído na comunicação - perdas de informação e/ou interpretações distintas de uma mesma informação.

A verdade é que é impossível realizar uma mudança de posicionamento sem que exista uma cultura interna sólida, pois o posicionamento de uma organização é construído de dentro para fora.

Tendo em conta os objetivos descritos elaborou-se um guião base comum para as três entrevistas semiestruturadas (apêndice I).

A realização das entrevistas ocorreu de forma online, tendo estas sido gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra. As transcrições das entrevistas encontram-se em apêndice (II).

Após a transcrição das entrevistas procedeu-se à análise do seu conteúdo. Por forma a facilitar a recolha de informações e retirar conclusões realizou-se uma tabela síntese sobre as três entrevistas realizadas. A tabela de análise de conteúdo das entrevistas encontra-se no apêndice (III).

Análise das entrevistas

De forma a compreender com maior profundidade o nível de conhecimento que a equipa interna da FMV tem sobre a mesma e de forma a analisar o nível de comunicação interno presente na organização, as entrevistas foram divididas em duas partes: a primeira parte tinha como finalidade compreender se existia consciência do propósito da Fundação, quais os seus valores, missão, visão e parceiros; a segunda parte dizia respeito ao atual posicionamento da organização social e à mudança que está a ocorrer.

Assim, depois de uma leitura das entrevistas na íntegra e da sua análise é possível retirar algumas ilações importantes nesta fase de diagnóstico.

De acordo com as informações obtidas, cada membro da equipa da Fundação Manuel Violante trabalha pelo menos há um ano na fundação. Quando questionadas sobre o motivo pelo qual a Fundação foi criada, não houve dúvidas. Todavia, em relação ao ano de criação, uma das três entrevistadas não sabia o ano exato, apenas que tinha pelo menos 10 anos de existência.

Relativamente às áreas de atuação da Fundação, duas das entrevistadas referiram que embora estejam definidas quatro áreas de atuação, a principal é a de capacitação. No entanto, uma das entrevistadas referiu que as áreas de atuação são essencialmente sobre capacitação.

No que diz respeito aos parceiros e clientes que a FMV tem, apenas uma das entrevistadas não nomeou os voluntários como parceiros. Curiosamente, apenas a Coordenadora de programas MILE, isto é, responsável que trabalha diretamente com voluntários para a execução dos programas de trabalho da Fundação é que não os nomeou como parceiros.

Dos *inputs* que foram possíveis retirar das entrevistas, existem divergências nas entrevistas entre o que consideram ser a missão e os valores da organização. A diferença entre respostas sobre a missão pode estar relacionada com a forma como encaram o posicionamento da Fundação, uma vez que a missão da organização fundamenta o posicionamento da mesma

De acordo com duas entrevistas, a missão da FMV visa transformar e apoiar a Economia Social. Contudo, para a Coordenadora de Programas MILES a missão da organização consiste em capacitar organizações. Assim, existem diferentes perceções do que é a missão da FMV dentro da equipa executiva.

Relativamente aos valores, existem divergências. Segundo a Coordenadora da Fundação, estes não estão definidos. Contudo, de acordo com a Gestora de Comunicação e Coordenadora Editorial houve uma revisão dos valores. Salienta-se ainda que a Coordenadora de Programas definiu os valores de forma empírica – segundo a sua vivência na organização. Na verdade, a questão sobre os valores expõe uma falta de conhecimento da equipa em relação aos mesmos, uma vez que estes estão presentes em documentos oficiais da organização e no próprio website.

Podemos aferir que existe uma possível lacuna em relação à comunicação interna na Fundação, na medida em que a comunicação interna é utilizada como uma estratégia para contruir e fortalecer a cultura organizacional¹¹. Somente assim é possível traçar e definir

¹¹ “Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como maneira correta de perceber, pensar e sentir” (Schein, 1987, p. 3).

objetivos, alinhar toda a organização numa só direção e alterar o posicionamento de uma organização.

De acordo com as entrevistas, a FMV destaca-se das restantes organizações sociais pela relação que tem com os *stakeholders*, pela forma como ausculta as organizações sociais, ou seja, o seu público-alvo, pela metodologia que utilizam, por serem uma porta de diálogo entre os diferentes setores e pela relação humana e de proximidade que estabelece.

Em relação ao maior desafio que a organização enfrenta atualmente, todas as respostas foram diferentes: ambição, tempo, existir muita oferta formativa no mercado e a FMV ser vista como uma organização de formação e não de capacitação.

Quanto ao impacto da Fundação, todas as entrevistadas estão em concordância em relação ao facto da FMV estar para além da economia social e das associações que apoia. Para duas das entrevistadas, o facto de capacitarem as organizações sociais provoca por consequência e em cadeia uma transformação na economia social e traz impacto para os beneficiários da organização. Estamos perante ecossistemas interligados.

Incidindo sobre a segunda temática das entrevistas, o posicionamento, existem diferentes pontos de vista sobre o mesmo, isto é, a equipa não está toda alinhada nem com conhecimento igualitário em relação à mudança que está a ocorrer.

Até ao momento, a FMV posicionava-se como uma Fundação que tinha como foco as organizações sociais e que permitia e facilitava a ligação entre os diferentes setores da sociedade. Nas entrevistas é evidente que para além de não existir uma resposta unânime sobre o posicionamento da organização até então, também existe divergências em relação ao novo.

Se por um lado a Coordenadora da Fundação afirma que o novo posicionamento consiste em estar ao lado das organizações sociais e visa colocar os diferentes setores a trabalhar juntos para uma mesma finalidade, a Gestora de Comunicação e Coordenadora Editorial diz que não existe uma alteração de posicionamento, mas uma alteração de estratégia para alcançá-lo. Para além disto, a Coordenadora de Programas MILES aborda o novo posicionamento com o mesmo ponto de vista anterior à mudança: foco somente em capacitar organizações sociais.

Questionadas sobre como se está a trabalhar para mudar o posicionamento e o motivo pelo qual se está a fazê-lo neste momento, a Coordenadora da Fundação é a que apresenta uma resposta mais detalhada. Não obstante, todas as respostas são dissonantes entre si.

A mudança de posicionamento é vista por todas como o caminho certo, ambicioso, importante e necessário, ainda que acarrete consigo alguma apreensão por parte da Coordenadora de Programas MILES pelo facto de ser um grande desafio.

A diferença entre posicionamento da FMV pode ter acontecido devido a uma barreira semântica inconsciente e involuntária presente por vezes nas organizações ou motivada por a uma sobrecarga comunicacional devido ao facto da equipa ter departamentos “semi-independentes” e isso fazer com a informação se possa dispersar.

Em relação à imagem que a FMV quer criar junto do seu público-alvo, as respostas ainda que semelhantes em certos pontos como organização de referência, evidenciaram-se diferentes. De realçar que a imagem organizacional é diferente de posicionamento. Imagem organizacional diz respeito à imagem/perceção mental que os públicos criam em relação à organização (pode-se traduzir através dos valores, missão e propósito e diferencial da organização); Posicionamento é a imagem que a organização quer criar junto do público. A criação de posicionamento parte do interior da organização para o exterior. Ou seja, quando se perguntou que imagem a FMV quer transmitir junto dos seus públicos estava-se a perguntar como a FMV quer ser reconhecida (posicionamento).

Quanto à última parte, em relação à frase de Manuel Violante duas das três entrevistadas apresentam uma resposta semelhante que transmite a ideia que é necessária uma pequena mudança de foco, enquanto apenas uma concorda na íntegra com a frase e não mudaria nada. Perante a análise das respostas ao posicionamento e o pequeno desalinhamento que é evidente, eram expectáveis estas respostas em relação a esta questão.

Em síntese, após uma análise às entrevistas com o objetivo de compreender como a equipa interna da Fundação Manuel Violante percecionava a mudança de posicionamento e a própria organização, é possível concluir que existem lacunas quanto à comunicação interna da FMV. Há pouca clareza sobre a identidade e o propósito da organização, visto que não há consenso entre a definição de missão, valores e posicionamento da FMV. Salienta-se que é a partir destes fatores que uma organização define a sua estratégia.

1.2 FMV e voluntários – Inquérito

Tendo em conta os objetivos descritos anteriormente, realizou-se um inquérito *online* através da plataforma *Google Forms*, durante o período de 14 de dezembro a 21 de dezembro de 2022. O inquérito foi partilhado duas vezes via *e-mail* com todos os voluntários ativos e presentes na base de dados da Fundação.

Para o estudo em questão, foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência. Sendo assim, não são apresentadas estimativas de erro, visto que embora a amostra permita saber como é o universo não é com precisão: não é possível estabelecer uma margem de erro e níveis de confiança.

A população-alvo do inquérito pode ser caracterizada como voluntários ativos de ambos os sexos que façam parte da base de voluntários da Fundação.

O inquérito que se encontra na íntegra no apêndice (IV) é constituído por 12 questões, de escolha múltipla, resposta curta e longa, caixa de verificação e escala linear. Este foi respondido por um total de 19 pessoas num universo de 50. A taxa de resposta corresponde a 38%.

A análise dos dados foi realizada através da leitura/interpretação dos gráficos disponibilizados automaticamente pela ferramenta do *Google Forms* (Apêndice V).

Apresentação e discussão de resultados:

Tendo em conta os resultados do inquérito, pode concluir-se que 11 inquiridos são do sexo feminino (57,9%). Os inquiridos têm idades compreendidas entre os 38 e os 76 anos, sendo que a maior percentagem (15,8%) equivale a três inquiridos com 49 anos. Assim, a idade média é de 57 anos.

No que diz respeito às habilitações literárias, 9 inquiridos (47,4%) possuem Licenciatura/Bacharelato, 5 possuem Mestrado e outros 5 possuem habilitações Superiores.

Quanto à pergunta “Há quanto tempo faz voluntariado na FMV?”, 47,4% inquiridos (9 pessoas) realiza voluntariado há mais de quatro anos na Fundação sendo o período mínimo de voluntariado entre os seis meses e um ano (15,8%). Em relação ao papel

enquanto voluntário da FMV, as respostas variam entre Mentor (7 respostas), Formador (5 respostas) e Investidor (1 resposta).

De forma a compreender melhor a Fundação Manuel Violante e o posicionamento da mesma sob a ótica dos voluntários, foram realizadas perguntas com o objetivo de aferir se estes sabiam o propósito da FMV, o posicionamento que a Fundação tinha até ao momento e aquele que estão a adotar e a opinião dos mesmos em relação a tal.

Neste sentido, perguntou-se qual o propósito da Fundação sendo que as respostas podem-se agrupar em seis categorias:

Tabela 1- Respostas à pergunta 6 do inquérito aos Voluntários da FMV

Fonte: Realizado pela autora, 2023

Categorias	Respostas
Apoio (5)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoio ao desenvolvimento de competências de gestão em organizações ou projetos com missão social; 2. Apoiar as organizações de economia social; 3. Apoio à Gestão das Organizações do Terceiro Setor; 4. Ajudar instituições sociais a melhorar a sua gestão; 5. Ajudar instituições sociais a melhorar a gestão interna e externa.
Capacitação (11)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitação e profissionalização de ONGs; 2. Capacitar as organizações com ferramentas de gestão "empresarial" para torná-las mais sustentáveis e eficientes e cumprirem a sua missão; 3. Capacitar as organizações sociais para uma melhor gestão, autonomia e sustentabilidade (a todos os níveis); 4. Capacitar as organizações voluntárias; 5. Capacitar e desenvolver a gestão das Organizações Sociais; 6. Empoderar e capacitar as organizações sociais e assim conseguir maximizar a sua intervenção nas comunidades em que se inserem; 7. Capacitar e transformar Instituições Sociais com vista à sua sustentabilidade e criar oportunidades de melhorar e/ou aumentar o serviço que prestam à comunidade; 8. Capacitar agentes de mudança da economia social;

	<ol style="list-style-type: none"> 9. Capacitar as instituições da economia social (gestão); 10. Capacitar as organizações do 3º sector; 11. Capacitação de IPSS.
Qualidade de serviço (1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuir para o aumento da qualidade de serviço prestado pelo terceiro sector, melhorando as suas qualificações e práticas
Criação de conhecimento (1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar conhecimento sobre o ecossistema social para aumentar a eficiência e eficácia dos recursos
Potenciar/Acompanhar Setor Social (3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar o contributo do setor social para o desenvolvimento social e económico do país; 2. Potenciar o contributo do setor social para o desenvolvimento social e económico do país; 3. Acompanhar o desenvolvimento do terceiro setor em Portugal;
Não sabe o que dizer (1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorreu à missão descrita pela Fundação.

Tendo em conta a tabela supramencionada, capacitar é, segundo os voluntários da Fundação Manuel Violante, o propósito primordial da Fundação.

Seguidamente, foi perguntado aos voluntários se sabiam como a Fundação se posicionava na Economia Social, perante as organizações com quem trabalha, mas também em relação aos seus “concorrentes”. A maioria (57,9%) dos inquiridos respondeu “Sim” e apenas 10,5% (2 inquiridos) respondeu que “Não”.

Quando questionados na pergunta 8 sobre concordarem com o posicionamento que a FMV tinha atualmente, 11 inquiridos (57,9%) responderam que concordavam, 5 (26,3%) que concordavam plenamente e 3 (15,8%) não discordam nem concordam. Esta questão subdividia-se para existir uma justificação para a pergunta principal. As justificativas sobre concordar ou não com o posicionamento atual da FMV foram as seguintes:

Tabela 2- Respostas à pergunta 8.1 do inquérito aos Voluntários da FMV

Fonte: Realizado pela autora, 2023

<ol style="list-style-type: none"> 1. Através do impacto social ser capaz de resolver os desafios sociais da sua comunidade; 2. A FMV exerce um posicionamento alicerçado numa transformação centrada na organização e não na pessoa alicerçado em ações de proximidade e confiança, com <i>empowerment</i> das equipas das organizações numa relação contínua e de longo prazo através da co-criação de soluções; 3. Não tenho visibilidade sobre a forma como é percebida no terceiro setor; 4. A Fundação para mim é pioneira, mas acho que é muitas vezes percebida como entidade formadora e não consultora;

5. Pelos contatos que tenho tido, palestras que tenho ouvido, acredito que o papel da FMV é fundamental na contribuição para organizações sociais mais capazes, seja na sua oferta seja em particular na sua sustentabilidade no tempo;
6. Suporte às organizações com que trabalha;
7. Penso que pode ser mais ambiciosa no plano do seu alcance geográfico, mas aceito que seja uma questão de *timing*;
8. A FMV tem dado um contributo relevante para melhorar e capacitar a gestão e o impacto das Organizações Sociais;
9. Trata-se de um posicionamento a meu ver correto de abordagem do mercado e de oferta de um serviço qualitativamente diferenciado;
10. Há sempre mais a fazer; a FMV está a reposicionar-se e vejo com expectativa e também com confiança que este reposicionamento vai valer a pena;
11. Não sei o posicionamento;
12. Posicionamento globalmente bom, com possível melhoria nos programas;
13. A FMV procura melhorar a sua intervenção adaptando-se às necessidades das Instituições;
14. Não sei bem o que significa "concordar com um posicionamento". Para mim é um foco que faz sentido e para o qual há muito para fazer;
15. Espero que o "novo" Miles (5 meses) tenha o mesmo impacto que o antigo (12 meses) ...;
16. A FMV dá formação em áreas chave que as Organizações precisam trabalhar e melhorar, mas faz o acompanhamento desse trabalho de implementação ao longo do tempo através do mentor. A ideia que tenho ou que também é transmitida pela FMV é que, nos diferenciamos das outras organizações, por esse acompanhamento;
17. Equipa 100% focada no seu propósito. Sempre empenhada em fazer melhor para capacitar as organizações do 3ºsector. Estabelece excelentes relações com os seus voluntários e com as instituições;
18. Acho importante que exista instituições que ajudem na gestão das instituições sociais;
19. A FMV tem vindo a fazer um esforço de adaptação e de aproximação às IPSS com o qual concordo.

Em relação à alteração de posicionamento pela qual a FMV está a passar, a maioria dos inquiridos (73,7%), tomou conhecimento da mudança, tendo sido informados sobre tudo por comunicado (66,7%) e através de uma reunião (46,7%). Como meio de informação sobre o posicionamento, foi mencionada ainda a comunicação informal por dois dos inquiridos.

Por conseguinte, foi perguntado “qual o novo posicionamento da Fundação?” sendo que algumas respostas apresentam desconhecimento e ambiguidades. Para além disso, as respostas dadas com clareza não são todas análogas entre si. Assim, pode-se agrupar em dois grupos as respostas dadas:

Tabela 3- Respostas à pergunta 10 do inquérito aos Voluntários da FMV

Fonte: Realizado pela autora, 2023

Respostas com ambiguidade e desconhecimento	Respostas dadas com clareza
---------------------------------------------	-----------------------------

<ul style="list-style-type: none"> - Não sei - Desconheço - Mais digital (?) - Não conheço - Não sei - Não tenho conhecimento exato - Não sei bem 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior alcance com o mesmo propósito; - Impactar 500 organizações sociais em 3 anos, capacitá-las para a mudança que lhes permita continuar a ter impacto no longo prazo e de modo sustentável; - Maior envolvimento de todo o ecossistema social, promovendo a participação do setor privado e público; Alinhamento com os ODS e as diretrizes europeias de ESG; Promoção de uma mudança integrada e sistémica nas organizações, em vez de fragmentada por “silos organizacionais”; Adoção de uma metodologia orientada mais para a “aprendizagem” do que para a “formação” e disponibilizando “jornadas de desenvolvimento” desenhadas pelas próprias organizações e recorrendo a meios de “distance learning”, aprendizagem em comunidade e “peer review”, e combinação entre momentos síncronos e períodos assíncronos; - Flexibilizar e adaptar os programas de capacitação; - Ação a desenvolver com recurso a parcerias e apoios de grande visibilidade, desenho de formas de intervenção impactantes, melhoria de formas de comunicação mais eficazes; - Alargar o âmbito da sua intervenção; criar e alavancar uma transformação no processo de capacitação; - Atingir mais organizações através duma abordagem digital, ajustada às disponibilidades de tempo e perfis dos formandos; - Reestruturação do programa "Miles" / aposta no digital / redução do custo que a instituição terá de pagar para a capacitação dos colaboradores / flexibilização da formação (plataforma digital) / expansão geográfica; - Posicionamento mais ágil: tendo adaptado a formação a uma formação à distancia, permite que instituições de todo o país possam participar, por outro lado, baixou o custo dessa participação e a ideia que tenho, mas não confirmada, é que no fundo cada instituição escolhe depois o que quer trabalhar, não havendo a expectativa que cada instituição tenha de trabalhar todos os temas;
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> - Novo programa que responsabiliza mais as organizações; - Miles in the Sky; formação com plataforma, individual, transparente; - Mais digital, mais flexível, mais próximo das IPSS.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Relativamente ao momento em que o novo posicionamento será implementado, 11 (57,9%) afirmam saber quando será, enquanto 8 (42,1%) não sabem. Quando questionados pelo período de tempo em específico as respostas que se destacam são: em 2023 (4 respostas), em janeiro 2023 (4 respostas). Contudo, sobressaem ainda respostas como: 6/9 meses? (1 resposta), julgava que já estava em curso (1 resposta), já está a ser implementado (1 resposta) e a partir de agora (1 resposta).

Por último, em relação à forma como a alteração de posicionamento alterará o papel do voluntário na Fundação as respostas foram distintas, existindo dicotomia entre não saber em que altera e esperar que as mudanças vão ao encontro das expectativas quem tem. As respostas dadas apresentam-se na tabela a baixo:

Tabela 4- Respostas à pergunta 12 do inquérito aos Voluntários da FMV

Fonte: Realizado pela autora, 2023

<ol style="list-style-type: none"> 1. Não sei; 2. Qualquer ajuste ou alteração de posicionamento da FMV, considero que não altera o meu papel, nem disponibilidade como voluntário - apenas será ajustado na medida do que for necessário; 3. Expectativa de maior envolvimento; 4. Sendo mais digital, o papel do voluntário será mais de fazer a ligação entre o digital e o terreno; 5. Além de Mentora, ser também uma Promotora dos programas da FMV; 6. Não refleti sobre a questão; 7. Vai ao encontro daquilo que há bastante tempo ambiciono e tenho recomendado, reforçando o meu papel como conceutor (“instructional designer”) e reduzindo o de “formador em sala”; 8. Espero que me permita, como Mentor, ir mais ao encontro das necessidades e capacidades das Organizações Sociais participantes no Miles, aumentando a motivação, a satisfação e os resultados mútuos; 9. Quaisquer alterações em nada afetam o meu contributo, quanto ao seu exercício já não depende de mim, mas sim das opções da FMV; 10. Continuo ativa e comprometida; 11. Penso que não terá influencia; 12. Em princípio não alterará, mas dependerá dos novos contextos que ainda não conheço detalhadamente; 13. Desconheço; 14. Não sei bem; 15. Se a FMV conseguir atingir os objetivos (capacitar mais de 100 instituições num ano) ficaríamos, como investidores, mais do que contentes;

16. Não sei... mas dirão em breve;
17. Não vejo grandes alterações;
18. Os mentores só entram numa fase mais tarde...;
19. Irá alterar a forma de trabalhar.

Limitações

Este inquérito e os seus resultados apresentam algumas limitações por diversos motivos, destacando-se o facto de ter sido utilizada uma amostra não probabilística e como tal não é possível generalizar os resultados obtidos à população como um todo.

1.3 Tom da Comunicação

De acordo com o que vivenciei e observei durante o meu período de estágio, a Fundação utiliza, regra-geral, um tom de comunicação informal, incluindo para informar sobre assuntos pessoais que justificam a ausência no trabalho em algum momento específico. Para além da comunicação ocorrer sobretudo de forma verbal, esta também se dá em grande parte, entre toda equipa, através da rede social WhatsApp. Neste grupo, em que também estive incluída, trocava-se ideias sobre possíveis conteúdos, informações mais burocráticas, dúvidas em relação a assuntos que surgissem e fazia-se um acompanhamento do desenvolvimento dos projetos.

Em relação à comunicação feita com os voluntários e *stakeholders* em geral, ela é realizada via e-mail institucional, ou por reunião via zoom, dependendo do motivo pelo qual se comunica. Dá-se ainda o caso de existirem conversas informais e trocas de mensagens quando o assunto remete somente para uma pessoa e não para o grupo inteiro. Com as Organizações Sociais, a comunicação é realizada via e-mail institucional.

Por outro lado, a Fundação comunica os seus conteúdos (grande parte através das redes sociais Instagram e Facebook) recorrendo a um tom familiar, amigável e positivo. Para além disso, apoia e divulga sempre que possível as ações e as conquistas das organizações sociais com quem já trabalhou ou trabalha. Desta forma cria uma maior transparência, ligação e *engagement* com o público.

2. Planificação da ação

Após realizada a primeira etapa da elaboração de um plano de comunicação, que corresponde ao diagnóstico, segue-se as seguintes etapas: caracterização dos públicos, definição da estratégia e dos objetivos.

2.1 Público-Alvo

Tendo por base o diagnóstico realizado, define-se como públicos-alvo desta proposta de plano de comunicação a equipa interna da Fundação, bem como os voluntários internos da Fundação.

Equipa Interna da FMV

A equipa interna da FMV como já mencionado neste relatório é composta por uma Diretora Executiva, uma Coordenadora da Fundação, uma Coordenadora de Programas MILES e uma Gestora de Comunicação e Coordenadora Editoria.

Para a elaboração de um plano de comunicação é fulcral conhecer a organização e o seu posicionamento. Como tal, a equipa interna da Fundação é a base e o ponto de partida para a mudança de posicionamento perante os restantes públicos. Assim sendo, é fundamental existir harmonia e alinhamento entre todos os membros para que a organização seja conduzida numa só direção e sobre o mesmo objetivo. Em suma, o exterior da organização e a forma como ela quer ser percecionada é o espelho do interior da mesma.

Auscultar as necessidades e as expetativas que a equipa internamente tem em relação à mudança de posicionamento e mantê-la a par de decisões importantes, permite criar uma ligação de envolvimento profundo entre todos, o que por consequência desencadeia o sentimento de fazer parte da Fundação e não ser apenas mais um funcionário.

Voluntários

Os voluntários são um elemento essencial à sustentabilidade e desenvolvimento da FMV. Como tal, é necessário mantê-los envolvidos e comprometidos com a Fundação e com o seu trabalho.

Na verdade, este público como um *stakeholder* interno tem poder e legitimidade na FMV, visto que sem a sua colaboração, compromisso e dedicação a Fundação não conseguiria ter recursos suficientes para cumprir a sua missão na sociedade. Por este motivo, ainda que as necessidades dos voluntários sejam essencialmente informativas e de sensibilização pelo trabalho proposto e desenvolvido, é muito importante que estas necessidades sejam supridas. Sendo eles, como referido pela Coordenadora da Fundação, “parte da família”, os voluntários precisam saber qual o ponto de situação da Fundação e qual o caminho a seguir.

2.2 Estratégias

Posteriormente à definição de públicos e a identificação das suas necessidades quanto à comunicação interna e posicionamento da organização, segue-se uma proposta para uma estratégia de comunicação 2023 assente nos seguintes eixos estratégicos: Coerência, Coesão, Compromisso e Compreensão. Estes eixos devem ser o foco da comunicação, para que a comunicação interna da FMV e a forma como os *stakeholders* internos percecionam o novo posicionamento possam estar alinhados.

Coerência e Coesão

Dentro de uma organização, a comunicação interna precisa de ser baseada no eixo de coerência e coesão. Uma comunicação transparente, coerente e de acordo com o trabalho da Fundação, transmite e cria uma maior confiança em relação à organização e por conseguinte demonstra coesão.

Sempre que a comunicação interna é eficaz, coerente e coesa, esta contribui para que os seus *stakeholders* internos alcancem o sentimento de pertença com a FMV. Assim, os *stakeholders* assumem como seus a missão, os valores, objetivos e posicionamento da organização – isto é, trabalham em um só sentido e com uma só finalidade. A organização e os seus *stakeholders* são um só.

Compromisso e Compreensão

Por vezes, mesmo que exista uma comunicação interna eficaz, se não existir compromisso por parte dos *stakeholders* da organização para com a mesma não emerge nenhum resultado positivo. Um exemplo disso é demonstrado pelas entrevistas realizadas, pois

estando os valores definidos e apresentados em documentos oficiais da Fundação e no website inclusive, estes não eram conhecidos e foram designados por indefinidos por uma das entrevistadas.

Assim, este eixo é definido por compromisso e compreensão, uma vez que é necessário e fulcral que exista por parte dos *stakeholders* internos da FMV a compreensão da importância e do impacto que o seu trabalho tem. Estando a organização a redefinir o seu posicionamento, isto é, a forma como ela quer ser vista e reconhecida pelo seu público-alvo, o seu meio interno tem ainda mais influência. O empenho de cada um favorece toda a organização e por consequência contribui positivamente para o bem social

2.3 Objetivos para o Plano de Comunicação 2023 da FMV

Tendo por base o diagnóstico realizado *a priori* é possível definir alguns objetivos para a construção do plano de comunicação 2023 da Fundação Manuel Violante. Estes são:

1. Aumentar o conhecimento institucional da equipa interna e dos voluntários;
2. Reduzir o ruído comunicacional entre os membros da equipa interna;
3. Alinhar os *stakeholders* internos (voluntários e equipa) com a visão da organização;
4. Auscultar os *stakeholders* internos;

3 Ações Propostas

Com a finalidade de melhorar a comunicação interna da FMV e por conseguinte, envolver e alinhar todos os *stakeholders* internos quanto à mudança de posicionamento, segue-se algumas propostas de ações que poderão colmatar as necessidades apresentadas pela equipa interna da Fundação e pelos seus voluntários. Estas ações foram construídas tendo por base o diagnóstico realizado e a observação de participante.

Para além das ações propostas pensou-se também na reformulação de algumas ações já implementadas na equipa interna da Fundação.

As propostas apresentam-se divididas em “Equipa Interna”, “Voluntários” e “Equipa Interna e Voluntários”.

É de salientar que o diagnóstico e a observação de participante foram realizados anteriormente ao lançamento do programa MILES e como tal à implementação do novo programa. Assim, estas ações visam ser implementadas *a posteriori*.

Equipa Interna

1. Reunião Semanal

Esta ação “Reunião Semanal” é uma ação já em execução pela equipa interna da Fundação. Todas as sextas-feiras ocorre de forma *online* um ponto de situação entre todos os departamentos. De forma a melhorar a reunião semanal, propunha a realização de uma ATA em que constassem todos os assuntos discutidos, resolvidos e pendentes tratados durante a reunião. A construção de uma ATA semanal permite a redução de ruído de comunicação, que por vezes ocorre na equipa.

Esta ação ocorreria no mesmo período em que ocorre: todas as sextas-feiras.

2. Reunião Mensal

À semelhança da ação anterior, esta também já é realizada pela organização - todos os meses a equipa FMV junta-se de forma presencial.

Um aspeto de melhoria desta ação pode-se resumir em uma análise das ATAS semanais. É importante compreender quais os assuntos expostos anteriormente que ainda não foram resolvidos e o porquê e quais surgiram de novo. Como tal, cada membro podia realizar uma síntese do mês do seu departamento. Por fim, sugere-se a construção de um plano de metas específicas para o curto prazo. Isto é, seriam traçados e desenhados todos os objetivos que a equipa teria para o próximo mês, bem como um cronograma de orientação referência a atividades de maior relevância que ocorreriam.

Esta ação ocorreria todos os meses, preferencialmente no início ou no fim de cada mês.

3. Dia F

A ação “**Dia F**”- Dia da Fundação, consiste em uma reunião semestral presencial realizada somente com a equipa interna com a finalidade de conferir a identidade da organização. Nesta reunião serão apresentados e revisados, pela Diretora Executiva, os valores, a missão, o propósito e o posicionamento da Fundação.

Para além disso, seriam analisadas as metas alcançadas nos últimos seis meses e projetados objetivos para o novo semestre, através da realização de um *brainstorming* entre a equipa. Visto que cada departamento trabalha de forma “semi-independente”, o objetivo desta reunião seria alinhar a equipa enquanto organização e permitir que exista um espaço de debate sobre possíveis melhorias e ajustes necessários.

Esta ação deveria ocorrer de seis em seis meses, de preferência antes do início de cada fase do Programa MILES, por exemplo nos meses de janeiro e julho.

Voluntários

1. Somos UM

Somos UM é uma ação que tem como fim tornar a organização e os voluntários UM só. De forma a unificar a organização e os seus voluntários internos e ativos e alinhar todos os *stakeholders* em uma só direção seria realizado uma vez por ano uma palestra direcionada a todos os voluntários da Fundação Manuel Violante para ser apresentada e revisada quem é a organização FMV e qual a importância que papel do voluntário tem.

Deste modo, seria possível inculcar em cada voluntário o sentimento de pertença e de compromisso, pois estes saberiam quem são e para onde querem ir em conjunto com a organização (isto é, o seu posicionamento).

Esta ação ocorreria uma vez por ano antes do início de cada Programa MILES, ou seja, em janeiro.

2. Queremos Ouvi-lo

A ação “**Queremos Ouvi-lo**” diz respeito a uma ação com a finalidade de auscultar o voluntário. De acordo com o diagnóstico realizado, há presente por alguns voluntários a necessidade de serem ouvidos e de as suas ideias serem mostradas.

Seria enviado via *e-mail* para todos os voluntários internos da FMV uma caixa de opinião anónima. Isto é, seria possível aos voluntários dar a conhecer de forma anónima as suas sugestões e/ou críticas negativas sobre algum assunto que envolve-se a organização. Por consequência, quando analisada esta ação ajudaria a ajustar expectativas e necessidades dos voluntários.

Esta ação seria realizada todos os meses.

Equipa e Voluntários

1. Evento Anual

Como o nome evidencia, esta ação consiste num **Evento Anual** para toda a equipa interna e voluntários da FMV. Esta ação teria como objetivo desenvolver uma ligação entre todos os *stakeholders* internos da função e permitir que exista uma coesão entre toda a organização.

Este evento seria um momento de convívio e partilha onde, através de atividades dinâmicas como jogos seria difundida a identidade da Fundação e fortalecida a sua comunicação interna e o seu próprio posicionamento.

Esta ação ocorreria no dia 5 de dezembro, Dia Internacional do Voluntário.

2. Auditoria MILES

Por fim, como última ação, seria sugerida uma auditoria interna, assim como foi realizada para este relatório, após a conclusão de cada Programa MILES.

Esta auditoria seria realizada a todos os *stakeholders* internos com a finalidade de compreender e auscultar o que público interno tem para dizer. Assim, seria possível realizar um plano de comunicação interno mais detalhado para o ano seguinte que pudesse colmatar as necessidades apresentadas pela auditoria e firmar o seu posicionamento.

Esta ação ocorria na última semana de trabalho de cada ano.

CONCLUSÃO

Em suma, através desta investigação foi possível compreender que a mudança de posicionamento não é totalmente controlada pela organização e como tal existe uma diferença entre o posicionamento idealizado e o posicionamento real. Por vezes, a forma como a organização quer ser percebida não condiz com aquilo que os seus *stakeholders* pensam dela. Como tal, é necessário existir comunicação estratégica para modificar o posicionamento e alinhar o posicionamento idealizado com o real.

Respondendo à pergunta de partida e tendo por base o diagnóstico realizado, existe uma distorção quanto à forma como o posicionamento é percebido pelos *stakeholders* da FMV. Tanto a equipa interna como os voluntários ativos da Fundação, não se encontram, regra geral, alinhados.

Assim, o diagnóstico contribuiu para compreender com maior profundidade as lacunas existentes na comunicação interna e apresentar possíveis ações que possam contribuir para a sua melhoria.

Para pesquisas futuras, este relatório de estágio levanta a necessidade de realizar a última etapa de um plano de comunicação – a avaliação das medidas sugeridas e implementadas. Através de uma auditoria de *follow-up* é possível compreender se o impacto do plano de comunicação proposto. Assim, é possível melhorar e adaptar o plano de comunicação a cada organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, A. M. & Franco, R. C. (2007). *Economia Do Conhecimento E Organizações Sem Fins Lucrativos*. SPI- Sociedade Portuguesa de Inovação. https://spi.pt/documents/books/economia_conhecimento/docs/Manual_VIII.pdf.

Argenti, P. A. (2014). *Comunicação Empresarial*. (6ª. Edição). Elsevier.

Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The Strategic Communication Imperative. *Mit Sloan Management Review*, 63-69. <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=63>

Barros, D. L. & Matos, N. S., (2015). A Importância da Comunicação Organizacional Interna e dos Feedbacks Gerenciais. *Revista de Administração* 13 (23), 3-20. <https://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1553/1961>.

Batista, A. S. C., (2021). *A Gestão nas Organizações Sem Fins Lucrativos: A importância da Comunicação Interna* (Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona do Porto). Repositório Científico Lusófona. <https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/12899/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Ana-Sofia-Batista-A-import%C3%A2ncia-da-Comunica%C3%A7%C3%A3o-Interna.pdf>.

Bryson, J., (2018). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. *Long Range Planning*, 21 (1), 73-81. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.5630&rep=rep1&type=pdf>.

Carrillo, M., (2014). Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/csoc/v26/v26a03.pdf>.

- Carvalho, J. M. S. (2016). *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. Researchgate. https://www.researchgate.net/publication/255629798_O_Desempenho_nas_Organizacoes_Sem_Fins_Lucrativos.
- Cunha, D. S. A. (2018). *A Auditoria como Ferramenta de Avaliação da Comunicação Interna* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/55292>.
- Curvello, J., (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional* (2ª. Edição). <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>.
- Eiró-Gomes, M. & Nunes, T. (2012). 3rd sector PR or when Community is our main stakeholder. *Sinergie, rivista di studi e ricerche*, (89), 167-182. Repositório Institucional do Instituto Politécnico de Lisboa. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/7288>.
- Fernandes, R. C., (1997). O que é o Terceiro Setor? *Revista do Legislativo*, (18), 26-30. <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/1091>.
- Filipe, N. C. C., (2007). *Comunicação Interna. Vetor estratégico para a QUALIDADE. Um Ensaio sobre uma empresa do sector do Retalho* (Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta de Lisboa). Core. <https://core.ac.uk/reader/303039560>.
- Granja, A. S. M., (2016). *A Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso sobre a Administração dos Portos de Sines e do Algarve* (Relatório de Estágio, Universidade Nova de Lisboa). Repositório da Universidade Nova de Lisboa. <https://run.unl.pt/bitstream/10362/20031/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20-%20Soraia%20Granja.pdf>
- Hargie, O. & Tourish, D., (2000). *Handbook of Communication Audits for Organisations* (1ª. Edição). Routledge. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=fQwjPgt5rIQc&oi=fnd&pg=IA6&dq=communication+audit&ots=H_NBa_L0pm&sig=5DGfPsCmRxppT5eK6cku1Lzy340&redir_esc=y#v=onepage&q=communication%20audit&f=false.
- Hargie, O. D. W. & Tourish, D. (2004). *Communication audits: buiding world class communication systems*. https://www.academia.edu/24768855/Communication_Audits_The_Key_To_Building_World_Class_Communication_Systems.

Kunsch, M. M. K., (2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (2ª. Edição). Summus. https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=Q1ZFmcZFE7UC&oi=fnd&pg=PA11&ots=bbVRbTpZE&sig=skGgmyiKaLpegRsLlN6-PF-2g&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

Kunsch, M. M. K., (2006). Auditoria da Comunicação Organizacional. In A. & J. *Métodos e técnicas de Pesquisa em Comunicação* (pp. 236-252). Atlas. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5560045/mod_resource/content/1/Auditoria%20de%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Kunsch.pdf.

Kunsch, M., (2006). Planejamento E Gestão Estratégica De Relações-Públicas Nas Organizações Contemporâneas. *Anàlisi*, 34, 125-139. <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/download/55448/64580>.

Melo, V., (2019). A comunicação interna e sua importância nas organizações. <http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>.

Menan, M., (2009). A Importância Da Comunicação Interna Nas Organizações. Faculdade de Inesul. http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arg-idvol_10_1284154502.pdf.

Mittenthal, R., (2014). Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders. *TCC Group – Solutions for Social Impact*, 1-12. <https://www.tccgrp.com/wp-content/uploads/2018/09/Ten-Keys-to-Successful-Strategic-Planning-for-Nonprofit-and-Foundation-Leaders.pdf>.

Moreira, T. (2011, abril 26). O que é comunicação empresarial? *Gestão da Reputação*. <https://gerindoareputacao.wordpress.com/2011/04/26/o-que-e-comunicacao-empresarial-3/>.

Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18 (33), 62-73. https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4.

Peruzzo, C. M. K. (2013). Fundamentos Teóricos Das Relações-Públicas E Da Comunicação Organizacional No Terceiro Setor: Perspectiva Alternativa. *Revista famecos: mídia, cultura e tecnologia*, 20, 89-107.

<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/13641/920>
1.

Ribeiro, J., (2008). Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional”.
<https://docplayer.com.br/1914667-Comportamento-organizacional.html>.

Ruão, T., (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. Cadernos do Noroeste 12 (1-2), 179-194.
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2727>.

Ruão, T., (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho). Repositório Universidade do Minho.
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8841>.

Santos, F. A. O. G., (2018). *A Comunicação Estratégica em Organizações Sem Fins Lucrativos – A Liga Portuguesa Contra o Cancro como Estudo de Caso* (Relatório de Estágio de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa). Repositório Universidade Nova.
<https://run.unl.pt/handle/10362/45946>.

Sousa, J. P. (2003). Planeamento da Comunicação (na perspetiva das relações Públicas).
<https://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf>.

Ventura, M. (2012). *Estratégias de Comunicação Interna* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto). ProQuest.
<https://www.proquest.com/openview/f4fd40e7aab33107003f0421b679853c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>.

Schein, E., H., (1987). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496_Schein's_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf.

Souza, J., Kantorski, L., P & Luis, M., A., V., (2011). Análise Documental e Observação Participante na Pesquisa em Saúde Mental. *Revista Baiana de Enfermagem*, 25 (2), pp. 221-228.
<https://www.proquest.com/openview/e94ed0017af641d0d615d9dc93099d0e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2040112>.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sala de reuniões da equipa FMV, na empresa McKinsey

Figura 2: Edifício exterior da empresa McKinsey

Figura 3: Organograma da Estrutura Organizacional da FMV (até 21.12.2022)

Figura 4: Antigo logótipo FMV (Fonte: Facebook da Fundação)

Figura 5: Novo logótipo FMV (Fonte: Facebook da Fundação)

Figura 6: Evento criado na Rede Social Facebook da FMV sobre a Mesa Redonda

Figura 7: Início da Mesa Redonda FMV, em direto na Rede Social Facebook

Figura 8: Conteúdo criado para InstaStory da Rede Social Instagram da FMV

Figura 9: Exemplo de informações utilizadas para a construção do excel sobre CLAS

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Respostas à pergunta 6 do inquérito aos Voluntários da FMV

Tabela 2: Respostas à pergunta 8.1 do inquérito aos Voluntários da FMV

Tabela 3: Respostas à pergunta 10 do inquérito aos Voluntários da FMV

Tabela 4: Respostas à pergunta 12 do inquérito aos Voluntários da FMV

APÊNDICES

Apêndice I: Guião de entrevistas à equipa interna da FMV

Fonte: Realizado pela autora, 2022

Guião de entrevista	
Entrevistados	<ul style="list-style-type: none">– Coordenadora da Fundação– Gestora de Comunicação e Coordenadora Editorial– Coordenadora de Programas MILES
Dados	<ul style="list-style-type: none">– Data da entrevista– Nome do entrevistador– Tipo de entrevista– Período da entrevista– Entrevistado substituído por “iniciais do nome do entrevistado”
Enquadramento da entrevista	“Boa tarde”, desde já muito obrigada pela sua colaboração. O tema das perguntas, como previamente lhe expliquei, estão relacionadas com a Fundação Manuel Violante (FMV) bem como com a mudança de posicionamento que está a ocorrer na Organização.
Perguntas - base	<ol style="list-style-type: none">1. Desde quando faz parte da FMV e qual a sua função?2. Desde quando existe a Fundação Manuel Violante?3. O que levou à criação desta Organização?4. Em que consistem as áreas de atuação desenvolvidas pela Fundação?5. Sendo a Fundação Manuel Violante uma Organização Sem Fins Lucrativos quem são os seus parceiros e clientes?6. Qual é a missão da Fundação?7. Quais são os valores da FMV?8. O que destaca a FMV das restantes organizações da economia social?

	<p>9. Nos dias de hoje, qual o maior desafio que esta enfrenta?</p> <p>10. Qual o impacto da Fundação? Este restringe-se à economia social e às associações que apoio ou vai para além disso?</p> <p>11. Qual é o posicionamento da Fundação atualmente na sociedade?</p> <p>12. Está a ocorrer uma modificação quanto ao mesmo, assim sendo, qual será o futuro posicionamento da Organização?</p> <p>13. Em que sentido se está a trabalhar para mudá-lo?</p> <p>14. Porquê mudar o posicionamento agora?</p> <p>15. Como entende esta mudança?</p> <p>16. Qual a imagem que a FMV quer criar junto do público?</p> <p>17. “Não gosto de palco. As luzes confundem-me. Além disso, o palco não é para nós. Os protagonistas são as empresas para quem trabalhamos”. Olhando para o futuro e para o novo posicionamento da Fundação, como interpreta a frase de Manuel da Silva Violante?</p> <p>18. O que para si é a FMV?</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Apêndice II: Transcrição de entrevistas

Entrevista à Coordenadora da Fundação Manuel Violante

Data da entrevista: 25 de outubro de 2022

Nome do entrevistador: Daniela Carreira

Tipo de entrevista: Online – plataforma Zoom

Período da entrevista: 20 minutos

Nome do entrevistado substituído por “FSN”

Boa tarde “FSN”, desde já muito obrigada pela sua colaboração. Como previamente explicado, esta entrevista tem como objetivo compreender em profundidade a

comunicação interna da Fundação e, por conseguinte, a forma como a mudança de posicionamento está a ser percecionada internamente.

1. Desde quando faz parte da FMV e qual a sua função?

FSN: Faço parte da Fundação desde fevereiro de 2018. Tive uma interrupção de cerca de seis meses em 2019, mas voltei para a Fundação como freelancer. Sou coordenadora da Fundação o que significa que tanto faço a coordenação de programas como também dou apoio à Patrícia na parte de estratégia, parceiros e posicionamento.

2. Desde quando existe a FMV?

FSN: Existe desde 2004.

3. O que levou à criação da fundação?

FSN: Foi a homenagem a Manuel Violante, que no fundo foi quem trouxe o escritório da McKinsey e Company para Lisboa. Quando Manuel Violante faleceu de forma repentina, as pessoas que trabalhavam com ele quiseram homenageá-lo e criaram a Fundação com o seu nome.

4. Em que consistem as áreas de atuação desenvolvidas pela Fundação?

FSN: Neste momento temos três áreas de atuação, mas formalmente são quatro. A principal área de atuação é a capacitação, em que nós trabalhamos com organizações sociais para melhorar as suas capacidades de gestão, e temos uma metodologia para o efeito. Temos também uma área de consultoria, mas estamos com muito pouca energia nessa área atualmente, embora já tenhamos feito alguns projetos. Esta consiste numa lógica de one-to-one, pois fazemos projetos de consultoria em gestão de organizações sociais para uma organização. Para além disso, tínhamos ainda uma área de incubação em que criávamos novos projetos de empreendedorismo social corporativo. O projeto mais conhecido foi o do Club PHDA, mas não estamos a atuar nessa área agora. Por fim, temos uma área de conhecimento que no fundo gere todo o conhecimento criado nas outras áreas. Atualmente, conseguimos fazer uma maior divulgação desse conteúdo através, por exemplo, da revista que temos, de publicações e de estudos em que nós trabalhamos.

5. Sendo a Fundação Manuel Violante uma Organização Sem Fins Lucrativos quem são os seus parceiros e clientes?

FSN: Os nossos clientes são as organizações sociais que participam nos nossos programas ou que por alguma razão trabalhamos com elas através de consultoria, incubação ou conhecimento. Em termos de parceiros temos vários grupos. Financiadores que podem ser organizações sem fins lucrativos, entidades do setor público, como Câmaras Municipais, ou empresas como a CUF. Temos parceiros “institucionais” como o ISCTE, a Câmara de Cascais e a própria McKinsey, que estão connosco em alguns projetos que não implica apoio financeiro, mas um apoio de divulgação, instalações entre outros. Por fim, não sei se posso dizer que são parceiros, mas temos um grande grupo de

voluntários e ajudam-nos a cumprir a nossa missão. Eu considere-os como parte da equipa e uma parte fundamental do nosso processo.

6. Qual a missão da Fundação?

FSN: A missão é apoiar o contributo da economia social no desenvolvimento social e económico do país.

7. Quais são os valores da FMV?

FSN: Eu penso que não temos os valores definidos, os valores da organização não sei.

8. O que destaca a FMV das restantes organizações da economia social?

FSN: São várias coisas. Em primeiro lugar é a relação que criamos com todos os nossos *stakeholders*, desde os nossos parceiros, voluntários às nossas organizações. Isto é um diferencial porque nós não nos ficamos apenas por prestar um serviço, nós queremos criar relação e fazer caminho juntos. Com o novo posicionamento mais ainda porque queremos colocar todos na mesma página e fazer o caminho em conjunto. Eu não conheço outra organização que trabalhe com o mesmo que nós e que faça o mesmo. Em segundo lugar, diria a nossa forma de trabalhar porque nós estamos sempre a querer ouvir o que as nossas organizações precisam e atuamos com base nisso. A nossa missão é com base naquilo que as organizações precisam e não no que podem precisar e por isso estamos constantemente a auscultar o nosso público-alvo, parceiros e os restantes para garantir que entregamos o melhor serviço possível. Em terceiro lugar e por consequência, a nossa metodologia. Enquanto há organizações que, por exemplo, dão somente formação ou que fazem o caminho apenas com uma organização, nós criamos uma dinâmica em torno de todo o ecossistema envolvendo as várias partes, desde academia, setor público, voluntários e ao próprio setor privado neste caminho de valorização e capacitação das organizações sociais e do setor social como um todo.

9. Nos dias de hoje, qual o maior desafio que esta enfrenta?

FSN: O maior desafio talvez seja cumprir a nossa ambição. Nós temos uma ambição muito grande para os próximos três anos e penso que o desafio é conseguir atingir a meta que nós nos colocamos.

10. Qual o impacto da Fundação? Este restringe-se à economia social e às associações que apoia ou vai para além disso?

FSN: Na minha ótica, vai muito para além disso. Por um lado, nas organizações sociais penso que, embora existam números como a nível financeiro que melhorem, acredito fortemente que empoderamos e transformamos muitas pessoas. Por consequência, transformamos as organizações e a economia social como um todo. Para além disto, como envolvemos voluntários penso que conseguimos também transformar essas pessoas quer em termos pessoais quer em termos profissionais. Em termos de empresas também acredito que temos impacto. Pensando na CUF, com quem temos parceria há muito tempo, esta sente que fica próxima a nível social dos territórios em que está presente com a nossa intervenção. Se conseguirmos ter o impacto que queremos em

todas as organizações e se estas forem mais sustentáveis e estruturadas, isso vai ter impacto na quantidade de apoio que precisam e junto dos beneficiários e das suas famílias

11. Qual é o posicionamento da Fundação atualmente na sociedade?

FSN: Até hoje nós focámo-nos muito nas organizações sociais, estávamos ao lado delas e já íamos ao encontro das suas necessidades. Contudo o envolvimento com outros setores era mais orgânico e não era tão pensado e estruturado de acordo com a nossa estratégia e atividades.

12. Está a ocorrer uma modificação quanto ao mesmo, assim sendo, qual será o futuro posicionamento da Fundação?

FSN: Nós posicionamo-nos como uma organização que, de facto, está ao lado das organizações sociais e que tem a capacidade de colocar na mesma mesa diferentes setores para haver uma linguagem e um caminho comum. Perante o que as organizações precisam nós conseguimos colocar diferentes “players” a trabalhar juntos para um bem comum.

13. Em que sentido se está a trabalhar para mudá-lo?

FSN: O nosso primeiro passo foi definir a nossa estratégia para os próximos três anos. Para além disso, definimos uma agenda para o ano que vem para o cumprimento dessa estratégia, sendo revista todos os anos, mas à partida não irá modificar muito. Em linhas gerais, esta estratégia prevê que iremos trabalhar com 500 organizações sociais de norte a sul do país, e portanto em vez de trabalharmos com 30 por ano vamos trabalhar no mínimo com 100 por ano. Assim temos diferentes atividades que envolvem os outros “players” desde empresas, academia e setor público, dirigidas para os diferentes públicos. Este posicionamento traduz-se nesta estratégia que por sua vez traduz-se no próximo plano de atividades anual.

14. Porquê mudar o posicionamento agora?

FSN: Por várias razões. Primeiro, entendo que já estamos no terreno há muito tempo e precisávamos de nos começar a diferenciar das outras organizações que estão a emergir agora com um tipo de intervenção parecido, mas que não têm este conhecimento. Em segundo lugar, entendo que o setor social precisa de uma entidade que pense neste caminho. Não chega, de facto, continuarmos apenas a trabalhar com 30 organizações por ano e nós precisamos de acelerar bastante este processo. Houve entretanto uma pandemia, está a haver uma guerra e haverá uma crise social e económica e muitas outras coisas vão acontecer, então se não começarmos a acelerar corremos o risco de nunca mais alcançarmos o país todo e no fundo todas as organizações precisam de nós.

15. Como entende esta mudança?

FSN: Estou completamente envolvida desde o início deste processo e portanto não poderia concordar mais. Estou muito ciente que este é o caminho certo. Se irá correr bem ou não, o tempo o dirá até porque estamos arriscar muitas coisas, mas o feedback que temos tido dos nossos parceiros e *stakeholders* é positivo.

16. Qual a imagem que a FMV quer criar junto do público?

FSN: Claramente uma imagem de referência. O público em geral não reconhece ainda isso, talvez porque fomos muito tímidos durante muito tempo em termos de comunicação para fora o que faz com que não exista muitas pessoas e organizações que nos conheça. Ser referência não só na capacitação, mas na transformação de organizações sociais e neste trabalho integrado do ecossistema.

17. “Não gosto de palco. As luzes confundem-me. Além disso, o palco não é para nós. Os protagonistas são as empresas para quem trabalhamos”. Olhando para o futuro e para o novo posicionamento da Fundação, como interpreta a frase de Manuel da Silva Violante?

FSN: De facto, esta foi muito a nossa forma de estar até hoje e acho que isso vai ter que mudar porque se queremos ser notadas como referência temos que levantar a voz. Contudo, entendo que não é para termos palco, mas para que mais entidades, como organizações e financiadores sociais, se associem a esta nossa causa e trabalhem connosco neste sentido. Assim, pela primeira vez vamos ter que ir um bocadinho para o palco com o fim de fazer cumprir a nossa missão e não por vaidade ou querer aparecer. O princípio desta frase mantem-se, mas talvez teremos que colocar o foco um bocadinho em nós neste caminho.

18. O que para si é a FMV?

FSN: Para mim é casa. Estudei economia e a meio do meu curso entendi que queria trabalhar nesta área e queria trabalhar em algo que fosse “guarda-chuva” para as organizações e não numa organização social junto dos beneficiários. Depois de oito anos consegui encontrar uma entidade que fazia exatamente o que eu queria. Cresci e mudei muito aqui e ganhei uma perspetiva tão minha do que eu quero fazer para mudar o mundo que eu sinto que a Fundação Manuel Violante é um veículo para isso. É o que eu acredito e permite-me pôr as minhas ideias em ação em pouco tempo. É uma Fundação em que as coisas não estão circunscritas a uma pessoa ou a um Conselho de Administração. É tudo construído comigo, com os nossos voluntários, parceiros e com o resto da equipa e isso para mim é casa.

Entrevista à Coordenadora de programas MILES da Fundação Manuel Violante

Data da entrevista: 28 de outubro de 2022

Nome do entrevistador: Daniela Carreira

Tipo de entrevista: Online – plataforma Zoom

Período da entrevista: 19 minutos

Nome do entrevistado substituído por “KM”

Bom dia “KM”, desde já muito obrigada pela sua colaboração. Como previamente explicado, esta entrevista tem como objetivo compreender em profundidade a comunicação interna da Fundação e, por conseguinte, a forma como a mudança de posicionamento está a ser percecionada internamente.

1. Desde quando faz parte da FMV e qual a sua função?

KM: Estou na Fundação há quase um ano e meio e a minha função é coordenar os programas do MILES.

2. Desde quando existe a Fundação?

KM: A Fundação existe pelo menos há 10 anos.

3. O que levou à criação da Fundação?

KM: Segundo a partilha e o que li tinha que ver com a forma de estar do Manuel Violante, que foi uma referência e de certa forma um líder nestas temáticas de capacitação das organizações e no trazer a inovação no tecido empresarial em Portugal. Foi uma forma de o homenagear. É lindíssima a tentativa de perdurar a memória de uma pessoa tão importante e que fez a diferença em Portugal.

4. Em que consistem as áreas de atuação desenvolvidas pela Fundação?

KM: Essencialmente é a capacitação das organizações sociais a nível da gestão. É uma necessidade que foi identificada e ao longo das edições tem vindo a ser validada a existência de uma carência de know-how em disciplinas específicas de gestão e em matérias de sustentabilidade. Nomeadamente angariação de fundos, comunicação externa que permite às organizações ter uma maior visibilidade e envolvimento com as partes externas, recursos e também a avaliação de impacto que é muito valorizado para quem recorre a financiamentos. A avaliação de impacto é importante não só para os financiamentos, mas também para as próprias organizações para que se entenda se a sua missão está a ser realmente concretizada e em que dimensão está a ser concretizada.

5. Sendo a Fundação Manuel Violante uma Organização Sem Fins Lucrativos quem são os seus parceiros e clientes?

KM: Eu não estou diretamente ligada a esta parte da gestão e por isso torna-se mais difícil responder, porém falo dos principais parceiros dos Programas MILES. O MILES é um programa de um ano e tem componente e o nosso maior parceiro é a ASBAL – Associação São Bartolomeu dos Alemães e mais recentemente a CUF para o modelo Five Hundred Miles que é um programa mais curto e virtual, mas que é igualmente impactante para as organizações. Para além disso, a McKinsey que é de certa forma o parceiro raiz desta Fundação. Os clientes são essencialmente as organizações sociais que nos procuram quer para fazer os nossos programas de capacitação quer para uma consultoria a nível mais estratégico ou de gestão.

6. Qual a missão da Fundação?

KM: Essencialmente é capacitar as organizações e ajudá-las a manterem-se ativas, sustentáveis e competitivas.

7. Quais os valores da Organização?

KM: Os valores são uma boa pergunta. Falo dos valores que vivo mais do que dos valores que possa ter lido. Acima de tudo vejo inovação, embora a equipa seja muito pequena há uma grande aposta na inovação e na forma de fazer diferente, de trazer valor e conhecimento; espírito de equipa e entreeajuda porque somos muito poucas e não estamos a tempo integral e como tal isto requer uma grande capacidade de confiança.

8. O que destaca a FMV das restantes organizações da economia social?

KM: Teria que a comparar com organizações com o mesmo fim e eu conheço poucas porque estou há pouco tempo na fundação e também no terceiro setor. A meu ver a fundação diferencia-se pela relação. Nós temos uma relação de proximidade e somos como um membro das organizações com quem trabalhamos e é gratificante quando as organizações nos procuram para perguntar se a forma como estão a trabalhar é bem pensado ou se podemos fazer ponte com outras organizações. Temos uma relação muito humana.

9. Atualmente, qual o maior desafio que esta enfrenta?

KM: O maior desafio é o tempo! Isso não quer dizer que não consigamos concretizar os objetivos. Nós somos muito ambiciosas, a nossa Diretora, a Patrícia, é muito ambiciosa e isso é bom, puxa por nós. Por vezes parece um *sprint* quando deveria ser uma maratona, mas dá gozo e satisfação quando vemos que conseguimos.

10. Qual o impacto da Fundação? Este restringe-se à economia social e às associações que apoia ou vai para além disso?

KM: Vai para além disso. Quando conseguimos influenciar, envolver e trazer as organizações sociais para um patamar mais empresarial, de forma automática tudo é impactado. Quando uma organização se gere melhor e de forma mais eficiente os recursos podem ser melhor canalizados para ter um maior impacto e para que haja uma maior diferenciação nas suas respostas. Obviamente os parceiros dessas organizações acabam por beneficiar também porque veem que os resultados inicialmente definidos podem ser potenciados. Todos ganham por influência, por contaminação positiva.

11. Qual é o posicionamento da Fundação atualmente na sociedade?

KM: Penso que seja um posicionamento essencialmente de inovação, capacitação e parceria.

12. Está a ocorrer uma modificação quanto ao mesmo, assim sendo, qual será o futuro posicionamento da Fundação?

KM: Esta mudança é uma mudança disruptiva não em relação ao que vamos entregar a nível de qualidade e de temáticas, mas na forma de o fazer. Segundo a perceção que o mercado tem vindo a demonstrar como necessidade, nós precisamos de chegar a mais. Os recursos são escassos e nós temos que ser eficientes e temos que ver por novas tecnologias. Percebemos pelas nossas edições que embora sejam muito valorizadas,

começam a ser pouco adequadas às organizações. Nós temos que dar liberdade às organizações de gerirem a forma de fazer a mudança, ou seja, a perspetiva deste novo modelo é continuar a capacitar, a dar resposta e entregar o valor que as organizações precisam nas matérias que são necessárias para as tornar competitivas sendo a organização a definir e desafiar-se a implementar essas modificações. O facto de o programa ter um ou dois mentores era também um destaque e um reforço de valor da Fundação junto das organizações. Agora com uma primeira parte do programa sem mentor também é um desafio e como tal vamos adaptando de acordo com o feedback que vamos recebendo. Certamente o impacto de abrangência será muito maior, dez vezes a nossa capacidade atual. Sem um mentor a fazer ajudar e a fazer repensar o valor estratégico para a organização com aquela mudança, o real impacto de implementação pode-se perder um pouco no programa. O programa traz benefícios de um lado e pode trazer menor benefícios de outro. Há a filosofia de uma parte da formação do Sky que será com acompanhamento e as organizações que resistirem e desejarem vão conseguir o ganho máximo que o programa pode oferecer.

13. Em que sentido se está a trabalhar para mudá-lo?

KM: Estamos a trabalhar com uma agência para nos ajudar a definir um plano de comunicação que consiga demonstrar essa alteração para o público em geral e dirigida às organizações. No entanto, quer a Patrícia Rocha quer a Filipa Sampaio Nunes estão a fazer contactos diretos com os parceiros e potenciais parceiros para se explicar concretamente o que se está a fazer. Sempre que há oportunidade passamos alguma mensagem, sem revelar a surpresa, de que vão ocorrer mudanças.

14. Porquê mudar o posicionamento agora?

KM: De acordo com tudo o que já disse, é o momento certo.

15. Como entende esta mudança?

KM: Estou expectante e acredito nesta mudança. Sei que é o momento certo, sei que vai dar muitas oportunidades a organizações que geograficamente estão mais distantes. Isto vai ao encontro da agenda 2030 quanto à questão de novas iniciativas que abrangem o território todo. Mas também vejo sempre a probabilidade do que pode correr menos bem. As nossas expectativas são altas e a nossa aposta é muito grande e por isso temos tudo para dar certo, mas temos fatores contra a nós e contra a conjuntura atual e isso pode-nos dificultar. As organizações podem estar focadas em se manterem à tona devido ao impacto de tudo isto que está a acontecer. Se não fosse o contexto externo podíamos estar mais tranquilas, eu estou um pouco apreensiva, mas o desafio seria o mesmo se mantivéssemos o programa.

16. Qual a imagem que a FMV quer criar junto do público?

KM: De uma fundação atualizada, inovadora, útil, necessária, crítica e sexy no sentido de ser estimulante e apelativa porque programa é apelativo, a Fundação é apelativa. Talvez seja necessário apenas mais sound bite para chegar a mais.

17. “Não gosto de palco. As luzes confundem-me. Além disso, o palco não é para nós. Os protagonistas são as empresas para quem trabalhamos”. Olhando para o

futuro e para o novo posicionamento da Fundação, como interpreta a frase de Manuel da Silva Violante?

KM: Atual, sempre. Na verdade, para as coisas acontecerem temos que lhes dar lugar e voz porque é por elas que estávamos aqui. Não acrescentaria nem retiraria nada, é atualíssima.

18. O que para si é a FMV?

KM: Desafio. A Fundação foi uma bela surpresa e obrigou-me a trabalhar de maneira diferente. Eu valorizo muito as minhas colegas e cada uma de nós dá o melhor que pode, todas temos amor à camisola e a Fundação Manuel Violante mostrou-me que às vezes a desculpa de que não tenho recursos é mesmo desculpa. A Fundação Manuel Violante para mim é uma das organizações com quem trabalhei que está a marcar a minha forma de ver. Muitas vezes o pouco é mais porque nos focamos no que é essencial e não perdemos tempo com acessórios.

Entrevista à Gestora de Comunicação e Coordenadora Editorial da Fundação Manuel Violante

Data da entrevista: 28 de outubro de 2022

Nome do entrevistador: Daniela Carreira

Tipo de entrevista: Online – plataforma Zoom

Período da entrevista: 20 minutos

Nome do entrevistado substituído por “KAD”

Boa tarde “KAD”, desde já muito obrigada pela sua colaboração. Como previamente explicado, esta entrevista tem como objetivo compreender em profundidade a comunicação interna da Fundação e, por conseguinte, a forma como a mudança de posicionamento está a ser percecionada internamente.

1. Desde quando faz parte da FMV e qual a sua função?

KAD: Faço parte da Fundação desde novembro de 2020 e tenho duas funções na Fundação, sou gestora de comunicação e sou coordenadora editorial da revista “Um Lugar à Mesa”. Esta segunda função iniciou apenas há um ano, quando a revista foi criada, e neste momento estou num processo de transição em que vou deixar de ser gestora de comunicação a partir de dezembro e fico apenas como coordenadora da revista.

2. Desde quando existe a Fundação?

KAD: A Fundação existe desde 2004 formalmente, mas com a estrutura, objetivos e posicionamento que tem agora e com a Patrícia na direção existe há cerca de 15 anos.

3. O que levou à criação da Fundação?

KAD: Manuel Violante foi o consultor que trouxe a McKinsey para Portugal e após a sua morte inesperada, no momento em que decide afastar-se um pouco do seu trabalho cooperativo, familiares e colegas da McKinsey juntaram-se para fundar uma organização que homenageasse a sua memória. Deu-se um estudo, desde 2004 até existir a formalização da Fundação, para saber onde se poderia intervir em memória de Manuel Violante com os conhecimentos de gestão que a McKinsey trouxe para Portugal.

4. Em que consistem as áreas de atuação desenvolvidas pela Fundação?

KAD: As áreas de atuação têm sofrido algumas alterações. Antes estavam definidas quatro áreas, mas o trabalho que se tem feito agora e até com esta mudança, é que a Fundação se estruture particularmente na ideia de capacitação das organizações sociais. É mais do que formação, é capacitar as organizações com ferramentas de gestão. Toda a nossa intervenção e os grandes projetos fazem congruência neste grande “chapéu”.

5. Sendo a Fundação Manuel Violante uma Organização Sem Fins Lucrativos quem são os seus parceiros e clientes?

KAD: Dependendo de que queremos dizer com parceiros. Parceiros são instituições, no sentido de entidades, corporativas, sociais e públicas. Existem vários níveis de parceria com diferentes níveis de objetivos e portanto existem parceiras para financiamento dos nossos programas e por isso falamos mais de organizações corporativas como a ASBAL ou CUF, entidades públicas em que mantemos um relação estreita em particular com a Câmara de Cascais. Vemos também as organizações com as quais trabalhamos, dependendo do projeto em causa, como parceiros. Por fim, os nossos voluntários.

Os clientes, embora não designemos por clientes, são as instituições ou associações com missão social porque é para elas que trabalhamos.

6. Qual a missão da Fundação?

KAD: É transformar a economia social em Portugal através da capacitação destas organizações.

7. Quais os valores da Organização?

KAD: Nós fizemos uma revisão dos valores. Antes de mais a aproximação e confiança às organizações com as quais trabalhamos. A cocriação, a ideia de que estamos a prestar um serviço, mas esse serviço só acontece se for trabalhado em conjunto. Inovação, em particular neste posicionamento.

8. O que destaca a FMV das restantes organizações da economia social?

KAD: Creio que aquilo que nos distingue é posicionarmo-nos em três frentes-chave: Interface, Agregador, Motor. Somos Interface, na medida em que nos posicionamos como porta de diálogo e sinergias entre os diferentes setores (social, público, corporativo, academia). Somos Agregador, na medida em que reunimos em nós

conhecimento profundo da experiência, realidade, desafios e ambições das organizações sociais a nível nacional, propondo que estas organizações não trabalhem isoladamente, mas antes numa lógica de partilha estratégica e de co-criação. Somos Motor, na medida em que impulsionamos o crescimento, a inovação e o desenvolvimento sistémico do setor da Economia Social como um todo, em toda a sua extensão na sociedade.

9. Atualmente, qual o maior desafio que esta enfrenta?

KAD: São vários. Existe muita oferta formativa no mercado, particularmente nos últimos anos, para organizações sociais porque percebeu-se que existe o problema de que grande parte dos profissionais são de psicologia clínica ou de economia social propriamente dita e por isso não tem esta formação de gestão nos diferentes campos. Um dos maiores desafios é o valor acrescido que trazemos para nos destacarmos não apenas em termos comunicacionais ou venda de programa, mas com uma formação diferenciadora. Assim um dos desafios é sermos percebidos não como formação, mas como capacitação. A resistência à mudança destas organizações também é um desafio. Existem algumas reticências destas organizações por vezes em participar nos programas por duas grandes razões que são a gestão de tempo e resistência à mudança porque é um setor particularmente assistencialista, muito conservador e com uma linguagem muito séria. O nosso desafio é posicionarmo-nos de uma maneira diferente. Nós somos inovadores, queremos mudar um pouco do setor e temos esta ambição.

10. Qual o impacto da Fundação? Este restringe-se à economia social e às associações que apoia ou vai para além disso?

KAD: Vai para além disso. No âmbito das organizações economia social vai para além disso. Nós capacitamos os colaboradores e as equipas das organizações e isso tem um impacto em cadeia nos beneficiários dessas organizações que em última instância são quem mais nos interessa. Se a equipa de uma organização tiver melhor estruturada internamente isso tem impacto na sociedade civil e por isso sai do âmbito circunspeto da organização social.

Por outro lado a economia social é um setor e não acreditamos na ideia de setor isolado e portanto a economia social tem um peso gigante na economia do país. Se este setor sofrer uma mudança todos os outros setores também sofrerão porque estamos a falar de ecossistemas interligados.

11. Qual é o posicionamento da Fundação atualmente na sociedade?

KAD: A nossa ambição de posicionamento tem sido e cada vez mais nos aproximados disso e com o nosso programa vai ficar mais claro. Nós posicionamo-nos como a entidade de referência de conhecimento das organizações sociais em Portugal. Somos a entidade de referência do setor social que conhece por um lado as organizações sociais e por outro, para além de ser esta entidade de referência, que vocaliza e agrega as dificuldades, reivindicações destas organizações funcionamos também como ponte entre os vários setores.

12. Está a ocorrer uma modificação quanto ao mesmo, assim sendo, qual será o futuro posicionamento da Fundação?

KAD: Eu penso que é o mesmo porque mais do que uma alteração de posicionamento, sinto que é parar e perceber o que podemos fazer de melhor para que esse posicionamento fique mais estabelecido. Por isso, sinto que não há uma alteração de posicionamento, mas uma alteração de estratégia para alcançar esse posicionamento.

13. Em que sentido se está a trabalhar para mudá-lo?

KAD: Está a ser feita uma remodelação de um programa que já está muito bem estabelecido na Fundação, Programa MILES, que era o programa mais longo que apresentávamos às organizações sociais. O nome do programa será o mesmo, mas passa a ter um formato diferente porque a ambição é chegar a mais organizações sociais e que não haja limitação geográfica. Estamos a fazer uma revisão das resistências para participar em um programa e dos desafios fomos percebendo que existiam com o Programa MILES até então. Para além disso, faz-se uma digitalização que era algo que também era importante começarmos a fazer tendo consciência que isso traz vantagens e desvantagens. Sabemos que o presencial traz uma aproximação diferente, mas por outro lado o digital possibilita chegar a muitas outras organizações sociais e por isso a ideia de que não há desculpa para não terem esta formação.

14. Porquê mudar o posicionamento agora?

KAD: Sentimos que a digitalização é algo que tínhamos que assumir em algum momento. Com a pandemia começamos a realizar imensas iniciativas online que percebemos que funcionavam. Segundo, é um caminho muito lógico. Temos uma noção de posicionamento muito bem definido e em certo momento temos que pensar no que temos que fazer de diferente para alcançá-lo. É uma questão de lógica e caminho contínuo, não sinto que haja uma quebra. Por questões de negócio e financeiro também, a questão da sustentabilidade porque ao chegarmos a mais organizações isso se calhar permite-nos uma maior sustentabilidade.

15. Como entende esta mudança?

KAD: Faz todo o sentido. É muito ambicioso porque a equipa é pequena, e é importante e necessário. É também uma forma de ter consciência do trabalho que temos, não só internamente, mas também exteriormente para que as pessoas também percebam isso. Reforço que sabemos que há desvantagens e temos que ter atenção porque isto põe desafios. A Patrícia e a Filipa estão mais capacitadas do que ninguém para fazer isto acontecer, com confiança.

16. Qual a imagem que a FMV quer criar junto do público?

KAD: Uma organização que é a voz das organizações sociais, ponte entre os vários setores e entidade de referência. No fundo, somos nós que vamos capacitar em vez de workshops e apoios pontuais que tem a sua importância, mas queremos-nos distanciar disso.

17. “Não gosto de palco. As luzes confundem-me. Além disso, o palco não é para nós. Os protagonistas são as empresas para quem trabalhamos”. Olhando para o futuro e para o novo posicionamento da Fundação, como interpreta a frase de Manuel da Silva Violante?

KAD: Continua-a a fazer sentido porque o nosso trabalho duro de facto é no backstage, ou seja, ao trabalharmos a gestão o utente não vai saber que houve uma reestruturação dos planos de comunicação ou dos planos financeiros da organização social e não tem que saber. Por isso, essa frase fez-nos muito sentido pois tínhamos consciência de onde atuávamos porque íamos incisivamente à gestão da organização. Assim continua a fazer sentido porque isso não muda, mas embora o nosso trabalho continue a ser esse, o nosso posicionamento e a mensagem desse trabalho pode ser feita um pouco mais às luzes.

18. O que para si é a FMV?

KAD: Uma grande escola de aprendizagem. Uma organização deveras e de facto importante na sociedade. Eu nunca tinha trabalho neste setor e trabalhar nesta organização permitiu-me ficar com uma ideia muito clara do mesmo bem como da forma como o setor se relaciona com os outros. É uma organização muito ambiciosa porque tem poucos recursos humanos. Mas dá muito orgulho dizer que trabalhamos nunca organização que realmente tem impacto.

Apêndice III: Tabela Síntese de Entrevistas

Temática	Perguntas	Respostas		
		Coordenadora da Fundação	Gestora de Programas MILES	Gestora de Comunicação e Coordenadora Editorial
Fundação	1. Desde quando faz parte da FMV e qual a sua função?	<ul style="list-style-type: none"> – 2018 – Coordenadora da Fundação 	<ul style="list-style-type: none"> – Há 1 ano e meio – Coordenadora dos programas MILES 	<ul style="list-style-type: none"> – 2020 – Gestora de comunicação e sou coordenadora editorial da revista “Um Lugar à Mesa”
	2. Desde quando existe a Fundação Manuel Violante?	<ul style="list-style-type: none"> – 2004 	<ul style="list-style-type: none"> – Mínimo 10 anos 	<ul style="list-style-type: none"> – 2004
	3. O que levou à criação desta Organização?	<ul style="list-style-type: none"> – Homenagem a Manuel Violante 	<ul style="list-style-type: none"> – Homenagem a Manuel Violante 	<ul style="list-style-type: none"> – Homenagem a Manuel Violante
	4. Em que consistem as áreas de atuação desenvolvidas pela Fundação?	<ul style="list-style-type: none"> – Formalmente 4, mas no momento 3 (capacitação, incubação, consultoria, conhecimento) – Principal: capacitação – melhorar capacidades de gestão em O.S e existe uma metodologia para isso 	<ul style="list-style-type: none"> – Essencialmente capacitação das organizações sociais a nível da gestão – necessidade identificada ao longo das edições – falta de conhecimento em disciplinas de gestão e sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> – Estavam definidas 4, mas está-se a estruturar na capacitação
	5. Sendo a Fundação Manuel Violante	<ul style="list-style-type: none"> – Clientes: Organizações Sociais que 	<ul style="list-style-type: none"> – Clientes: O.S que participam nos programas ou em 	<ul style="list-style-type: none"> – Clientes: instituições ou associações com

	<p>uma Organização Sem Fins Lucrativos quem são os seus parceiros e clientes?</p>	<p>participam nos programas ou com quem trabalham em outra área de atuação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parceiros: financiadores (OSFL, setor público- CM ou empresas como CUF), “institucionais” (ISCTE, CM de Cascais, McKinsey) - Voluntários 	<p>outra área de atuação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parceiros MILES: ASBAL, CUF, McKinsey 	<p>missão social porque é para elas que trabalhamos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parceiros: entidades, corporativas (ASBAL, CUF), sociais e públicas, CM de cascais - Voluntários
6. Qual é a missão da Fundação?	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar o contributo da economia social no desenvolvimento social e económico do país 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar as organizações e ajudá-las a manterem-se ativas, sustentáveis e competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Transformar a economia social em Portugal através da capacitação destas organizações 	
7. Quais são os valores da FMV?	<ul style="list-style-type: none"> - Não definidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Valores que vive e não que leu – inovação, espírito de equipa, entreajuda 	<ul style="list-style-type: none"> - Houve uma revisão dos valores: confiança, confiança, cocriação e inovação 	
8. O que destaca a FMV das restantes organizações da economia social?	<ul style="list-style-type: none"> - 1º. Relação com <i>stakeholders</i> - 2º. Forma de trabalhar – auscultar o público-alvo para garantir o melhor serviço - 3º. Metodologia – dinâmica em torno de todo o setor envolvendo várias partes 	<ul style="list-style-type: none"> - Relação humana e de proximidade 	<ul style="list-style-type: none"> - 1º. Interface (porta de diálogo e sinergias entre os diferentes setores) - 2º. Agregador (reúnem conhecimento e propõem que as organizações trabalhem numa partilha estratégica e de cocriação) - 3º. Motor (impulsionam o setor da Economia Social) 	
9. Nos dias de hoje, qual o maior desafio que esta enfrenta?	<ul style="list-style-type: none"> - Ambição 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Muita oferta formativa no mercado - Ser percecionada não como formação, mas capacitação 	
10. Qual o impacto da Fundação? Este restringe-se à economia social e às associações que apoia ou vai para além disso?	<ul style="list-style-type: none"> - Vai além da economia social e das associações que apoia - Empoderar e transformar pessoas – transformação das organizações – transformação da economia social 	<ul style="list-style-type: none"> - Vai para além da economia social e das associações que apoia - Organização bem gerida e mais eficiente faz com que tudo seja impactado: parceiros das próprias 	<ul style="list-style-type: none"> - Vai para além da economia social e das associações que apoia - Capacitamos os colaboradores e as equipas das organizações - impacto em cadeia nos beneficiários 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Impacto nos beneficiários e famílias 	<p>organizações incluído</p>	<p>dessas organizações</p> <ul style="list-style-type: none"> - Setor da economia social sofrer uma mudança todos os outros setores também sofrerão - ecossistemas interligados
Posicionamento	11. Qual é o posicionamento da Fundação atualmente na sociedade?	<ul style="list-style-type: none"> - Foco nas organizações - Envolvimento com outros setores de forma orgânica 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação, capacitação e parceria 	<ul style="list-style-type: none"> - Entidade de referência - Ponte entre setores
	12. Está a ocorrer uma modificação quanto ao mesmo, assim sendo, qual será o futuro posicionamento da Organização?	<ul style="list-style-type: none"> - Organização que está ao lado das Organizações Sociais - Capacidade de colocar diferentes setores “players” a trabalhar juntos para um bem comum 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar a capacitar, a dar resposta e entregar o valor que as organizações precisam nas matérias que são necessárias para as tornar competitivas sendo a própria organização a definir e desafiar-se a implementar essas modificações 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há uma alteração de posicionamento, mas uma alteração de estratégia para alcançar esse posicionamento
	13. Em que sentido se está a trabalhar para mudá-lo?	<ul style="list-style-type: none"> - 1º. Definir a estratégia para próximos 3 anos e Definição de agenda 2030 - 2º. 100 O.S. por ano, 500 O.S. em 3 anos - Posicionamento traduz-se nesta estratégia- traduz-se no plano de atividades anuais 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar com agência para definir plano de comunicação; - Patrícia Rocha e Filipa Sampaio Nunes têm feito contactos diretos com parceiros e potenciais parceiros para explicar o que se está a fazer 	<ul style="list-style-type: none"> - Remodelação Programa MILES
	14. Porquê mudar o posicionamento agora?	<ul style="list-style-type: none"> - 1º. Muito tempo no terreno - Diferenciar de O.S que estão a emergir, mas que não têm este conhecimento - 2º. Setor precisa de uma entidade que pense neste caminho; - 3º. Precisamos de alcançar novas O.S 	<ul style="list-style-type: none"> - É o momento certo 	<ul style="list-style-type: none"> - 1º. Digitalização era algo assumir - 2º. Caminho lógico – noção de posicionamento definido e temos que pensar no que fazer diferente para alcançá-lo
	15. Como entende esta mudança?	<ul style="list-style-type: none"> - Ciente que é o caminho certo 	<ul style="list-style-type: none"> - Expectante e crente na mudança porém um pouco apreensiva porque o desafio é grande 	<ul style="list-style-type: none"> - Faz todo o sentido - Ambicioso, importante e necessário

	<p>16. Qual a imagem que a FMV quer criar junto do público?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organização de referência na capacitação e transformação de O.S e no ecossistema 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovadora, útil, necessária, crítica e apelativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização que é a voz das organizações sociais, ponte entre os vários setores e entidade de referência
	<p>17. “Não gosto de palco. As luzes confundem-me. Além disso, o palco não é para nós. Os protagonistas são as empresas para quem trabalhamos”. Olhando para o futuro e para o novo posicionamento da Fundação, como interpreta a imponente frase de Manuel da Silva Violante?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mudar um bocadinho; - Princípio da frase mantém-se, mas temos que colocar o foco um bocadinho em nós agora não para ter palco mas para cumprir a nossa missão e outras O.S e financiadores associarem-se 	<ul style="list-style-type: none"> - Atual. Não mudaria nada 	<ul style="list-style-type: none"> - Continua-a a fazer sentido porque o nosso trabalho duro de facto é no backstage - Mas, o nosso posicionamento e a mensagem desse trabalho podem ser feitos um pouco mais às luzes
18.	<p>19. O que para si é a FMV?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Casa 	<ul style="list-style-type: none"> - Desafio 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande escola de aprendizagem

Apêndice IV: Inquérito realizado aos voluntários da FMV

Inquérito – Voluntários FMV

Este inquérito tem como objetivo, recolher informação para a realização dum trabalho final de Mestrado em Ciências da Comunicação - Comunicação Estratégica, da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade NOVA de Lisboa.

Através deste inquérito dirigido a todos os voluntários da Fundação Manuel Violante, pretende-se compreender qual o nível de conhecimento dos voluntários sobre a FMV e o seu novo posicionamento.

Todas as respostas são anónimas e confidenciais, sendo utilizadas para meios exclusivamente académicos.

Muito obrigada pela sua colaboração, pois contribui para o sucesso do estudo.

*FMV (Fundação Manuel Violante)

1. Sexo: *

Masculino

Feminino

2. Idade: *

Texto de resposta curta
.....

3. Habilitações literárias: *

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura/Bacharelato

Mestrado

Habilitações Superiores

4. Há quanto tempo faz voluntariado na FMV? * ☰

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 a 3 anos
- Mais de 4 anos

5. Qual o seu papel enquanto voluntário da FMV? *

Texto de resposta longa

.....

6. Qual o propósito da Fundação? *

Texto de resposta longa

.....

7. Sabe como a Fundação se tem posicionado na Economia Social, perante as organizações com quem trabalha, mas também em relação aos seus "concorrentes"? *

- Não
- Mais ou menos
- Sim

8. Concorda com o posicionamento atual da FMV? *

- | | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

8.1. Justifique a resposta anterior: *

Texto de resposta longa

9. Tem conhecimento da alteração de posicionamento que está a ocorrer na FMV? *

Sim

Não

9.1. Em caso afirmativo, como soube?

(Pode selecionar mais do que uma opção)

Comunicado

Passa-Palavra

Redes Sociais

Reunião

Outra opção...

10. Qual o novo posicionamento da Fundação? *

Texto de resposta longa

11. Sabe quando será implementado o novo posicionamento? *

Não

Sim

11.1. Em caso afirmativo, indique o período de tempo:

Texto de resposta curta

12. De que maneira a alteração de posicionamento alterará o seu papel enquanto voluntário da Fundação? *

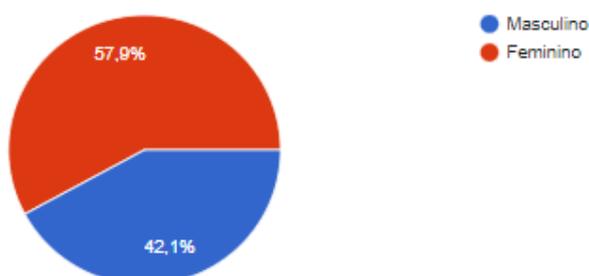
Texto de resposta longa

Apêndice V: Respostas aos Inquéritos realizados aos Voluntários da FMV

1. Sexo:

19 respostas

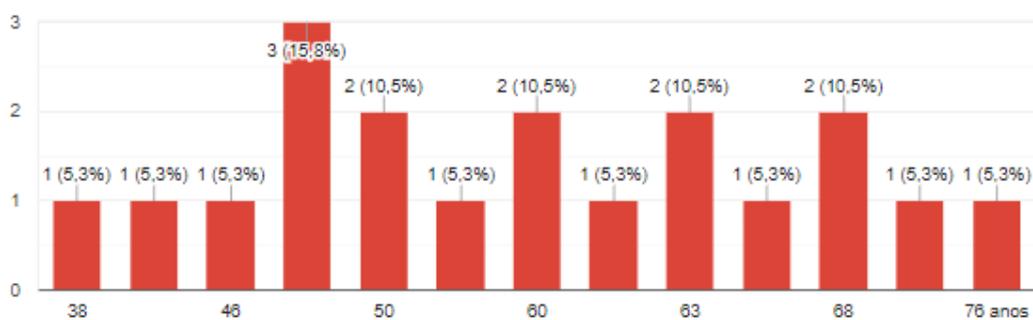
 Copiar



2. Idade:

19 respostas

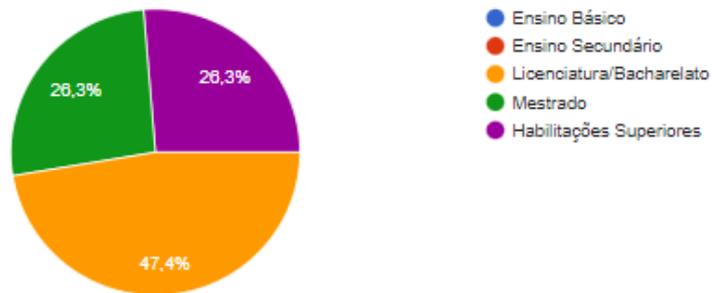
 Copiar



3. Habilitações literárias:

 Copiar

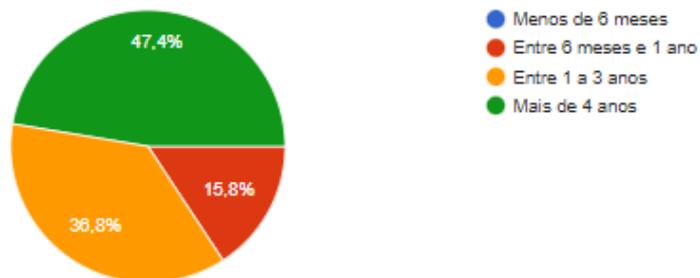
19 respostas



4. Há quanto tempo faz voluntariado na FMV?

 Copiar

19 respostas



5. Qual o seu papel enquanto voluntário da FMV?

19 respostas

Mentor

Mentora

Formador

Mentor CUF

Mentora - apoiar as organizações

mentora

Acompanho as Organizações formandas, apoiando-as e esclarecendo as duas dúvidas

Capacitação, consultoria, facilitação

Formadora

como membro da direcção da Ass. S. Bartolomeu dos Alemães em Lisboa, instituição que apoia a FMV em termos financeiros - "investidor"

Mentor

Mentor e Formador

6. Qual o propósito da Fundação?

19 respostas

potenciar o contributo do setor social para o desenvolvimento social e económico do país

Apoio ao desenvolvimento de competências de gestão em organizações ou projetos com missão social

Capacitação e profissionalização de ONGs

Capacitar as organizações com ferramentas de gestão "empresarial" para torna-las mais sustentáveis e eficientes e cumprirem a sua missão

Capacitar as organizações sociais para uma melhor gestão, autonomia e sustentabilidade (a todos os níveis)

apoiar as organizações de economia social

Capacitar as organizações voluntárias e potenciar o contributo do setor social para o desenvolvimento social e económico do país.

Capacitar e desenvolver a gestão das Organizações Sociais

Contribuir para o aumento da qualidade de serviço prestado pelo terceiro sector, melhorando as suas qualificações e práticas

Empoderar e capacitar as organizações sociais e assim conseguir maximizar a sua intervenção nas comunidades em que se inserem. (passei no teste? ;-))

Capacitar e transformar Instituições sociais com vista à sua sustentabilidade e criar oportunidades de melhorar e/ou aumentar o serviço que prestam à comunidade. Por outro lado tem outras áreas relacionadas como projectos, consultoria, etc para sector social

Apoio à Gestão das Organizações do Terceiro Setor

Ajudar instituicoes sociais a melhorar a sua gestao. Acompanhar o desenvolvimento do 3 setor em Portugal

Capacitar agentes de mudança da economia social.

1. capacitar as instituições da economia social (gestão); 2. criar conhecimento sobre o ecossistema social para aumentar a eficiência e eficácia dos recursos

Apesar de saber...quando me fazem esta pergunta seja em que empresa for...vou sempre espreitar a sua missão...nunca o sei dizer de cor...mas até o devia saber...A Fundação Manuel Violante tem como missão guiar e capacitar as Organizações Sociais para transformarem o seu impacto e potenciarem os seus resultados nas comunidades que servem

Capacitar as organizações do 3º sector

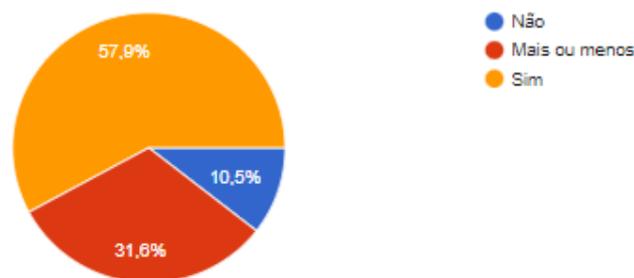
ajudar instituições sociais em melhorar a gestão interna e externa

capacitação de IPSS's

7. Sabe como a Fundação se tem posicionado na Economia Social, perante as organizações com quem trabalha, mas também em relação aos seus "concorrentes"?

 Copiar

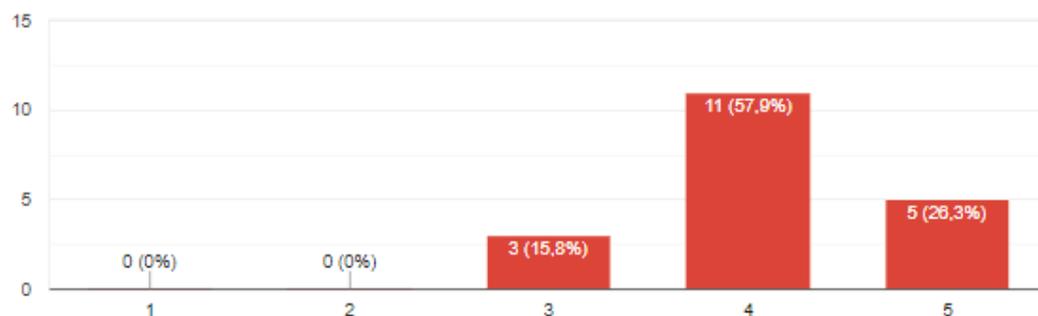
19 respostas



8. Concorda com o posicionamento atual da FMV?

 Copiar

19 respostas



8.1. Justifique a resposta anterior:

19 respostas

Através do impacto social ser capaz de resolver os desafios sociais da sua comunidade.

A FMV exerce um posicionamento alicerçado numa transformação centrada na organização e não na pessoa alicerçado em ações de proximidade e confiança, com empowerment das equipas das organizações numa relação contínua e de longo prazo através da co-criação de soluções.

nao tenho visibilidade sobre a forma como é percebida no terceiro setor

A Fundação para mim é pioneira, mas acho que é muitas vezes percebida como entidade formadora e não consultora.

Pelos contatos que tenho tido, palestras que tenho ouvido, acredito que o papel da FMV é fundamental na contribuição para organizações sociais mais capazes, seja na sua oferta seja em particular na sua sustentabilidade no tempo.

suporte às organizações com que trabalha

Penso que pode ser mais ambiciosa no plano do seu alcance geográfico, mas aceito que seja uma questão de timing (a Direção conhece esta opinião).

A FMV tem dado um contributo relevante para melhorar e capacitar a gestão e o impacto das Organizações Sociais

Trata-se de um posicionamento a meu ver correcto de abordagem do mercado e de oferta de um serviço qualitativamente diferenciado

Há sempre mais a fazer; a FMV está a reposicionar-se e vejo com expectativa e também com confiança que este reposicionamento vai valer a pena.

Nao sei o posicionamento

Posicionamento globalmente bom, com possível melhoria nos programas

A FMV procura melhorar a sua intervenção adaptando-se às necessidades das Instituições

Não sei bem o que significa "concordar com um posicionamento". Para mim é um foco que faz sentido e para o qual é muito para fazer!

espero que o "novo" Miles (5 meses) tenha o mesmo impacto que o antigo (12 meses)...

A FMV dá formação em áreas chave que as Organizações precisam trabalhar e melhorar, mas faz o acompanhamento desse trabalho de implementação ao longo do tempo através do mentor. A ideia que tenho ou que também é transmitida pela FMV é que nos diferenciamos das outras organizações, por esse acompanhamento.

Equipa 100% focada no seu propósito. Sempre empenhada em fazer melhor para capacitar as organizações do 3º sector. Estabelece excelentes relações com os seus voluntários e com as instituições.

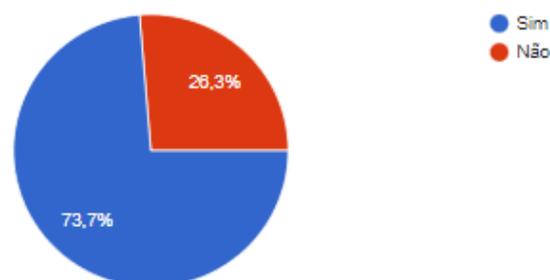
Acho importante que existem instituições que ajudam na gestão das inst. sociais

A FMV tem vindo a fazer um esforço de adaptação e de aproximação às IPSS's com o qual concordo

9. Tem conhecimento da alteração de posicionamento que está a ocorrer na FMV?

[Copiar](#)

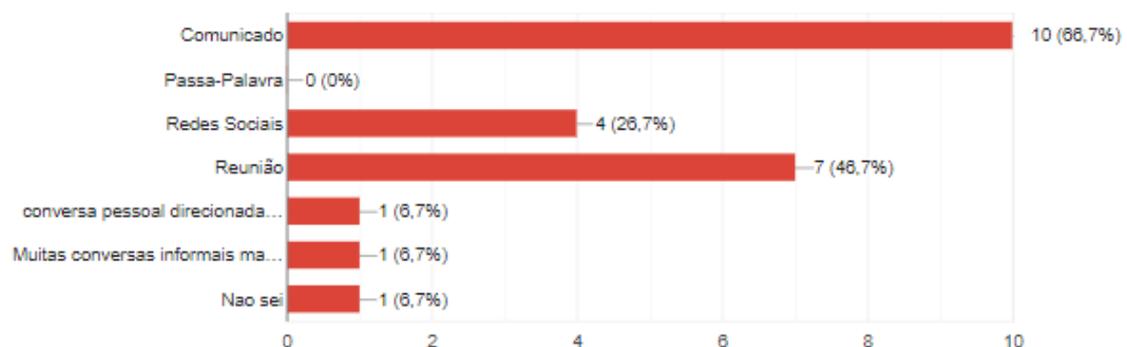
19 respostas



9.1. Em caso afirmativo, como soube?

[Copiar](#)

15 respostas



10. Qual o novo posicionamento da Fundação?

19 respostas

Não sei

Desconheço

maior alcance com o mesmo proposito

Mais digital (?)

Impactar 500 organizações sociais em 3 anos, capacitá-los para a mudança que lhes permita continuar a ter impacto no longo prazo e de modo sustentável

não conheço

Comporta vários pilares:

- ▣ Maior envolvimento de todo o ecossistema social, promovendo a participação do do setor privado e público.
- ▣ Alinhamento com os ODS e as diretrizes europeias de ESG.
- ▣ Promoção de uma mudança integrada e sistémica nas organizações, em vez de fragmentada por "silos organizacionais"
- ▣ Adoção de uma metodologia orientada mais para a "aprendizagem" do que para a "formação" e disponibilizando "jornadas de desenvolvimento" desenhadas pelas próprias organizações e recorrendo a meios de "distance learning", aprendizagem em comunidade e "peer review", e combinação entre momentos síncronos e períodos assíncronos.

Flexibilizar e adaptar os programas de capacitação

Ação a desenvolver com recurso a parcerias e apoios de grande visibilidade, desenho de formas de intervenção impanctantes, melhoria de formas de comunicação mais eficazes

Alargar o ambito da sua intervenção; criar e alavancar uma transformação no processo de capacitação.

Nao sei

Não tenho conhecimento exato.

Atingir mais organizacoes atraves duma abordagem digital, ajustada às disponibilidades de tempo e perfis dos formandos

Não sie bem...

reestruturação do programa "Miles" / aposta no digital / redução do custo que a instituição terá de pagar para a capacitação dos colaboradores / flexibilização da formação (plataforma digital) / expansão geográfica

A FMV tem agora um posicionamento mais ágil: tendo adaptado a formação a uma formação à distância, permite que instituições de todo o país possam participar, por outro lado, baixou o custo dessa participação e a ideia que tenho, mas não confirmada, porque foi sempre por comunicação escrita, quer por email, quer nas redes sociais, sendo a compreensão e apreensão de informação diferente de uma situação de comunicação oral/presencial e de interação., é que no fundo cada instituição escolhe depois o que quer trabalhar, não havendo a expectativa que cada instituição tenha de trabalhar todos os temas.

Novo programa que responsabiliza mais as organizações.

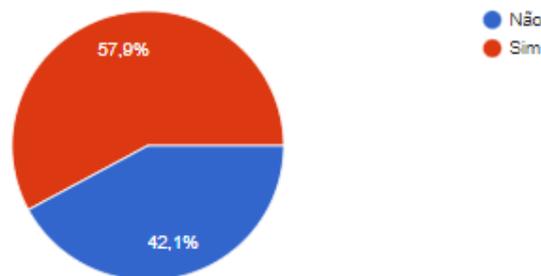
Miles in the Sky ; formação com plataforma, individual, transparente

mais digital, mais flexível, mais próximo das IPSS

11. Sabe quando será implementado o novo posicionamento?

[Copiar](#)

19 respostas



11.1. Em caso afirmativo, indique o período de tempo:

[Copiar](#)

14 respostas



12. De que maneira a alteração de posicionamento alterará o seu papel enquanto voluntário da Fundação?

19 respostas

Não sei

Qualquer ajuste ou alteração de posicionamento da FMV, considero que não altera o meu papel, nem disponibilidade como voluntário - apenas será ajustado na medida do que for necessário.

expectativa de maior envolvimento

Sendo mais digital, o papel do voluntario será mais de fazer a ligação entre o digital e o terreno

Além de Mentora, ser também uma Promotora dos programas da FMV

não refleti sobre a questão

Vai ao encontro daquilo que há bastante tempo ambiciono e tenho recomendado, reforçando o meu papel como conceptor ("instructional designer") e reduzindo o de "formador em sala".

Espero que me permita, como Mentor, ir mais ao encontro das necessidades e capacidades das Organizações Sociais participantes no Miles, aumentando a motivação, a satisfação e os resultados mútuos

Quaisquer alterações em nada afectam o meu contributo, quanto ao seu exercício já não depende de mim, mas sim das opções da FMV

Continuo activa e comprometida.

Penso que nao terá influencia

Em principio não alterará, mas dependerá dos novos contextos que ainda não conheço detalhadamente

Desconheço

Não sei bem.

se a FMV conseguir atingir os objetivos (capacitar mais de 100 instituições num ano) ficaríamos, como investidores, mais do que contentes :-)

Não sei :)...mas vocês irão dizer em breve

Não vejo grandes alterações

Os mentores só entram numa fase mais tarde....

irá alterar a forma de trabalhar

ANEXOS

Anexo I: Mesa Redonda - “Organizações Sociais e Organizações Corporativas: quem depende de quem?”



Figura 6: Evento criado na Rede Social Facebook da FMV sobre a Mesa Redonda



Figura 7: Início da Mesa Redonda FMV, em direto na Rede Social Facebook

Anexo II: Atividades realizadas



Figura 8: Conteúdo criado para o InstaStory da Rede Social Instagram da FMV

MUNICÍPIO	INFORMAÇÕES GERAIS	INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS
1. ABRANTES	<ul style="list-style-type: none"> - Praça Raimundo Soares, 2200-366 Abrantes - 241 330 100 - geral@cm-abrantes.pt - http://cm-abrantes.pt/index.php/component/content/article/316-intervencao-social/projetos-desenvolvidos-em-parceria/rede-social/411-rede-social 	<ul style="list-style-type: none"> - Vereadora Celeste Simão - redesocial@cm-abrantes.pt - T. 241 330 177
2. ALBUFEIRA	<ul style="list-style-type: none"> - Rua do Município 8201-863 Albufeira - 289 599 500 - geral@cm-albufeira.pt - https://www.cm-albufeira.pt/content/rede-social 	<ul style="list-style-type: none"> - Rede social - 34 entidades - 289 599 509 ou 289 598 867 - accao.social@cm-albufeira.pt
3. ALMEIRIM	<ul style="list-style-type: none"> - R. 5 de Outubro 142, 2080-052 Almeirim - 243 594 100 - https://www.cm-almeirim.pt/actividade-municipal/acao-social/item/168-rede-social 	<ul style="list-style-type: none"> - 243 594 128 – Gabinete de ação social
4. AMARANTE	<ul style="list-style-type: none"> - Alameda Teixeira de Pascoaes 4600-011 Amarante - 255 420 200 - geral@cm-amarante.pt - https://www.cm-amarante.pt/pt/rede-social 	<ul style="list-style-type: none"> - 61 entidades: https://www.cm-amarante.pt/pt/entidades-constituientes-do-clas - Rede Social - 255 420 233 ou 917 838 196 - rede.social@cm-amarante.pt - Chefe da Divisão do Desenvolvimento e Coesão Social: Rute Silva- rute.silva@cm-amarante.pt 917 442 315
5. ANADIA	<ul style="list-style-type: none"> - Apartado 19, Praça do Município 3780-909 Anadia - 231 510 730 - geral@cm-anadia.pt - https://www.cm-anadia.pt/pages/541 	<ul style="list-style-type: none"> - Rede social - 55 Entidades - 231 510 484 ou 231 510 486 - redesocial.m.anadia@gmail.com
6. AROUCA	<ul style="list-style-type: none"> - Praça do Município, 4540-001 Arouca, Portugal - 256 940 220 - geral@cm-arouca.pt - https://www.cm-arouca.pt/municipio/areas-de-atuacao/acao-social/rede-social/ 	<ul style="list-style-type: none"> - 45 entidades: https://www.cm-arouca.pt/municipio/areas-de-atuacao/acao-social/rede-social/cjas-conselho-local-de-acao-social/ - 256 136 598 - redesocial@cm-arouca.pt
7. AVEIRO	<ul style="list-style-type: none"> - Rede social 	<ul style="list-style-type: none"> - redesocial@cm-aveiro.pt - 234 406300

Figura 9: Exemplo de informações utilizadas para a construção do excel sobre CLAS

Anexo III: Carta de Recomendação



CARTA DE RECOMENDAÇÃO

Lisboa, 1 de Março de 2023

Ex.mos Senhores,

A Fundação teve o privilégio de receber a Daniela em Outubro de 2022 e contar com a sua colaboração até Fevereiro de 2023.

O que começou por ser uma colaboração para efeitos de relatório de estágio transformou-se num apoio imprescindível para a Fundação. A Daniela apoiou a área de comunicação da Fundação na substituição da, na altura, responsável pela mesma. Durante esse período ficou responsável pela gestão das redes sociais da Fundação, pela comunicação externa de uma iniciativa específica junto de várias partes interessadas da Fundação, e pela organização de dados de comunicação úteis para contactos futuros.

Durante este período mostrou-se totalmente receptiva à aprendizagem, com um elevado grau de autonomia e responsabilidade, espírito de equipa e clareza na comunicação quer interna quer externa. Conseguiu resultados excelentes no desempenho das funções que lhe foram atribuídas destacando a humildade e disponibilidade para integrar uma equipa já com dinâmicas e processos próprios e muito rotinados. Mostrou pro atividade e envolvimento mesmo em iniciativas nas quais não era responsável.

Foi uma colaboração que toda a equipa considera excelente e nos faz acreditar que terá um futuro promissor.

Atenciosamente,
Patrícia Rocha
Diretora Executiva
Fundação Manuel Violante