

MUDANÇAS INOVADORAS DESPOLETADAS NAS ORGANIZAÇÕES

ÍNDICE

- 3** INTRODUÇÃO AÇÃO INOV AÇORES
- 4** PROMOTOR
- 5** FINANCIADOR
- 6** PARCEIROS
- 10** COMPONENTES DO AÇÃO INOV AÇORES
- 12** METODOLOGIA DA CONSULTORIA DO AÇÃO INOV AÇORES
- 15** CONSULTORIA EM LIDERANÇA
- 22** CONSULTORIA EM MODELOS DE GOVERNO
- 30** CONSULTORIA EM GESTÃO OPERAÇÕES NO DIGITAL
- 36** CONSULTORIA EM COMUNICAÇÃO NO DIGITAL
- 51** CONSULTORIA EM ANGARIAÇÃO DE FUNDOS NO DIGITAL
- 57** CONSULTORIA EM INOVAÇÃO SOCIAL
- 66** CONSULTORIA EM NEGÓCIOS SOCIAIS

INTRODUÇÃO AÇÃO INOV AÇORES

O Ação Inov Açores (2ª edição do programa Ação Inov) contou com a participação de 22 organizações sociais de quatro ilhas dos Açores. O programa criado e implementado pela TESE, teve o apoio do Programa Cidadãos Ativos, e a parceria da URIPSSA, da Fundação Ageas, da Prolacto e da NORSENSUS Mediaforum.

Das 22 organizações, **oito usufruíram de projetos de consultoria** que descrevemos mais abaixo e também ao longo do ebook.

Este eBook apresenta a metodologia inovadora da consultoria do Ação Inov Açores, divulgando os resultados dos respetivos projetos e o impacto que tiveram em cada uma das organizações.

Os testemunhos recolhidos junto dos participantes incidiram sobre os desafios sentidos, as mudanças efetivadas, as decisões inovadoras e ações implementadas e o impacto no seio de cada organização.

O eBook descreve a “**história**” dos vários projetos de consultoria que foram implementados nas oito organizações sociais dos Açores:

- Consultoria em Liderança na **Associação Bombeiros Voluntários Praia Vitória**
- Consultoria em Modelos Governo na **CÁRITAS Ilha Terceira**
- Consultoria em Gestão Operações no Digital na **Associação Olhar Poente**
- Consultoria em Comunicação no Digital na **Associação de Promoção de Públicos Jovens em Risco**
- Consultoria em Comunicação no Digital na **Santa Casa Misericórdia Lajes do Pico**
- Consultoria em Angariação Fundos no Digital na **Casa Povo Maia**
- Consultoria em Inovação Social na **Santa Casa Misericórdia Angra do Heroísmo**
- Consultoria em Negócios Sociais na **Associação Novo Dia**

PROMOTOR - TESE

Fundada em 2002, a TESE é uma Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD) que tem como objetivo principal ser um motor de aceleração para a concretização dos objetivos de desenvolvimento sustentável de regiões e comunidades em Portugal, Angola, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe.

Como entidade promotora, a TESE é responsável pelo desenho e gestão do programa Ação Inov Açores, valendo-se da sua vasta experiência de mais de uma década em capacitação na área de gestão de organizações sociais. Essa expertise foi adquirida através da implementação bem-sucedida de programas como o [MAIS](#) e [GEOfundos](#) e com serviços implementados de norte a sul do país.

No início de 2022, a TESE lança o Ação Inov em Portugal Continental e em setembro do mesmo ano o **Ação Inov Açores**, ambos os programas com o objetivo de estimular a inovação social junto de organizações sociais, reforçar capacidades

em áreas de gestão, bem como fortalecer competências digitais.

O Ação Inov Açores concentrou-se no **desenvolvimento de competências-chave em áreas como governação, gestão de equipas e liderança, sustentabilidade financeira, digitalização e políticas de safeguarding**. Para alcançar esses objetivos, o programa adotou uma metodologia inovadora, estruturada em quatro componentes metodológicas: formação, task force, consultoria e mentoria.

Adicionalmente, o Ação Inov Açores proporcionou um ambiente propício para a criação de parcerias e a promoção do trabalho em rede entre as organizações sociais participantes com diferentes experiências e conhecimentos. Através de projetos de consultoria, o programa garantiu a aplicação prática dos conteúdos abordados na formação, acelerando e potenciando os resultados do projeto, a garantir a implementação e apropriação desses conteúdos pelas organizações participantes.



Joana Mendonça e Filipa Fernandes, TESE.



FINANCIADOR AÇÃO INOV AÇORES

Active Citizens Fund



O Ação Inov Açores é apoiado pelo Programa Cidadãos Ativ@s, cujo objetivo principal é a promoção da sustentabilidade e a capacitação das organizações não governamentais (ONGs) a longo prazo, a fim de fortalecer o papel das ONGs na promoção da participação democrática, da cidadania ativa e dos direitos humanos. Para alcançar esta meta, o Programa Cidadãos Ativ@s concentra-se em apoiar projetos que visam:

- A democracia, a cidadania ativa, a boa governação e a transparência;
- Os direitos humanos e a igualdade de tratamento, através do combate a quaisquer formas de discriminação;
- A justiça social e a inclusão de grupos vulneráveis;
- A capacitação das ONG.

Através destas iniciativas, o Programa Cidadãos Ativ@s contribui para os objetivos gerais dos EEA Grants em Portugal e para a concretização da boa governação e do desenvolvimento sustentável.

PARCEIRO AÇÃO INOV AÇORES

Fundação AGEAS

fundação
ageas

A Fundação Ageas apoia a 2ª edição do programa Ação Inov nos Açores.

Criada em 1998, a Fundação Ageas, é uma fundação corporativa que pertence ao universo do Grupo Ageas Portugal, e tem estatuto de Instituição Privada de Solidariedade Social (IPSS). Com uma abordagem agregadora de pessoas e parceiros, o seu intuito é resolver problemas sociais e melhorar a qualidade de vida da comunidade.

Com o objetivo de aumentar o seu impacto social na comunidade, a Fundação Ageas estruturou um modelo estratégico baseado na construção de um ecossistema de parcerias de longo prazo, em torno de 4 eixos: voluntariado corporativo e cidadania ativa, capacitação entidades e indivíduos, investimento social e investimento de impacto.

Fundação Ageas – Uma Nova Filantropia, para novas soluções.

PARCEIRO AÇÃO INOV AÇORES

URIPSSA



URIPSSA

União Regional das Instituições Particulares
de Solidariedade Social dos Açores

A URIPSSA, União Regional das Instituições Particulares de Solidariedade Social dos Açores prossegue fins não lucrativos e rege-se pelos princípios da democraticidade, da representatividade e da descentralização e tem como missão - preservar a identidade das IPSS, particularmente no que concerne à sua preferencial ação junto das pessoas, famílias e grupos socialmente mais carenciados.

Organização parceira do Ação Inov Açores, foi responsável pelo acompanhamento (divulgação e gestão de inscrições, logística dos eventos e disseminação dos produtos finais) das entidades da Economia Social da Região Autónoma dos Açores, uma vez que possui forte know-how sobre o território de atuação.

PARCEIRO AÇÃO INOV AÇORES

Prolacto



Fundada em 1968, a PROLACTO é reconhecida internacionalmente pela produção de ingredientes industriais de elevado valor acrescentado, acima dos standards do seu setor. Baseia o seu propósito no desenvolvimento do setor agroalimentar da Região Autónoma dos Açores através das relações de confiança que promove com os seus fornecedores e a comunidade local, com vista ao êxito económico de todas as partes interessadas. A preocupação com o meio ambiente não só assegura uma matéria-prima de qualidade superior, como tem permitido à empresa evidenciar-se como líder no mercado local no lançamento de medidas inovadoras para garantir a mais eficiente utilização de energia e as melhores tecnologias disponíveis para produzir com o mínimo impacto e desperdício.

No Ação Inov Açores, a PROLACTO contribuiu significativamente na sugestão de mentores e consultores para as organizações participantes nos vários módulos de formação, como também no acompanhamento da implementação do programa.



PARCEIRO AÇÃO INOV AÇORES

NORSENSUS MEDIAFORUM

NorSensus
MEDIAFORUM

A NORSENSUS Mediaforum é parceira do Ação Inov Açores, com elevada expertise na área de competências digitais e com benchmark internacional de boas práticas voltadas para organizações da Economia Social.

A NORSENSUS Mediaforum é uma Organização Norueguesa sem fins lucrativos, que trabalha desde 2008 a temática da comunicação, Storytelling e Digital, desenvolve projetos sociais, elabora programas educacionais e tem parcerias com universidades, meios de comunicação e organizações locais/internacionais com base nos seus principais valores e objetivos, nomeadamente:

- Promover a evolução das perspetivas da sociedade sobre os jovens e outros grupos sub-representados, passando de atores passivos na sociedade para se tornarem colaboradores envolvidos ao longo das suas vidas.
- Envolver e apoiar jovens e adultos para desenvolver habilidades de comunicação para uma melhor participação social e económica.
- Envolver jovens e outros sub-representados em ações democráticas centradas no crescimento da comunidade, cultura e sociedade.

COMPONENTES DO AÇÃO INOV AÇORES



Componentes do Ação Inov Açores

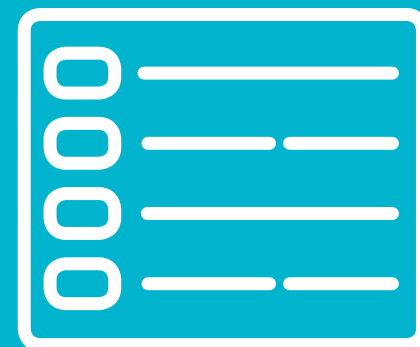
O Ação Inov Açores apresenta uma metodologia inovadora, que permite às organizações evoluir do campo teórico (formações) ao prático, partilhando desafios e respetivas soluções (task force), e definindo e implementando melhorias no funcionamento e respostas das organizações (mentoria e consultoria).

Cada componente tem objetivos distintos:

- ▶ **Reforçar competências** através da **formação** nos vários temas do programa (Digital, Liderança e Modelos de Governo, Safeguarding, Inovação Social e Negócios Sociais);
- ▶ **Partilhar experiências** através das sessões de **task force**, colocando-as à disposição para outras organizações encontrem soluções para os desafios que enfrentam;
- ▶ **Partilhar orientações e boas práticas** através de **mentorias** com entidades experientes, visando a melhoria de fragilidades das organizações;
- ▶ **Desenhar soluções eficazes** através de **consultorias** para resolver os desafios existentes e implementar as respetivas soluções.

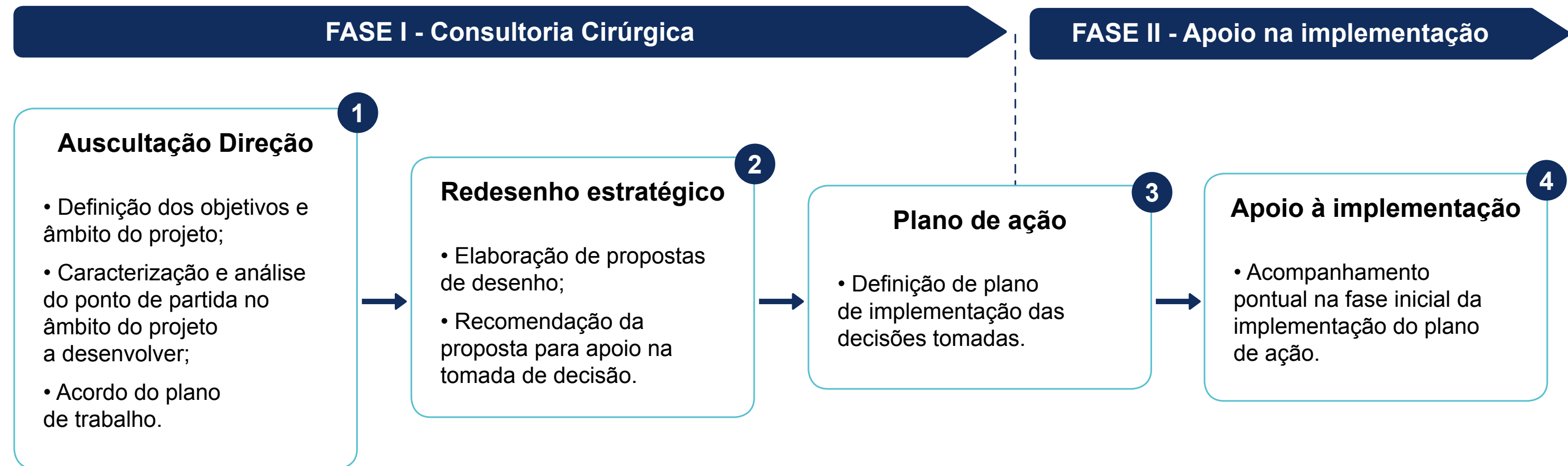
O eBook incide na componente dos **projetos de consultoria**, em que cada organização descreve o processo do qual beneficiou, desde as necessidades e os desafios sentidos, às soluções propostas, ações implementadas e impacto na organização.

METODOLOGIA DA CONSULTORIA DO AÇÃO INOV AÇORES





Metodologia da Consultoria do Ação Inov Açores



Metodologia da Consultoria do Ação Inov Açores

A Consultoria consiste na implementação de um projeto com várias fases e duração ente 1,5 a 2 meses, em que o consultor se desloca à organização para o arranque do projeto, e através de entrevistas e pedidos de informação sobre a organização, detalha os objetivos da consultoria e define um plano de atividades a efetuar dentro da organização.

Inicia a **auscultação à Direção** da organização com entrevistas para definir o âmbito e ponto de partida da consultoria, tendo em conta as fragilidades da organização.

Após a análise das necessidades / das fragilidades a colmatar, segue-se o **redesenho de soluções**, que consiste na apresentação de propostas ou recomendações de soluções que visem resolver as necessidades identificadas.

Com a concordância das soluções elencadas pela Direção da organização, as mesmas são traduzidas num **plano de ação**, plano esse que descreve as várias atividades de implementação de melhorias a efetuar ao longo do tempo, num cronograma e com recursos alocados. A consultoria prevê ainda um acompanhamento inicial de atividades pelo consultor.

A consultoria garante assim, a aplicação do conteúdo abordado na formação e acelera e potencia os resultados do projeto garantindo a implementação e apropriação do mesmo pela organização.

CONSULTORIA EM LIDERANÇA



Consultoria em Liderança



Fernando Leite, Paulo Rocha e Leonel Raimundo,
Associação Bombeiros Voluntários Praia da Vitória

Nome da organização:

Associação Bombeiros Voluntários Praia Vitória

Data de constituição: 11/10/1984

Localização: Ilha Terceira

Número de colaboradores da organização: 70



Consultoria em Liderança

Áreas de atuação da organização: Socorro Pré-hospitalar; Combate a Incêndios; Serviços Prevenção e Segurança.

Missão da organização: Desenvolvimento de atividades que impactem no socorro e bem-estar da pessoa humana
“Vida por Vida”

Interlocutor na consultoria - Nome e cargo na organização:
Paulo Rocha - Membro da Direção



Consultoria em Liderança

Em que medida a organização sentiu necessidade de melhorar a Liderança?

A Associação Humanitária Bombeiros Voluntários da Praia da Vitória, sendo uma organização recente para o tipo de atividade que desenvolve (38 anos), sempre teve uma postura proativa na construção constante de uma organização moderna e dinâmica, onde todos sejam peças fundamentais num conjunto capaz de enfrentar, sem receios, qualquer problema. Por diversas vezes já vinha sendo abordado ao nível do Comando e Direção a necessidade de se partir para a valorização dos Recursos Humanos através de formação não só ao nível técnico, a qual já é ministrada pelo SRPCBA - Serviço Regional de Proteção civil e Bombeiros dos Açores, mas principalmente ao nível do desenvolvimento das competências intrínsecas de cada elemento, como forma de melhor responderem aos desafios que são colocados, e ao qual o SRPCBA ainda não responde. Assim, foi com enorme expectativa que nos inscrevermos no Programa Ação Inov Açores.

Após a formação do Módulo de Liderança e Modelos de Governo, na qual participou o Paulo Rocha – Membro da Direção, e quando colocados perante a escolha de qual as opções (Liderança ou Modelos de Governo) deveríamos direcionar o trabalho final, foi com naturalidade que escolhemos a Liderança, por nos parecer o caminho que nos poderia levar para uma maior valorização dos RH como sempre tínhamos ambicionado. Assim, foi com enorme satisfação que recebemos posteriormente a informação que a AHBVPV tinha sido selecionada com a Consultoria em Liderança (1,5meses).

Consultoria em Liderança

Que desafios enfrentou a organização durante a consultoria?

No início de fevereiro iniciou-se a Consultoria, recebendo o Consultor, o qual localmente se inteirou da nossa realidade, das dificuldades existentes ao nível da Liderança já institucionalizada uma vez que somos uma organização (tipo para-militar) com hierarquias bem definidas, mas onde existia margem de valorização da competência Liderança em cada um individualmente. Partimos então para a definição de quais as características que um Líder da AHBVPV deve ter.

No caminho percorrido foram sentidas, no entanto algumas dificuldades, tais como a falta de respostas aos questionários de avaliações regulares, devido à existência de alguma desconfiança relativamente ao questionário de satisfação e receio de serem prejudicados caso respondessem de forma menos positiva. Para tentar ultrapassar esta dificuldade, propôs-se a utilização de questionários via digital; contudo, também isto gerou alguma dificuldade na obtenção de respostas, por ainda ser difícil para alguns a utilização do email.

Consultoria em Liderança

Que soluções foram desenhadas para os desafios encontrados com o projeto de consultoria?

Após reuniões com o Consultor, partimos então para a **definição das características que um Líder da AHBVPV deve ter**: ser encorajador, elogiador, motivar os demais e possuir opinião crítica construtiva.

Desenhou-se o caminho que deveria ser percorrido de forma dinâmica para atingir esses objetivos, através da construção de um primeiro **Questionário de Diagnóstico** (anual), como forma de avaliar a satisfação / motivação dos elementos nas relações de trabalho e em relação à própria organização. Para um **Questionário de Avaliação 360°** (semestral), foram escolhidas 4 pessoas de forma aleatória para avaliarem um determinado elemento. Implementou-se um **modelo de Feedback** (reuniões trimestrais) e foi definida a implementação de **formação periódica** (módulo de formação em Liderança min 1 vez por ano).

Que ações foram implementadas na organização na sequência das soluções propostas?

Foram criadas e implementadas várias ferramentas de avaliação, nomeadamente: o Questionário Diagnóstico para avaliar a satisfação/motivação e a Avaliação 360° que consiste numa avaliação semestral de parâmetros de Liderança, em que 4 colegas avaliam 1.

Implementou-se o Modelo Feedback, com reuniões trimestrais e Formação periódica, com módulos de formação em liderança a estipular no mínimo 1 por ano.

Consultoria em Liderança

Que impacto /resultados foram alcançados pela organização com o projeto de consultoria?

Para a AHBVPV, a Consultoria em Liderança teve um impacto enorme na dinâmica e relação que sempre tentamos potenciar. Em particular, a estrutura executiva da Associação, tanto ao nível da Direção como do Comando, iniciou um processo dinâmico de avaliação interna que nunca antes tinha acontecido. Com este projeto, a organização foi levada a **pensar fora da caixa** e fora das atividades rotineiras, o que foi uma mais valia podendo-se visualizar qual o caminho que deveríamos seguir para a plena realização ao nível da Liderança dos nossos elementos. Foi também possível olhar internamente para a Associação de uma forma não hierarquizada, vendo cada um como simples pessoa com grandes capacidades muitas vezes não potenciadas, conseguindo-se **eleva essas mesmas pessoas para outros níveis de motivação e realização profissional**, e construindo-se assim uma Associação muito mais moderna e apta a enfrentar os novos desafios que a sociedade vem colocando.

Uma vez mais, queríamos agradecer em nome da Associação Humanitária Voluntários da Praia da Vitória, a todos os patrocinadores/parceiros do programa Ação Inov Açores que proporcionaram uma experiência inigualável à nossa Organização e que, sem os quais, não teria sido possível trilhar este caminho de modernização e potenciação dos nossos Recursos Humanos.

Agradecemos a possibilidade de ter recebido esta consultoria que nos levou numa viagem completamente fora do nosso quotidiano, abrindo um caminho dinâmico e diferenciador na relação com os nossos Recursos Humanos.

CONSULTORIA EM MODELOS DE GOVERNO





Consultoria em Modelos de Governo



Fabiana Gomes, Nuno Lopes e César Medeiros, CÁRITAS Ilha Terceira

Nome da organização:
Cáritas da Ilha Terceira

Data de constituição: 2001 (apesar de ter iniciado a sua ação como Cáritas Diocesana dos Açores no ano de 1956)

Localização: Ilha Terceira

Número de colaboradores da organização: 55

Consultoria em Modelos de Governo

Áreas de atuação da organização: Promoção de competências em jovens em risco, Creche e oferta educativa do pré-escolar, Projeto de Animação de Rua e de desenvolvimento de atividades de proximidade junto de crianças nas escolas, Serviços paroquiais de ação social, Apoio de emergência, empresa de inserção para a empregabilidade de jovens NEET, Desenvolvimento integral de reclusos, educação ambiental de crianças, jovens e famílias, promoção de competências sociais em crianças do primeiro ciclo do ensino básico.

Missão da organização: Tem como principal objetivo promover a integração social de públicos vulneráveis, principalmente crianças e jovens, segundo o seu lema “Sempre mais Próximo do Próximo”.

Interlocutor na consultoria - Nome e cargo na organização:
Nuno Lopes - Gestor Qualidade e Comunicação



Consultoria em Modelos de Governo

Em que medida a organização sentiu necessidade de melhorar o seu Modelo de Governo?

A Cáritas da Ilha Terceira enfrentava uma lacuna no seu modelo de governo, uma vez que não existiam documentos escritos que definam claramente as atribuições dos órgãos executivos e não-executivos, nem quem deveria ocupar esses cargos. Embora a direção tenha realizado uma divisão dos elementos por diferentes pelouros de intervenção, não houve fixação do nível de atribuição ou poder sobre esses pelouros. Com o tempo, o Presidente da Direção acabou por assumir o poder executivo sobre todos os serviços e valências, enquanto outros membros da direção tiveram ações mais ou menos pontuais de gestão executiva. No entanto, não há um documento que estabeleça as atribuições de cada um desses membros da direção, nem dos coordenadores das valências/serviços.

Essa falta de definição das atribuições dos cargos de liderança interna prejudica a ação da instituição. Os coordenadores têm dificuldade em saber a quem devem responder ou reportar situações, bem como compreender qual é o objetivo estratégico da direção em relação ao seu serviço. Além disso, a indefinição no Modelo de Governo cria grandes desafios à sucessão, já que é difícil atrair ou formar novos líderes sem que eles compreendam efetivamente que funções lhes serão atribuídas.

Por isso, a consultoria foi fundamental para esta clarificação e aprimoramento do nosso modelo de governo.

Consultoria em Modelos de Governo

Que desafios enfrentou a organização durante a consultoria?

Durante a Consultoria a Cáritas da Ilha Terceira verificou que existia uma dificuldade em compreender onde principiam e finalizam as responsabilidades do Presidente e dos outros membros da direção e dos próprios coordenadores das valências e serviços da instituição. O modelo de negócio da organização depende excessivamente de subsídios públicos, em particular dos acordos de cooperação. Esta situação torna, simultaneamente, a organização demasiado exposta a variáveis exógenas e sem capacidade de cobrir os custos de estrutura (com uma Direção executiva por exemplo).

Verificou-se uma excessiva dependência do Presidente da Direção nas várias dimensões da vida organizacional (ex. gestão de tarefas quotidianas e representação institucional, assim como um foco excessivo nas situações emergentes do quotidiano e incapacidade de materializar objetivos estratégicos, enfrentar os desafios estruturais e realizar investimentos). Foi também possível, durante o processo inicial de consultoria, observar que não existem incentivos para que mais membros da organização assumam funções na Direção da organização. Existe uma incapacidade de mobilizar membros, enquanto a Direção se sente absorvida em questões operacionais, o que não deixa espaço para encontrar alternativas e preparar um plano de sucessão.



Consultoria em Modelos de Governo

Que soluções foram desenhadas para os desafios encontrados com o projeto de consultoria?

A principal solução desenhada no processo de consultoria para minimizar estes desafios diz respeito à criação de um novo Modelo de Governo:

- **Modelo Consultivo/Funcional:** Modelo onde a Direção é nomeada pelo Bispo e, por sua vez, nomeia um Diretor Executivo (que pode ser interno ou externo à organização). O modelo mais adequado ao contexto organizacional, na perspetiva da Direção, é o modelo dual onde existe total separação entre governo e gestão;
- **Direção Executiva com autonomia na gestão:** Direção executiva passa a ficar com a responsabilidade de prestar contas à Direção, cumprir os objetivos estratégicos, alocar recursos e garantir a sustentabilidade organizacional (contrato condicional aos objetivos);
- **Conselho Consultivo como mecanismo de participação e envolvimento da comunidade:** Este conselho deverá ser constituído por pessoas de renome da sociedade local, com conhecimentos e competências em diferentes áreas de interesse para a Cáritas da Ilha Terceira e servirá tanto para apoiar a direção com novas ideias soluções, como para preparar potenciais membros de futuras direções.

Consultoria em Modelos de Governo

Que ações foram implementadas na organização na sequência das soluções propostas?

O objetivo inicial do processo de consultoria na Cáritas da Ilha Terceira era desenvolver e implementar um novo modelo de governo para a instituição. A intenção era criar um conjunto novo de funções e responsabilidades para cada cargo de governo e, em seguida, implementar esse novo modelo. Isso incluía a contratação ou nomeação de um novo diretor executivo e a criação de um novo conselho consultivo.

Entretanto, durante o processo de consultoria, ocorreu um facto inesperado: o presidente da direção pediu demissão. Isso levou a uma nova reflexão sobre o processo de consultoria e a sua finalidade. Chegou-se à conclusão de que não seria possível implementar o novo modelo de governo imediatamente, mas sim criar uma proposta de governo para a próxima direção da instituição.

Mesmo com esse novo desafio, a consultoria trouxe grandes benefícios para a instituição. No final do processo, foi criado um documento no qual são descritas todas as especificações técnicas da função de Diretor Executivo, bem como as funções inerentes a cada membro da Direção Estatutária e do Conselho Consultivo. Esse novo documento foi regulamentado internamente e será apresentado à futura direção da Cáritas da Ilha Terceira.

Embora o processo não tenha culminado na implementação imediata do novo modelo de governo, a consultoria permitiu que a **instituição refletisse sobre suas práticas e estruturas atuais**. Além disso, a descrição minuciosa de cada cargo de governo e suas funções permitirá que a próxima direção da Cáritas da Ilha Terceira tenha uma visão clara de suas responsabilidades e objetivos.

Essa proposta de governo será uma base sólida para o desenvolvimento futuro da instituição, e poderá facilitar a captação de novas pessoas para os cargos diretivos.

Consultoria em Modelos de Governo

Que impacto /resultados foram alcançados pela organização com o projeto de consultoria?

O processo de consultoria realizado agregou mais benefícios para a instituição, para além do que se esperava inicialmente. Internamente, a organização obteve um diagnóstico ainda mais preciso do que já possuía, o que se torna um benefício para a sua melhoria organizacional futura, como é o exemplo do desenvolvimento do seu futuro plano estratégico. O processo permitiu que a organização identificasse melhor as suas atuais lacunas de gestão, o que é crucial para o desenvolvimento de soluções a longo prazo.

A consultoria foi realizada de forma colaborativa, com a participação de vários elementos da instituição, incluindo a direção e coordenadores. Isso permitiu à direção ter uma maior perceção da necessidade de profissionalizar a gestão executiva e de desenvolver competências para gerir a instituição de forma mais estratégica e “política”. Foi uma experiência de aprendizagem para todos os envolvidos e permitiu a identificação de áreas de melhoria, bem como a implementação de novas soluções de melhoria.

Além disso, **a consultoria enfatizou a importância do planeamento estratégico no desenvolvimento de novos projetos**, evitando candidaturas apenas para responder a necessidades operacionais. No final do processo de consultoria, a organização também **passou a valorizar mais a necessidade de reter talentos e diversificar o financiamento e angariação de fundos**. Essas medidas são cruciais para garantir a sustentabilidade e o sucesso da instituição a longo prazo.

CONSULTORIA EM GESTÃO DE OPERAÇÕES NO DIGITAL



Consultoria em Gestão de Operações no Digital



Fabiana Silveira, Catarina Gonçalves, Teresa Aguiar, Vânia Silva, Joana Dutra, Mariana Bettencourt, Associação Olhar Poente

Nome da organização:
Olhar Poente

Data de constituição: 2011

Localização: Ilha Terceira

Número de colaboradores da organização: 62



Consultoria em Gestão de Operações no Digital

Áreas de atuação da organização: A Olhar Poente é constituída por 4 Creches/ATL (atividades de tempos livres) que abrange crianças dos 4 meses aos 10 anos e uma Academia com crianças dos 10 aos 18 anos.

Missão da organização: A Olhar Poente tem como lema ser uma Instituição onde o importante são as pessoas e é assim que trabalha. É uma instituição focada no apoio e desenvolvimento das crianças desta terra idade.

Interlocutor na consultoria - Nome e cargo na organização:
Mariana Bettencourt - Olhar Poente - Educadora de Infância

Consultoria em Gestão de Operações no Digital

Em que medida a organização sentiu necessidade de melhorar a gestão das suas atividades?

Como o nosso público-alvo são crianças/jovens e passam grande parte do dia na creche, no ATL ou na Academia temos de ter um registo do dia daquele utente. Atualmente o registo é feito manualmente, através do qual indicamos, no caso da creche, a que horas entrou e saiu, quem o recebeu e o familiar que o entregou, se dormiu, se almoçou e lanchou e também registamos alguma informação em específico sobre aquela criança.

Este registo é todo feito manualmente e pretendíamos que fosse feito de uma forma digital, em que os pais/encarregados de educação conseguissem ter acesso e acompanhar durante o decorrer do dia toda informação lá colocada. Deste modo, haveria a diminuição de trabalho manual e não haveria falha na comunicação da funcionária para os pais/encarregados de educação.

Consultoria em Gestão de Operações no Digital

Que desafios enfrentou a organização durante a consultoria?

Durante a consultoria enfrentamos alguns desafios tais como:

- Identificar a nossa necessidade/problema;
- Analisar diferentes plataforma/aplicações mais adequada à nossa realidade;
- Escolher a plataforma/aplicação;
- Apresentá-la aos encarregados de educação e equipa educativa;
- Criar um plano de implementação da nova aplicação.

Que soluções foram desenhadas para os desafios encontrados com o projeto de consultoria?

Depois de analisadas todas as propostas decidimos optar pelo **WhatsApp comunidades**, em que criaríamos vários grupos dentro da comunidade Olhar Poente, e assim tínhamos só uma comunidade, mas que estava ramificada pelas 5 freguesias onde estamos inseridos.

Neste grupo do WhatsApp partilhamos as fotos tiradas às atividades das crianças e publicávamos informações necessárias.

Consultoria em Gestão de Operações no Digital

Que ações foram implementadas na organização na sequência das soluções propostas?

Primeiramente a ideia foi apresentada aos representantes de pais de cada uma das freguesias e posteriormente à equipa.

De seguida, criamos um plano de utilização para as funcionárias utilizarem de forma correta o WhatsApp e os grupos que vão estar inseridas.

Que impacto /resultados foram alcançados pela organização com o projeto de consultoria?

A consultoria foi importante porque já tínhamos vontade de mudar o nosso “sistema” de informação, mas não sabíamos qual a plataforma/ aplicação mais indicada para a nossa realidade. Ter uma ajuda externa, que esteja fora da nossa realidade ajuda bastante para nos dar uma orientação e fazer-nos ver aspetos que se calhar não conseguimos observar.

Com a ajuda dos consultores conseguimos analisar e identificar os aspetos positivos e negativos da nossa instituição, no que diz respeito à passagem de informação e fotos para os encarregados de educação.

A utilização do WhatsApp é positiva, pois acaba por ser uma aplicação numa perspetiva mais informativa e era isso que pretendíamos: **passar a informação aos pais de forma clara e explícita.**

CONSULTORIA EM COMUNICAÇÃO NO DIGITAL



Consultoria em Comunicação no Digital



Marina Dias, Pedro Gomes, Pilar Melo, Filipa Brum Cabral, APPJ

Nome da organização:

Associação de Promoção de Públicos Jovens em Risco

Data de constituição: 31 de janeiro de 2007

Localização: Ilha de São Miguel

Número de colaboradores da organização: 16



Consultoria em Comunicação no Digital

Áreas de atuação da organização: Intervenção Psicossocial

Missão da organização: Desenvolver uma intervenção psicossocial humanizada e personalizada junto de crianças e jovens potenciando as suas competências, empoderando-as e capacitando-as nas diferentes fases do seu desenvolvimento para que construam projetos de vida saudáveis e adaptativos. Por outro lado e através da formação, pretendemos capacitar a comunidade técnica para intervir de forma competente e ajustada às necessidades dos seus diferentes públicos de intervenção.

Interlocutor na consultoria - Nome e cargo na organização:

Pilar Melo - Coordenadora/Gestora do Centro de Formação e Investigação; Psicóloga na Equipa de Apoio Integrado ao Jovem em Risco.

Consultoria em Comunicação no Digital

Em que medida a organização sentiu necessidade de melhorar a Comunicação?

A Associação de Promoção de Públicos Jovens em Risco (APPJ) cresceu significativamente nos últimos anos em virtude da criação e implementação de projetos, os quais têm vindo a ser validados e reconhecidos pelos seus públicos de intervenção, rede de parceiros e demais entidades públicas e privadas com quem a Associação trabalha e articula.

Este crescimento não só nos tem permitido estender a nossa missão, valores e metodologia, como nos trouxe algo de novo que até então, era para nos desconhecido – visibilidade externa.

Até sensivelmente 2014, a ação da APPJ centrava-se quase exclusivamente na Equipa de Apoio Integrado ao Jovem em Risco e no Centro de Formação e, com o surgimento dos projetos, a partir desta altura, toda a organização ganhou mais visibilidade, o que nos obrigou a ter mais preocupações com a comunicação, divulgação e partilha de informações.

Foi criada uma página da Associação no Facebook, a qual serviu um propósito inicial de divulgação de atividades; contudo, com a situação pandémica que se viveu e com a nossa participação na Ação Inov Açores, viemos confirmar que teríamos de ir muito mais além e voltar a um assunto pendente – a criação de uma página web da Associação. A existência de um site não só nos permitiria efetuar a tão necessária transição digital, marcar presença e estar disponível para os nossos públicos, como nos permitiria ultrapassar aquilo que era a perceção subjetiva de um problema – a dispersão da comunicação e da marca APPJ a qual se ramificava pelas várias valências/respostas/projetos sem conexão à marca mãe (APPJ). A nossa expectativa era pois, com base na consultoria, confirmar a existência deste problema e obter apoio especializado no sentido de se implementar soluções ajustadas às necessidades e, com efeito, ultrapassar os problemas.

Consultoria em Comunicação no Digital

Que desafios enfrentou a organização durante a consultoria?

Os desafios com que nos deparamos foram vários, sendo que o primeiro desafio foi mesmo o de interiorizar que os problemas de comunicação não eram apenas uma percepção subjetiva dos mesmos, mas antes um problema real, com evidências claras e objetivas, demonstradas pelo diagnóstico da Consultoria. Foram analisados os vários canais digitais da instituição e, através de reuniões presenciais, auscultados os membros da Direção e os responsáveis pelas diferentes respostas/projetos.

Esta constatação foi facilmente aceite e compreendida por todos, nomeadamente pela Direção, tendo-nos permitido identificar “pontos cegos”. Para cada problema identificado foram desenhadas e apresentadas soluções, as quais nos pareceram exequíveis e eficazes, pressupondo um trabalho de estreita articulação entre a Consultora e a responsável da APPJ pelo Plano de Comunicação.

O segundo desafio prendeu-se com o pouco tempo de consultoria: tendo em conta a complexidade do plano de ação proposto, foi exigente conciliar o plano com o cumprimento de prazos e funções diárias no contexto das minhas funções na organização. Isto implicou: reunir internamente; obter consensos; estruturar conteúdos por valência para desenho de site; clarificar alguns pontos da comunicação digital nomeadamente ao nível da uniformização da mesma em torno da identidade da marca mãe – APPJ; solicitar orçamentos de agências; melhorar as práticas de publicação nas redes sociais; introduzir uma newsletter; uniformizar logotipos; conciliar as diferentes respostas/valências em torno da mesma identidade.

Consultoria em Comunicação no Digital

Que soluções foram desenhadas para os desafios encontrados com o projeto de consultoria?

A consultoria permitiu identificar concretamente os problemas da organização, construir soluções que respondem aos problemas diagnosticados, construir um plano de ação específico para as soluções definidas, tendo criado condições para permitir gerar mudanças internas positivas na organização.

A criação de um Plano de Ação e Cronograma, num curto espaço de tempo, implicou a constituição de uma equipa de comunicação interna a qual tem como objetivo a concretização plena da totalidade do plano, a médio prazo, nomeadamente: a **atualização da história da APPJ** considerando a sua narrativa; a **estruturação de um site**; a **introdução de um novo canal de comunicação digital** - uma newsletter; a **melhoria das estratégias de comunicação nas redes sociais**; a **identificação e segmentação de públicos**; o **alinhamento da identidade gráfica da APPJ**.

A articulação sistemática com a consultora (tendo ocorridos inúmeras reuniões online), a aceitação das suas propostas face aos problemas identificados, a validação das mesmas como propostas alicerçadas na sua expertise e evidências, o seu trabalho constante de motivação e incentivo à concretização das metas e objetivos traçados no Plano de Comunicação e o compromisso de ambas as partes constituíram os ingredientes-chave para o sucesso do **Plano de Comunicação Digital**, expectando-se a operacionalização de todas as ações e médio prazo.

A constituição desta equipa é um aspeto essencial na medida em que a mesma se responsabilizará pela operacionalização das diferentes soluções propostas e trabalhará no sentido de se alocar futuramente um recurso humano especializado em comunicação digital e marketing na associação, mostrando os seus benefícios e pertinência.

Consultoria em Comunicação no Digital

Que ações foram implementadas na organização na sequência das soluções propostas?

Foram definidas várias ações para a resolução dos problemas identificados, nomeadamente:

- Levantamento de orçamentos com 3 agências para a construção de um site;
- Estruturação e reunião de conteúdos de comunicação para site com as diferentes equipas da Associação;
- Levantamento de orçamento para a realização de alinhamento gráfico e unificação da identidade da marca APPJ;
- Atualização da narrativa da APPJ em documento próprio já utilizado em reuniões formais e institucional;
- Recurso ao manual de boas práticas estruturado pela consultoria para publicações nas redes sociais;
- Constituição de uma equipa de comunicação interna a qual já procede a uma alinhamento/priorização de posts/notícias segundo uma agenda mais estruturada, dirigida e uma comunicação mais integrada.

As ações acima introduzidas já trouxeram vários benefícios à rotina da organização, entres os quais, uma visão clara dos nossos “pontos cegos”; soluções e medidas a implementar, permitindo-nos simultaneamente um olhar mais atento para a nossa comunicação interna e externa.

Foram introduzidos vários mecanismos de concertação da comunicação interna, tais como um placar de registo das atividades de destaque por resposta/projeto numa lógica mensal; um documento de registo do google; é feito igualmente um alinhamento de notícias e partilhas por resposta/projeto com uma periodicidade mensal, possibilitando uma maior coerência e relevâncias das publicações; cada resposta/projeto tem já um formato de publicação standard que evidencia a APPJ como sendo a entidade mãe, a partir da qual todas as respostas/projetos derivam, com a introdução de hashtags sugestivos.



Consultoria em Comunicação no Digital

Que impacto /resultados foram alcançados pela organização com o projeto de consultoria?

A devolução diagnóstica e a identificação de problemas tiveram um impacto muito positivo, quer ao nível da nossa comunicação presencial, quer digital, tendo-nos permitido identificar “pontos cegos”. Por sua vez, a **estruturação de um plano de comunicação digital** com a integração de soluções exequíveis (Ex: construção de um site; introdução de uma newsletter para diversificação dos canais de comunicação; partilha de boas práticas e orientações para a otimização das redes sociais; necessidade de uniformização de logotipos e imagem da marca) imprimiu outro nível de rigor, exigência e planificação na comunicação.

Existe maior preocupação de articulação e uniformização nas publicações, tendo sido criada uma equipa interna para o efeito. Pretende-se receber uma colaboradora externa, em regime de voluntariado, formada na área, para colaborar connosco nesta matéria; assistimos ao esforço da Direção para a contratação de agência para a construção de site para a organização.

Consultoria em Comunicação no Digital



Simone Amorim, Natacha Machado, Hugo Goulart, SCMLP

Nome da organização:

Santa Casa da Misericórdia das Lajes do Pico

Data de constituição: 1592

Localização: Ilha do Pico

Número de colaboradores da organização: 70



Consultoria em Comunicação no Digital

Áreas de atuação da organização: 2 Estruturas Residenciais para Idosos; 1 Creche; 2 Centros de Ocupação de Tempos Livres; Serviço de Apoio ao Domicílio; 2 Centros de Dia; Descanso ao Cuidador; 1 Pólo Local de Prevenção e Combate à Violência Doméstica; Equipa de Apoio ao Rendimento Social de Inserção.

Missão da organização: A Santa Casa da Misericórdia das Lajes do Pico tem como missão prestar serviços sociais de apoio à comunidade das Lajes do Pico, nomeadamente a idosos, crianças e jovens, e vítimas de violência doméstica, promovendo o desenvolvimento pessoal e social dos seus utentes, a melhoria da sua qualidade de vida e bem-estar, e o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

Interlocutor na consultoria - Nome e cargo na organização:
Simone Amorim da Silva - Psicomotricista/Diretora Técnica Valência ERPI “Calvino dos Santos”.

Consultoria em Comunicação no Digital

Em que medida a organização sentiu necessidade de melhorar a Comunicação?

A Santa Casa da Misericórdia das Lajes do Pico tem vindo a “fechar-se” à comunidade há já algum tempo e, com a fase pandémica da COVID-19, a situação agravou-se, não só pela “obrigatoriedade” de fecharmos fisicamente as portas da instituição, mas também pelo distanciamento que toda esta fase implicou, quer a nível interno, entre utentes e colaboradores, quer a nível externo, entre famílias e comunidade envolvente. Não obstante, isto levou ao aumento do desconhecimento sobre o trabalho efetuado pela instituição e as suas diversas valências.

Em novembro passado, a Santa Casa da Misericórdia das Lajes do Pico iniciou uma reestruturação a nível orgânico e organizacional, que coincidiu com o início da Ação Inov Açores. Após uma retrospectiva, na procura de soluções, e de forma a perceber onde estávamos a falhar e o porquê deste distanciamento se manter, mesmo após o levantamento das medidas restritivas, percebemos que a comunicação institucional estava a ser ineficaz, a nível interno e externo, passando, inclusive, uma imagem negativa da Santa Casa da Misericórdia das Lajes do Pico e do trabalho que realiza. A nossa missão – a de prestar os melhores cuidados, objetivando alcançar e proporcionar o bem-estar e a qualidade de vida dos nossos utentes e colaboradores – não estava a chegar às pessoas; não existia uma proximidade e uma identificação com a essência da instituição; não havia um conhecimento sobre o nosso trabalho.

Após autoanálise e tendo também por base os conteúdos abordados nas sessões formativas do programa Ação Inov Açores, percebemos que tínhamos que mudar algo na nossa forma de comunicar. Tendo em conta que a comunicação da instituição é, maioritariamente, ao nível digital, achámos ser fundamental dirigir a nossa atenção para esta questão e melhorar. Mas, como? E foi aqui que achámos ser essencial termos apoio e alguém para nos guiar nesta missão de voltar a aproximar-nos das pessoas, dar a conhecer os nossos serviços e o nosso trabalho, comunicar mais e melhor.

Consultoria em Comunicação no Digital

Que desafios enfrentou a organização durante a consultoria?

Durante a consultoria, foram vários os desafios/problemas que identificamos. No entanto, e porque fomos percebendo que alguns dos problemas identificados davam origem a outros, tivemos de optar por definir prioridades para um futuro próximo. Desta forma, foi essencial definirmos as nossas populações-alvo para esta primeira fase, onde escolhemos as famílias dos utentes, os colaboradores, os irmãos e a comunidade envolvente. Após esta decisão, tivemos também de definir quais os desafios prioritários, dos quais destacamos:

- a inexistência de um plano/estratégia de comunicação digital: isto porque a nossa comunicação era esporádica, muito formal, sem rotinas nem planeamentos, e só englobava as atividades/informações relacionadas com o trabalho efetuado nas ERPI (deixando de fora todas as restantes valências);
- a pouca clareza/informação acerca da atuação/intervenção da Santa Casa Misericórdia das Lajes do Pico, pois, ao ser uma comunicação vaga, esporádica e com pouca informação, não passava, de todo, a ideia do trabalho efetuado nas suas valências;
- ausência de fluxo/ligação entre os demais canais de comunicação, na medida em que, apesar de termos 3 redes sociais ativas – 1 canal de YouTube, 1 site oficial e o e-mail institucional – não havia uma ligação entre todos eles. Ou seja, as publicações são feitas exclusivamente no canal em questão, não há uma ligação entre o Facebook e o nosso site; por exemplo, não há uma forma de comunicação que convide a uma jornada pelos nossos diferentes canais.



Consultoria em Comunicação no Digital

Que soluções foram desenhadas para os desafios encontrados com o projeto de consultoria?

Após uma identificação necessária dos nossos públicos-alvo da comunicação, onde pretendemos que todas as pessoas que vejam a comunicação se sintam, de alguma forma, parte da Santa Casa da Misericórdia das Lajes do Pico e entendam que a mesma está ao serviço de todos, foram apresentadas, consoante as nossas necessidades/objetivos para esta primeira fase, as seguintes soluções:

Criação de três campanhas:

- **Notoriedade:** foi estabelecida uma parceria com uma agência de comunicação, tendo em conta a necessidade afirmada de reforçar a visibilidade e notoriedade da Santa Casa da Misericórdia das Lajes do Pico e de promover o envolvimento das pessoas que fazem parte desta casa, sendo estes os rostos desta campanha, desde utentes, familiares, colaboradores, irmãos, ou seja, os nossos públicos-alvo do plano de comunicação.

- **Angariação de irmãos:** o perfil dos nossos irmãos é relativamente envelhecido e, por falha nossa também, não há muita ligação nem manutenção desta relação. Torna-se importante trazer novas pessoas para a instituição, não propriamente pela expressão monetária em si, mas sim pela importância que estas pessoas têm na vida da instituição, sendo os responsáveis por constituir os demais órgãos sociais (mesa administrativa, assembleia geral, conselho fiscal...).

- **Consignação de IRS:** uma campanha a decorrer entre os meses de abril e agosto, com relevante importância para o dia-a-dia e missão de instituições como a nossa, uma IPSS, que passam por constrangimentos financeiros com frequência.

Criação de um plano estratégico de comunicação digital e revisão do atual site e criação de um plano de conteúdos para as redes sociais, na medida em que é fundamental criar uma estratégia de comunicação, mais uniforme e humana, que englobe e divulgue a informação e trabalho desenvolvido em todas as valências, envolvendo mais os rostos da instituição.

Consultoria em Comunicação no Digital

Que ações foram implementadas na organização na sequência das soluções propostas?

À medida que fomos delineando o plano de ação, ao nível da comunicação digital, fomos colocando em prática algumas das soluções propostas, tendo por base a narrativa da instituição que construímos durante a consultoria. Inicialmente, e após diagnóstico, decidimos manter a comunicação através do Facebook, Instagram, YouTube, Site oficial e e-mail marketing, descartando então o Twitter e o Blog (inicialmente estipulados no plano de comunicação), sendo que já temos um plano estratégico de comunicação digital e um plano de divulgação nas redes sociais (tendo por base os Planos Anuais de Atividades). De destacar que o site já está a sofrer uma revisão para englobar mais algumas informações (ex: opção de se tornar irmão via online), humanizar mais os conteúdos, aumentar o fluxo entre os diversos canais, incluir todas as valências/serviços que a instituição possui/presta, adicionar números de impacto (e.g. número de refeições anualmente servidas, número de utentes apoiados). Após reunir com todas as direções técnicas das várias valências, serão então decididos quais os conteúdos a divulgar e com que periodicidade.

Relativamente às campanhas, a de consignação de IRS já está a decorrer (até agosto), e a de angariação de irmãos está dependente de algumas alterações estruturais/estatutárias. Quanto à campanha de notoriedade, já foi efetuado um briefing com uma agência de comunicação e estamos atualmente a aguardar orçamentos de outras, para poder avançar.

Consultoria em Comunicação no Digital

Que impacto /resultados foram alcançados pela organização com o projeto de consultoria?

A consultoria não só coincidiu com um momento de reestruturação e reorganização interna da instituição, como também com o momento em que voltámos a “abrir portas” à comunidade, numa fase pós-pandémica e, desta forma, foi uma “coincidência” feliz.

Nós já ambicionávamos algumas alterações, inclusive ao nível digital, que se vieram a revelar demasiado ambiciosas e, nisto, a consultoria foi fundamental para nos ajudar a identificar lacunas e definir prioridades. Esta nova imagem/nova comunicação será essencial para desconstruirmos alguns preconceitos existentes sobre a instituição, sendo também muito importante para o envolvimento que queremos criar: internamente, ao nível dos utentes, irmãos e colaboradores, e externamente, ao nível da sociedade/comunidade envolvente.

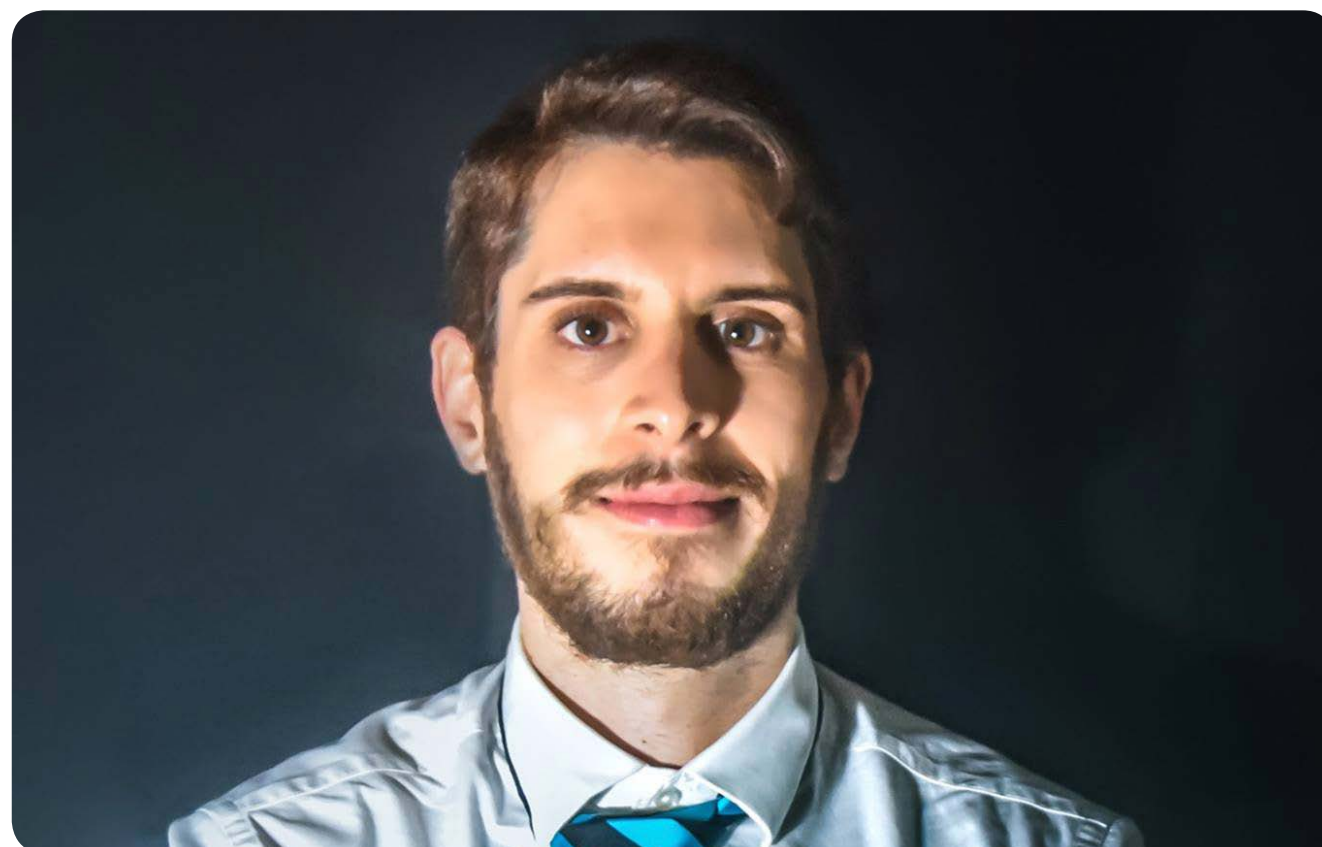
O trabalho com a consultora permitiu-nos perceber, após uma autoanálise da nossa parte e um diagnóstico efetuado pela consultora, qual a nossa situação interna/externa atual, tendo sido fundamental para nos valorizarmos internamente e percebermos que, efetivamente, a Santa Casa da Misericórdia das Lajes do Pico é uma instituição de referência, com valor e provas dadas nas suas áreas de atuação; apenas nos estava a faltar uma melhor e maior divulgação do que fazemos.

Este trabalho foi essencial para percebermos a necessidade de **definir prioridades, otimizar os nossos meios de comunicação e criar uma articulação/fluxo entre os mesmos** (eliminar os que não são utilizados). Fez-nos também perceber a importância de uniformizar e humanizar a comunicação, divulgar números de impacto/histórias reais e, mais importante, através da divisão de tarefas, criar maior relação/articulação e divulgação do trabalho por todas as valências.

CONSULTORIA EM ANGARIAÇÃO DE FUNDOS NO DIGITAL



Consultoria em Angariação de Fundos no Digital



Daniel Pacheco, CPM

Nome da organização:

Casa do Povo da Maia

Data de constituição: 2002

Localização: Ilha de São Miguel

Número de colaboradores da organização: 40



Consultoria em Angariação de Fundos no Digital

Áreas de atuação da organização: Intervenção Social; Bebés, Crianças, Adolescentes, Idosos, Turistas, Desempregados.

Missão da organização: A Casa do Povo da Maia tem como finalidade o desenvolvimento de atividades de carácter social e cultural e a cooperação com o Estado e com as autarquias locais, com vista à resolução de problemas que afetem a população local. São valências da Casa do Povo da Maia: (1) Centro de Dia e Centro de Convívio de Idosos, (2) Creche do Divino Espírito Santo da Maia, (3) Ludoteca Itinerante e Centros de Atividades de Tempos Livres, (4) Empresa de Inserção Calços, (5) Centro de Informática e Multimédia, (6) Biblioteca Infantojuvenil e (7) Serviço de Transporte Escolar, seguidamente apresentadas.

Interlocutor na consultoria - Nome e cargo na organização:
Daniel Pacheco - Sociólogo

Consultoria em Angariação de Fundos no Digital

Em que medida a organização sentiu necessidade de melhorar a Angariação de Fundos?

Considerando a pertinência interventiva da Casa do Povo da Maia na zona oriental do concelho da Ribeira Grande, constatava-se que a mesma não detinha uma forte presença no digital, como forma de dar a conhecer a sua atuação e de angariar donativos para as suas atividades diárias, o que em muito contribuem para o cumprimento dos direitos de cidadania e a igualdade de oportunidades dos utentes da instituição.

A consultoria em Angariação de Fundos no Digital dotou os formandos de ferramentas-chave para o exercício do pensamento crítico sobre a presença das respetivas instituições no digital. Por sua vez, a vinda da consultora aos Açores, a fim de conhecer a realidade interventiva da Casa do Povo da Maia e de maximizar a sua estratégia no online, permitiu melhorar o plano estratégico da instituição no digital, que, numa primeira fase, apostará na revitalização da imagem institucional, com o desenvolvimento de um website onde será apresentada, de forma apelativa e dinâmica, a instituição Casa do Povo da Maia, a sua área interventiva, as valências e o impacto na zona oriental do concelho da Ribeira Grande. Numa segunda fase, acrescenta-se a esta solução uma forte aposta nas redes sociais, com vista à posterior angariação de donativos. Inclusive, fruto desta consultoria, a Casa do Povo da Maia conta, atualmente, com uma designer que está a aplicar a imagem da Casa do Povo da Maia aos requisitos da contemporaneidade, através de *rebranding*.

Consultoria em Angariação de Fundos no Digital

Que desafios enfrentou a organização durante a consultoria?

A Casa do Povo da Maia contava com uma fraca presença no digital e uma política de donativos deficitária, pelo que esta consultoria foi preciosa para a maximização da estratégia no digital. Acrescia ainda o ruído no online, com a existência de um blogue e um website desatualizados.

Que soluções foram desenhadas para os desafios encontrados com o projeto de consultoria?

A deslocação da consultora aos Açores a fim de conhecer a Casa do Povo da Maia e os seus públicos-alvo permitiu o reconhecimento de necessidades e o melhoramento da presença institucional no digital, de forma a potenciar a angariação de donativos.

Esta consultoria resultou na eliminação do ruído no digital, com o **encerramento do website e do blogue institucionais desatualizados**, a fim de se **construir um website** (em curso) **que comunica todo o dinamismo institucional e respetivo impacto na comunidade**, bem como a **calendarização de atividades para angariação de donativos**.

A consultoria permitiu despertar para as fragilidades institucionais no digital, apresentando soluções concretas, pelo que muito se agradece pela consultoria.



Consultoria em Angariação de Fundos no Digital

Que ações foram implementadas na organização na sequência das soluções propostas?

Para além de um olhar crítico relativamente à comunicação da instituição no digital, a consultoria proporcionou a construção de documentação para a orientação dos tomadores de decisão da instituição, nomeadamente a elaboração de um plano estratégico para o melhoramento da presença no digital, de forma a potenciar a angariação de donativos, gerando retorno positivo para a comunidade.

Que impacto /resultados foram alcançados pela organização com o projeto de consultoria?

O projeto da consultoria encontra-se em execução. Irá trazer o melhoramento da presença da Casa do Povo da Maia no digital, de forma a potenciar a angariação de donativos.

CONSULTORIA EM INOVAÇÃO SOCIAL



Consultoria em Inovação Social



Luís Mancebo, Miriam Castelo e João Santos, SCMAH

Nome da organização:

Santa Casa da Misericórdia de Angra Heroísmo

Data de constituição: 1499

Localização: Ilha Terceira

Número de colaboradores da organização: 220

Consultoria em Inovação Social

Áreas de atuação da organização: A Santa Casa da Misericórdia de Angra Heroísmo promove intervenções destinadas a crianças, jovens, idosos, deficientes, desempregados e outros grupos vulneráveis da comunidade local. Desenvolve atividades em várias áreas de atuação, com destaque para as seguintes: Infância: através da creche e jardim escola Juventude: através da Escola Profissional Apoio ao Idoso: através da ERPI, do Centro de Dia para pessoas com demência, do SAD e da UCCI.

Missão da organização: A Missão da Santa Casa da Misericórdia de Angra do Heroísmo consiste na prática da solidariedade social, em conformidade com o disposto no Compromisso da Instituição, desenvolvendo intervenções centradas no indivíduo, na família e na comunidade, funcionando como um agente de desenvolvimento local e comunitário. Promove intervenções destinadas a crianças, jovens, idosos, deficientes e desempregados e outros grupos vulneráveis da comunidade local. Desenvolve atividades nas áreas dos cuidados de saúde e bem-estar, reabilitação, inserção e reinserção social, formação e qualificação profissional.

Interlocutor na consultoria - Nome e cargo na organização:

Miriam Arruda Reis do Castelo - Diretora Técnica da ERPI - Estrutura Residencial para pessoas Idosas.

Consultoria em Inovação Social

Em que medida a organização sentiu necessidade de melhorar a sua resposta social?

A SCMAH sentiu a necessidade de melhorar a sua resposta através da Consultoria em Inovação Social, após frequência da Diretora Técnica na Formação do Ação Inov Açores, mais concretamente no módulo de inovação social, onde foi possível refletir acerca da prática da Instituição e de possíveis projetos inovadores na área da geriatria. Assim sendo, a consultoria em inovação social proporcionou-nos apoio para a realização do diagnóstico da instituição e de um desenho estratégico, que nos permita concretizar ações, que impulsionem e solucionem de forma inovadora o problema principal inerente: a falta de recursos humanos qualificados na área da geriatria, para responder de forma célere a substituições, quer por baixas médicas, ou outras ausências, garantindo assim a excelência dos cuidados prestados em contexto institucional.

Por outro lado, informalmente já existia uma lista de potenciais cuidadores formais, que era entregue às famílias, sem qualquer compromisso por parte da Instituição, mas que tem apoiado muitas famílias, no recurso a um cuidador formal. Assim sendo, ambicionou-se através da apresentação do projeto Cuidar Cuidando, criar uma lista de cuidadores formais única na ilha Terceira, de modo a alocá-los às famílias e Instituições, criando assim uma bolsa de cuidadores e dotando-os de formação em componente teórica e prática.

Consultoria em Inovação Social

Que desafios enfrentou a organização durante a consultoria?

Durante a fase de diagnóstico, verificou-se que a SCMAH tem dificuldade em recrutar pessoal qualificado para a prestação de cuidados aos idosos. De referir que existiu um elevado número de baixas médicas (75 apenas na ERPI em 2022), a maioria por problemas físicos e por motivos psicológicos. Um outro desafio está relacionado com a Área da formação, a qual, apesar de estar desenvolvida, encontra-se atualmente em “stand by”, por falta de recursos humanos, o que não permite o desenvolvimento de competências técnicas e humanas.

Na Ilha Terceira existe uma lista de espera de mais de 100 pessoas para ingressar em ERPI e o processo de admissão é moroso, devido sobretudo à falta de potenciais cuidadores formais para cuidar no domicílio e de respostas alternativas até à integração em ERPI.



Consultoria em Inovação Social

Que soluções foram desenhadas para os desafios encontrados com o projeto de consultoria?

As soluções desenhadas visam melhorar a proposta de valor interna através da **otimização de processos** existentes ou já implementados, traduzindo-se as seguintes ações:

- Otimizar os recursos existentes, quer humanos quer físicos;
- Organizar processos e estrutura através da instituição de procedimentos claros e bem comunicados;
- Definir estrutura funcional e hierárquica para aumentar a eficiência;
- Criar sistema de incentivos interno, que promova o feedback e avaliação regular dos colaboradores, o que vai melhorar a perceção de reconhecimento e valorização.

Atividades a implementar:

- Criar um Regulamento/Atividade Colaborador do Mês;
- Elaborar uma Norma de Macroestrutura / quadro funcional de tarefas;

Criação de uma Equipa Reforço na SCMAH, tendo em conta que internamente existe capacidade para formar e qualificar profissionais na área da geriatria. A falta de tempo e a disponibilidade seria colmatada caso existisse uma equipa já formada e qualificada para dar resposta às ausências de curto e médio prazo da SCMAH. A existência desta equipa iria contribuir para garantir a qualidade dos cuidados prestados e para minimizar o desgaste que os turnos extra exigem.



Consultoria em Inovação Social

Atividades a implementar:

- Regulamento;
- Orçamento Bolsa de Equipa de Reforço Interna;
- Recrutamento Interno;
- Recrutamento Externo.

Criação de uma Equipa de Projeto para desenvolver o projeto “Cuidar, cuidando”, como aposta clara de posicionamento da SCMAH enquanto referência internacional na área da geriatria – definição de missão/propósito/eixos de ação. A SCMAH é considerada uma referência na área da geriatria, pelo que pode tirar partido disso para ser pioneira numa iniciativa com impacto na comunidade onde está integrada;

Existem mais de 100 idosos a aguardar por cuidados de geriatria e verifica-se uma carência generalizada de profissionais qualificados; foi identificada a oportunidade de a SCMAH ser a pioneira num projeto de inovação social que pretende criar uma bolsa de cuidadores formais, qualificando futuros profissionais de geriatria.

Atividades a implementar:

- Candidatura ao Prémio BPI fundação “La Caixa”;
- Definir Orçamento do Projeto;
- Procurar parceiros para o projeto que possam assegurar financiamento;
- Definir Regulamento com Regras de Alocação da Bolsa (1º draft);
- Procurar parceiros para o projeto (Instituições, Serviços);
- Seleção e Recrutamento de 10 pessoas; - Formação e Certificação de 10 pessoas;

Consultoria em Inovação Social

Que ações foram implementadas na organização na sequência das soluções propostas?

No âmbito da melhoria da satisfação interna, foi elaborado um Regulamento do Colaborador do Mês, a iniciar em maio de 2023, no 3º piso da ERPI, sendo projeto piloto e posteriormente replicado para os restantes pisos da ERPI e UCCI; Elaboração da Norma de Macroestrutura/Quadro funcional de tarefas.

No âmbito da Equipa de Reforço (interna) da SCMAH foi elaborado Regulamento + Orçamento Bolsa de Equipa de Reforço Interna (Proposta de Regulamento à MA); Recrutamento Interno (a aguardar Despacho da MA) e Recrutamento Externo (a aguardar Despacho da MA).

No que concerne ao Projeto Cuidar Cuidando, ainda só foi possível concretizar - Candidatura ao Prémio BPI fundação “La Caixa” (fev. 2023 – candidatura), de forma a obter-se financiamento para criação da bolsa de cuidadores e definição do orçamento para proposta a possíveis investidores.

Consultoria em Inovação Social

Que impacto /resultados foram alcançados pela organização com o projeto de consultoria?

O projeto de consultoria permitiu-nos refletir acerca da problemática existente na Instituição e melhorar a nossa resposta interna como foco. A longo prazo, pretendemos apoiar as famílias que possuem idosos a cargo, alocando às mesmas famílias cuidadores formais qualificados.

A consultoria apoiou-nos ainda:

- na delineação do diagnóstico e apresentação de propostas de melhoria para intervenção interna e para concretização do projeto inicial (Cuidar Cuidando);
- na melhoria da organização interna da Instituição, através da criação do Regulamento da Norma da Macroestrutura e descritivo de funções;
- na delineação dos timings dos projetos;
- na motivação da Equipa de Projeto para execução das Atividades/ações definidas no redesenho estratégico dos projetos, através de trabalhos de grupo em contexto de sala de formação com a Consultora, assim como reuniões presenciais com os Técnicos;
- na concretização e execução de Regulamentos, com vista à melhoria da satisfação/motivação interna dos colaboradores, como por exemplo o Regulamento do Colaborador do Mês e Acompanhamento da execução de tarefas/ações propostas;
- na construção e concretização dos projetos redesenhados.

CONSULTORIA EM NEGÓCIOS SOCIAIS



Consultoria em Negócios Sociais



Mariana Castanho, Hélder Fernandes, Naria João Brandão - Novo Dia

Nome da organização:

Novo Dia – Associação Para a inclusão Social

Data de constituição: 02 de outubro de 2002

Localização: S. Pedro – Ponta Delgada

Número de colaboradores da organização: 40

Consultoria em Negócios Sociais

Áreas de atuação da organização: A Associação Novo Dia constituída por profissionais pluri e multidisciplinares, incluindo psicólogos/as, animadores de rua, assistentes sociais, sociólogos/as, enfermeiros/as, médico psiquiatra e monitores de inserção social dedica-se a ajudar adultos/as de ambos os sexos que se encontram em situação de extrema exclusão social (e.g., pessoas em condição de sem abrigo).

Missão da organização: A Novo Dia tem como visão integrar e incluir socialmente as pessoas em situação de exclusão social grave e em risco na Ilha de São Miguel, Açores, incentivando e apoiando processos de mudança nas suas vidas, e ainda sensibilizar para estas problemáticas.

Interlocutor na consultoria - Nome e cargo na organização:
Hélder Fernandes (Psicólogo/Coordenador da Equipa de Rua/Membro da Direção da Instituição)

Consultoria em Negócios Sociais

Em que medida a organização sentiu necessidade de melhorar o seu negócio social?

A Novo Dia - Associação para a Inclusão Social é uma instituição de solidariedade social, que intervém desde 2002 junto de adultos/as em situação de extrema de exclusão social e habitacional. Desde a sua criação que a Instituição tem procurado ir ao encontro das necessidades dos seus/suas beneficiários criando e expandido as suas respostas com vista à atuação/resolução dos problemas identificados. Todavia, tratando-se se de uma instituição cujo modelo de negócio e funcionamento se considera tipicamente tradicional (por depender maioritariamente de fundos do Estado) e tendo em vista uma maior autonomia da Associação, este salto qualitativo é fundamental.

Foi neste sentido, aliado à vontade de querer melhorar, que decidimos participar no processo de capacitação institucional através do Ação Inov Açores, constituindo-se este como uma fonte conhecimentos e sobretudo de inspiração e motivação para levarmos a cabo a nossa intenção de progredir enquanto instituição.

Consultoria em Negócios Sociais

Que desafios enfrentou a organização durante a consultoria?

A consultoria constitui-se como um momento bastante desafiador e simultaneamente um processo de reflexão e crescimento nas suas diferentes fases. Desde logo, através do processo de auscultação de instituição, por parte do consultor, a instituição deparou-se com alguns aspetos da vida institucional que não devem de todo ser ignorados por influenciarem a sua sustentabilidade, sobretudo se pretendemos iniciar o primeiro negócio social. Especificamente, foram identificadas algumas áreas que requerem atenção/reforço, ao nível: da Gestão e Planeamento Financeiro, Recursos Humanos, Marketing e Comunicação e Avaliação de Impacto.

Já numa fase posterior à análise ao estágio de desenvolvimento do negócio social, o processo passou pela identificação clara do problema central, definição da solução, definição do plano de negócio e respetivo plano financeiro. A consultoria, nesta fase do projeto, foi crucial, permitindo-nos compreender a preparação necessária para dar início ao primeiro negócio social, redirecionando-nos no caminho que pretendemos percorrer, a partir de decisões mais consciente e informadas.

Consultoria em Negócios Sociais

Que soluções foram desenhadas para os desafios encontrados com o projeto de consultoria?

Considerando os desafios acima elencando e não podendo separar os desafios inerentes à situação atual da instituição do negócio social que pretendemos desenvolver, o consultor, após o processo de auscultação através do redesenho estratégico, colocou à disposição da Direção da Novo Dia um conjunto de propostas para apoio na tomada de decisão, destacando-se algumas recomendações:

- **estabelecer funções de gestão e planeamento financeiro** como uma prioridade, com reforço de um elemento na área de gestão/economia, e implementar um sistema de controlo de gestão e planeamento financeiro, importante tanto para instituição como para o negócio social;
- **na área dos recursos humanos, analisar e avaliar as necessidades das áreas transversais ou novas áreas da organização**, existentes e a desenvolver, a fim de determinar as funções e competências necessárias para a gestão eficaz dessas áreas;
- na área de gestão e marketing, ao nível da comunicação externa, **definir uma estratégia clara para marketing e comunicação**, por área e considerar indicadores de resultados e impacto (mudança), bem como, designar um funcionário para liderar a área de marketing e comunicação.
- ao nível do negócio social, foram recomendados e melhorados aspetos relacionados com o problema central apresentado, com a **redefinição da proposta de valor**, com a **construção do plano de negócio**, com a **inclusão de estudo do mercado** e, ainda com a **criação do plano financeiro** para verificar a viabilidade do negócio.

Consultoria em Negócios Sociais

Que ações foram implementadas na organização na sequência das soluções propostas?

Com base no diagnóstico realizado pelo consultor, o qual a Direção da Novo Dia reconhece como ferramenta importante para melhoria substancial da instituição, são várias as ações que estão e serão implementadas. Tais ações constituem-se como elementos fulcrais para consolidar o trabalho já desenvolvido pela Novo Dia e garantir que posteriormente se possa avançar com o negócio social pensado ou outro que se venha a considerar-se relevante, mas com a vantagem se verem reforçadas áreas importante para o seu sucesso e sustentabilidade.

A área de gestão e marketing encontra-se em criação/restruturação ao nível do plano de comunicação digital, e no presente ano pretende-se ver resultados ao nível da reformulação do website institucional e da criação de Content Marketing (definir estratégia e criação de conteúdos; aumento do registo fotográfico e vídeos promocional). Para melhorar a comunicação interna, está a iniciar-se processo de implementação de um sistema de comunicação interna mais eficaz e ainda a redefinir-se funções para garantir que um recurso fique responsável pela área.

Ao nível da avaliação de impacto, foram redefinidos indicadores de avaliação de impacto institucional (de resultado e transformação) em algumas das estruturas da instituição, pretendendo-se alargar a toda a instituição com o intuito de, no próximo plano de atividade anual e relatório de atividades, já se encontrar refletida esta nova abordagem. Com isto, tem-se incutido na cultura organizacional uma visão de criação de valor social das ações que desenvolvemos.

Consultoria em Negócios Sociais

Outra área crítica refere-se à área de gestão e planeamento financeiro que, embora ainda não tenham sido concretizadas medidas, está apontado como prioridade para a sua resolução no presente ano.

Quanto ao negócio social, as ações que decorrem, por via da consultoria, além do já mencionado, destacamos a criação do plano de negócio, com realização exaustiva de estudo de mercado e ainda a construção financeira, permitindo verificar que o plano de negócio proposto apresenta as recomendações e melhorias ao nível do reajustamento de problema central apresentado, redefinição da proposta de valor, construção do plano de negócio, com inclusão de estudo do mercado e, ainda a criação do plano financeiro tendo-se verificado tratar de um negócio bastante viável e com potencial, enquadrando-se na missão e eixos estratégicos da Novo Dia.

Consultoria em Negócios Sociais

Que impacto /resultados foram alcançados pela organização com o projeto de consultoria?

A consultoria realizada pelo consultor à Associação Novo Dia foi, sem dúvida, um **processo de grandes aprendizagens, reflexões, de desafios, mas sobretudo de grande crescimento**. O processo, que numa fase inicial nem sabíamos propriamente em que consistia, permitiu-nos primeiramente fazer uma autorreflexão e autoavaliação sobre a dinâmica institucional, os seus pontos fortes e fracos, e essencialmente sobre pontos críticos que requerem intervenção e que sentimos necessidade de melhorar, independentemente de pretendermos avançar com um negócio social, de forma a melhoramos os nossos serviços.

Hoje, entendemos que a consultoria deveria ser uma prática das instituições com objetivo de contribuir para a melhoria dos serviços e com isto aumentar/acrescentar o seu valor.

Um outro aspeto fundamental, fruto da consultoria, é nosso entendimento atual sobre a criação de valor social que a Novo Dia possui, a partir das ações que desenvolve, o que nos remete para a importância de implementação de um sistema de avaliação impacto (avaliação de resultados e de transformação).

A Associação Novo Dia desempenha um papel crucial na ilha de Miguel, com uma resposta diferenciadora e, com tal, necessita de dar visibilidade e mostrar o seu valor e impacto na comunidade.

Consultoria em Negócios Sociais

Relativamente ao processo de acompanhamento no negócio social que a instituição pretende desenvolver, a consultoria foi crucial, principalmente pela proximidade de acompanhamento nas suas diferentes fases. A partir desta experiência de consultoria tivemos a oportunidade de adquirir conhecimentos, competências e ferramentas que, de outra forma, não teria sido possível e que se revelaram importantes para o desenvolvimento deste ou outros negócios sociais.

Hoje, estamos mais preparados para iniciar negócio social, mas sobretudo mais consciente do que isto implica e do que instituição necessita para garantir a sustentabilidade.

O Ação Inov Açores contribuiu para o desenvolvimento de competências chave nas organizações que beneficiaram do programa e para a geração de mudanças nas organizações através dos projetos de consultoria.

Os resultados das consultorias, testemunhados pelos próprios participantes, comprovam a importância de programas de capacitação como o Ação Inov Açores, no contributo que dão para o desenvolvimento sustentável do setor da economia social.

Para a TESE foi um privilégio trabalhar em conjunto com tantos parceiros que, de forma dedicada, contribuíram para o sucesso do programa.

Obrigada a todos os intervenientes no programa (mentores, formadores, membros júri, convidados para as sessões de task force e avaliadores do programa) que nos acompanharam ao longo do programa Ação Inov Açores, e em particular aos consultores pela passagem de conhecimento, experiência e partilha de boas práticas com as organizações.

Em particular agradecer a: Mariana Rebelo Andrade (Call to Action), Vera Chaves (Portugalia), Carlos Azevedo (IES), Nuno Mesquita (Blindesign), Nuno Amarante (ISPA), Luís Costa e Miguel Guarino.

Agradecemos a todos os participantes pela dedicação e compromisso na implementação de melhorias nas suas organizações.

Iceland
Liechtenstein
Norway



**Active
citizens fund**

AÇÃO INOV AÇORES
REFORÇO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

 FUNDAÇÃO
CALOUSTE
GULBENKIAN

 FUNDAÇÃO
BISSAYA BARRETO



 URIPSSA
União Regional das Instituições Particulares
de Solidariedade Social dos Açores

fundação
ageas

 **PROLACTO**
AZORES

 **NorSensus**
MEDIAFORUM