Iceland Liechtenstein Norway **Active citizens** fund

PROJETO SIM – INOVAR

RELATÓRIO FINAL

01/05/2021 a 31/01/2023

Projeto implementado por:

FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN

FUNDAÇÃO BISSAYA BARRETO

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA BARCELOS

Iceland Liechtenstein Norway **Active citizens fund**

Índice

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO 3

2. RESUMO EXECUTIVO 3

2.1. Resumo do projeto 3

2.2. Executive summary 4

3. RESULTADOS ALCANÇADOS 5

3.1. Resumo geral da execução das atividades durante todo o período de implementação do projeto 5

3.2. Boa prática 10

3.3. Descrição e análise dos objetivos alcançados, face aos previstos, com a realização das atividades implementadas, devendo ser evidenciados os efeitos do projeto no(s) grupo(s)-alvo e/ou na área geográfica em que o projeto foi implementado 10

3.5. Principais alterações/ajustamentos realizados no âmbito do projeto 14

3.7. Explicação dos resultados apresentados e de desvios de resultado face ao contratualizado 15

3.8. Listagem de todos os materiais (e número de exemplares) produzidos durante o projeto, independentemente do formato em que foram produzidos, indicando como é que esses produtos foram distribuídos e a quem 16

3.9. Resultados não previstos em sede de candidatura, incluindo decorrentes de ligações ou sinergias com outras atividades não financiadas pelo Programa Cidadãos Ativ@s 17

4. AVALIAÇÃO E SUSTENTABILIDADE 18

4.1. Lições aprendidas com a implementação do projeto, devendo ser referida a forma como essas lições irão ser utilizadas 19

4.2. Os efeitos positivos do projeto terão continuidade após a conclusão do período de financiamento? 20

4.3 Descrição da forma como as atividades irão continuar após o término do financiamento do Programa Cidadãos Ativ@s, incluindo ações de follow-up previstas e a forma como é garantida a sustentabilidade do projeto 20

5. Conclusão 21

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Número Projeto - 250802

Designação Projeto - Projeto SIM - INOVAR

Entidade - SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE BARCELOS

2. RESUMO EXECUTIVO

2.1. Resumo do projeto

O projeto SIM - INOVAR visou contribuir para a implementação de metodologias de avaliação, acompanhamento e monitorização dos resultados do desempenho da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos (SCMB) e melhoria dos processos comunicacionais.

Os objetivos preconizados eram a criação de um instrumento de gestão estratégica e de medição da performance, de um modelo de gestão de desempenho e de condições para o reforço do sentimento de pertença e motivação dos/as colaboradores/as.

Enquadrado no eixo 4 do Programa, a sua implementação teve as seguintes tipologias de intervenção: implementação dos planos de ação/ planos estratégicos relacionados com a capacitação organizacional/ operacional; formação, mentoria e consultoria em governação, planeamento, gestão administrativa e financeira, comunicação e marketing, gestão e angariação de voluntários, técnicas de avaliação e monitorização; desenvolvimento de ferramentas de autoavaliação das capacidades das organizações; realização de estudos e publicações, e criação de bases de dados e de repositórios de informação e conhecimento.

As atividades do SIM - INOVAR foram planeadas em função das referidas tipologias e contemplaram:

C1 – Seminário de Encerramento do Projeto SIM-INOVAR, dado o arranque ter sido sinalizado via eletrónica;

C2 – Capacitação Técnica de profissionais na temática Gestão por objetivos – Uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional, para clarificar a estratégia da organização, os objetivos organizacionais e as expectativas quanto ao seu desempenho;
C3 – Desenvolvimento dos materiais de divulgação do projeto;
C4 – Implementação do modelo – construção de Balanced Scorecards (BSC) para 9 unidades operacionais da SCMB;
C5 – Relatório de Avaliação.

2.2. Executive summary

The project intends to contribute to the implementation of methodologies for evaluating, accompanying and monitoring the results of organizational performance and to improve communication processes.
Its objectives are the conception of a Strategic Management and performance measurement instrument, the conception of a performance management model and the reinforcement of the employees' sense of belonging and motivation.
It is part of Axis 4 and aims to strengthen the capacity and sustainability of civil society, supporting the most needy areas and relevant factors for the effectiveness of NGOs. Its implementation fits into the following types of intervention: Implementation of action plans/strategic plans related to organizational/operational training; Training, mentoring and consultancy in governance, planning, administrative and financial management, communication and marketing, management and recruitment of volunteers, evaluation and monitoring techniques; Development of self-assessment tools for organizations' capabilities; Conducting studies and publications, and creating databases and repositories of information and knowledge.
The project activities were planned according to the areas of intervention and include:
C1 – SIM-INOVAR Project Closing Seminar;

C2 – Technical Training of professionals in the theme Management by objectives – An Organizational Development Strategy, to clarify the organization's strategy, organizational objectives and expectations regarding its performance;

C3 – Development of project publicity materials;

C4 – Implementation of the model – development of Balanced Score Cards (BSC) for 9 operating units of SCMB;

C5 – Assessment Report.

3. RESULTADOS ALCANÇADOS

3.1. Resumo geral da execução das atividades durante todo o período de implementação do projeto

A atividade principal, a C2 - Capacitação Técnica, foi implementada apesar de alguns atrasos sucessivos, o que condicionou a concretização de todo o projeto dentro dos prazos previstos. As atividades correspondentes à C2, nomeadamente a C2.2 Implementação: Formação - Gestão por objetivos; C2.3 Avaliação: Formação e C2.4 Relatório da Formação, iniciaram em novembro 2021 (e não maio, como previsto em candidatura) e terminaram em abril de 2022.

Dada a natureza sequencial das referidas atividades, assim como daquelas previstas na Componente C4 - Implementação do Modelo de Gestão Estratégica (ou seja, C4.1 Preparação: Reuniões com os Responsáveis das Unidades Operacionais; C4.2 Implementação: Desenvolvimento do modelo de gestão estratégica Balanced Scorecard (BSC) nas diferentes unidades operacionais; C4.3 Implementação: do modelo de gestão estratégica pelos BSC nas referidas unidades; C4.4 Supervisão técnica e mentoria e C4.5 Avaliação: Modelo de Gestão), este atraso repercutiu-se nas restantes atividades.

Verificou-se ainda adiamento das sessões de formação, por indisponibilidade de horário do formador. Além disso, alguns formandos/as não conseguiram frequentar a formação (por apresentarem Certificado de Incapacidade Temporária para o Trabalho).

Todos estes aspetos se constituíram desafios que, com a colaboração de todos/as, se procuraram ultrapassar. Assim, através do apoio técnico e articulação direta da equipa de formandos/as com o formador via email e telefone, foi possível dar andamento às tarefas prévias necessárias à implementação do modelo de gestão estratégica.

Além disso, optou-se por promover uma segunda formação (que veio a decorrer de setembro a novembro 2022), para assegurar a capacitação de todos os/as formandos/as envolvidos inicialmente, permitindo que completassem as 50 horas de formação em gestão por objetivos e cumprir com os objetivos preconizados.

Procurou-se, ainda, potenciar essa oportunidade, possibilitando a consolidação de conhecimentos e esclarecimento de dúvidas aos/às que já tinham frequentado a primeira ação e, sobretudo, envolvendo outros/as colaboradores/as, antecipando a disseminação do modelo estratégico a toda a organização num futuro próximo e reforçando a tónica no envolvimento dos/as colaboradores/as.

A componente C3 - desenvolvimento dos materiais de divulgação concretizou-se durante a implementação do projeto através da qual se realizou o seguinte:

- Criação e divulgação,, no site institucional, da ficha técnica do projeto (https://www.misericordiabarcelos.org/projetos/);
- V*ídeo pitch* nas redes sociais e no site institucional (https://www.misericordiabarcelos.org/projetos/) e newsletter da SCMB;
- Publicação na Revista Encontro de Gerações, do Boletim Quadrimestral N.º 51 |julho 2021 (Pág. 4 e 5) (https://asset.skoiy.com/71dbf3ee8d3286600c9266592c81e652/pkti7o7wffla.pdf);

- Publicação na newsletter institucional (https://misericordiabarcelos.pt/newsletter/37/).

As atividades referentes à Componente C4 também se realizaram para além do previsto em cronograma. Com o acompanhamento técnico do projeto e o apoio à distância do formador, foi possível avançar com as Reuniões com Responsáveis das Unidades Operacionais (UO), antes da componente formativa ter terminado e já com a preparação da implementação do modelo estratégico. Em abril de 2022, a SCMB já tinha criado 11 BSC. Em novembro de 2022, após o término da segunda ação de formação, contavam-se 11 BSC implementados, com objetivos até final de 2022, e 15 BSC com objetivos para 2023, referentes a 15 UO da SCMB.

No que concerne às atividades da componente C1, a Preparação: Seminário de Encerramento (anterior C1.4); Implementação: Seminário (anterior C1.5) e Avaliação: evento (anterior C1.6), foram reagendadas, pelos motivos já referidos. O Seminário de Encerramento realizou-se em fevereiro de 2023, contando com a participação de 23 colaboradores, 3 dirigentes da Mesa Administrativa, a Mentora e o Avaliador Externo.

A avaliação do evento consistiu na aplicação de um questionário digital, através do email institucional, cujas respostas apontam para uma avaliação muito positiva.

No Gráfico 1. é possível perceber que a maior parte dos/as participantes estão totalmente satisfeitos/as (69%) ou satisfeitos/as (25%) com a organização do seminário.

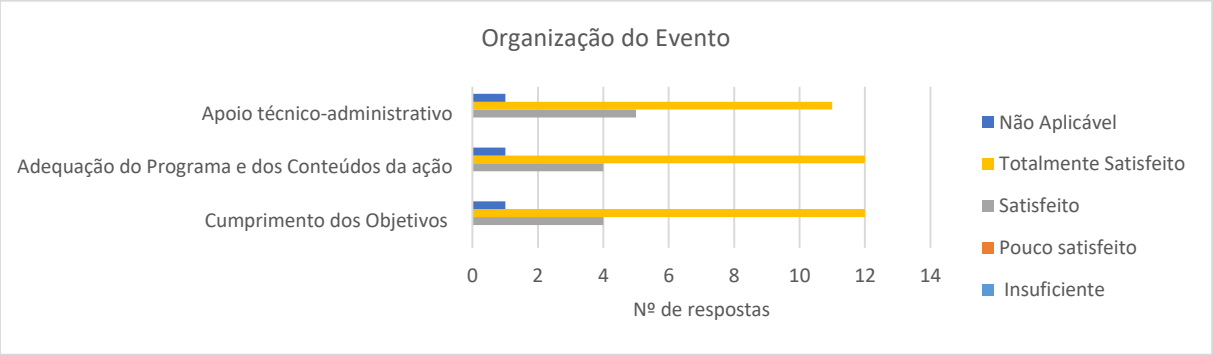


Gráfico 1. Avaliação da Organização da Formação.

A avaliação dos recursos utilizados no evento também é positiva, uma vez que os/as participantes se mostraram satisfeitos/as (57%) ou totalmente satisfeitos/as (41%) com esta dimensão (Gráfico 2).

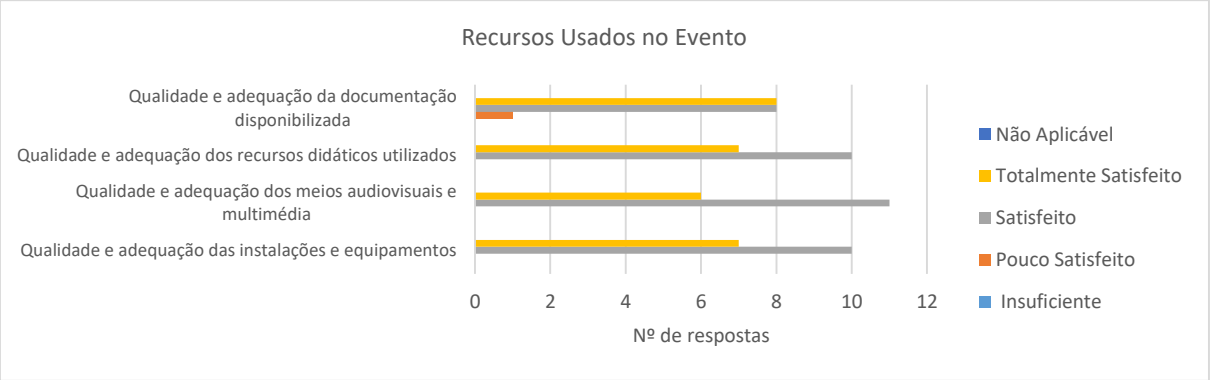


Gráfico 2. Recursos Usados no Evento

No que se refere ao desenvolvimento do Seminário, os/as colaboradores/as que participaram mostraram-se totalmente satisfeitos/as (73%) ou satisfeitos/as (22%), como se pode observar no Gráfico 3.

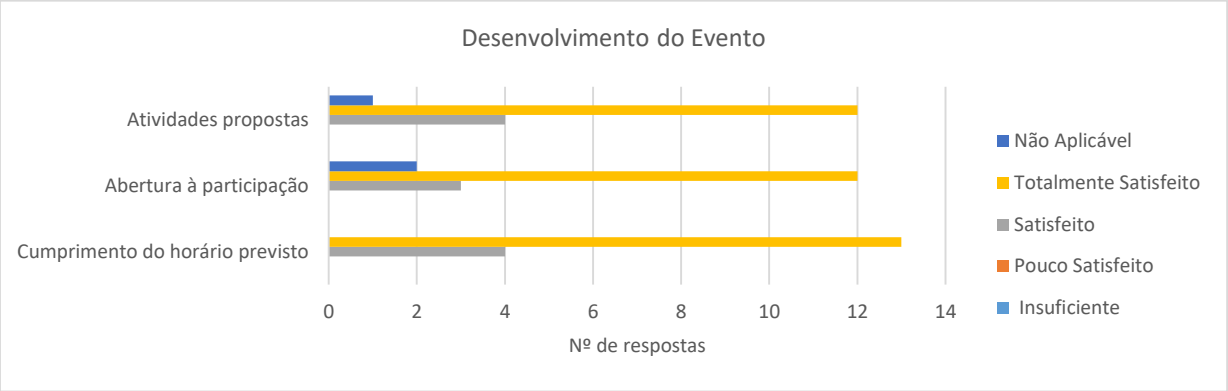
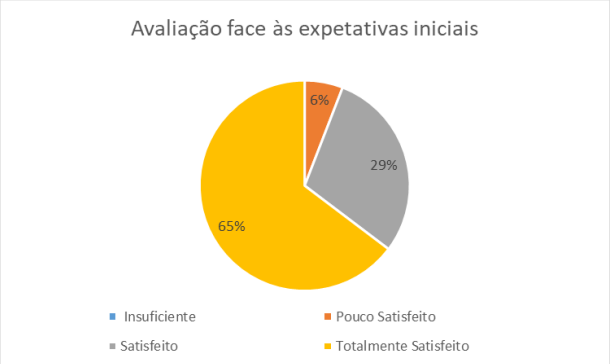
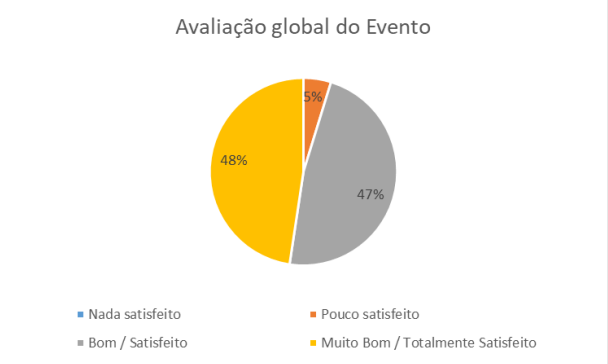


Gráfico 3. Desenvolvimento do Evento

Por fim, a apreciação global de quem participou no Seminário de Encerramento também é muito positiva, com 65% de respostas de participantes a referirem estar Totalmente satisfeitos/a e 33% a estar Satisfeitos/as.





Gráficos 4. Avaliação global face às expectativas iniciais Gráfico 5. Avaliação Global do Evento

Assim, de uma forma geral, contemplando todas dimensões avaliadas referentes ao Seminário de Encerramento do Projeto SIM-INOVAR, cerca de 96% dos participantes se mostraram muito satisfeitos (60%) ou satisfeitos (36%) com o evento.

3.2. Boa prática

A utilização de Sistemas de Controlo e Gestão em Organizações Não Lucrativas é uma prática inovadora e relevante, atendendo aos atuais desafios de sustentabilidade, que se colocam às instituições como a SCMB.

O desenvolvimento de um sistema integrado de melhoria, através da introdução do modelo de gestão estratégica, potencia uma gestão eficiente e eficaz da Organização. Este ocorreu através da implementação de metodologias de avaliação e monitorização dos resultados do desempenho individual, de equipa e da performance organizacional.

O recurso ao instrumento de gestão estratégica e de medição da performance BSC permite alinhar a prática quotidiana com objetivos estratégicos da SCMB, que passaram a assentar e a ter um fio condutor neste modelo de gestão, baseado em metas, indicadores e critérios claros. Isto permite premiar o mérito e contribuir para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, reforçar o sentimento de pertença e motivação e, em última instância, prestar serviços com maior qualidade.

3.3. Descrição e análise dos objetivos alcançados, face aos previstos, com a realização das atividades implementadas, devendo ser evidenciados os efeitos do projeto no(s) grupo(s)-alvo e/ou na área geográfica em que o projeto foi implementado

A implementação do Projeto SIM-INOVAR permitiu alcançar e até superar os resultados esperados. As dificuldades em cumprir o cronograma e os desafios em assegurar a frequência das 50 horas de formação pelos 20 colaboradores previstos, acabaram por se configurar como oportunidades de reforçar o envolvimento dos colaboradores no projeto (e na implementação do modelo), assim como alargar a outros colaboradores/as e UO que não estavam inicialmente previstos em candidatura.

Na componente C2, as atividades C2.2 e C.2.3 foram reformuladas para dar lugar a uma formação única de 50h para 20 colaboradores. Com esta reformulação foi possível criar

11 BSC. Isto possibilitou que se conhecesse o modelo de gestão estratégica e se iniciasse a implementação em várias UO/serviços da Instituição, nomeadamente: Academia de Formação (AFOR), Ação Social e Voluntariado (ASV), Centro de Medicina Física e Reabilitação (CMFR), Gabinete de Comunicação e Marketing, Creche As Formiguinhas (CAF), Creche e Pré-escolar do Centro Social Comendadora Maria Eva Nunes Corrêa (CSCMENC – EI), Cultura, Infantário Rainha Santa Isabel (IRSI), Lar Rainha Dona Leonor (LRDL), Centro Infantil de Barcelos (CIB) e Gestão do Património.

Com a realização da segunda formação, o número de colaboradores/as formados/as em Gestão por Objetivos alargou-se para 25 (e não 20, como previsto inicialmente). Neste momento a implementação deste modelo chegou também ao Lar da Misericórdia (LM), Lar Nossa Senhora da Misericórdia (LNSM), Lar Santo André (LSA), Lar e Serviço de apoio Domiciliário do CSCMENC (CSCMENC - PI) e Serviço de Aprovisionamento e Gestão de Compras.

Com efeito, criaram-se 11 BSC com objetivos até final de 2022 e 15 novos BSC com objetivos para 2023 (relativos a 15 UO/ Serviços). O maior resultado alcançado é que a maior parte da Instituição já conhece e está, atualmente, a começar a implementar o modelo.

3.4. Descrição da componente de capacitação e resultado da sua implementação na(s) organização(ões)

Enquanto componente central neste projeto, a formação "Gestão por Objetivos – Uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional" decorreu de 15/11/2021 a 12/04/2022 (com 4 sessões presenciais em novembro de 2021 e 2 em abril de 2022).

Nesta formação foi explorado o modelo de Gestão Estratégica a implementar na Instituição. Os/as formandos/as tiveram oportunidade de identificar os objetivos estratégicos organizacionais relativos à sua unidade/serviço; compreender as suas inter-

relações; definir indicadores de desempenho associados; conhecer instrumentos de monitorização de desempenho e metodologias de avaliação dos resultados do desempenho organizacional. Puderam compreender como o modelo se alinha com a Missão, Visão e Valores da SCMB, conhecer o instrumento de apoio à gestão estratégica - o BSC - e de desenvolver um BSC relativo à sua UO/serviço.

Nesta ação, alguns dos formandos apresentaram CITT e não tiveram possibilidade de completar a formação. Com um estreito trabalho de equipa, apoio técnico e acompanhamento do formador e da técnica do projeto, conseguiu-se desenvolver todos os BSC das respetivas UO (aliás, daqui resultaram 11 BSC, e não 9 como previsto).

Não obstante, de forma a garantir a capacitação dos/as colaboradores/as previstos/as, essencial para a implementação eficaz do modelo de gestão estratégica, a SCMB promoveu uma segunda ação de formação "Gestão por Objetivos II".

Esta ação foi organizada de forma diferente: contou com uma componente presencial, na qual a atividade formativa se desenvolveu em sala, promovendo a interação permanente entre formador e formandos/as (32 horas) e e uma componente de 18 horas de trabalho autónomo, realizado pelos/as formandos/as fora das sessões, em equipa, sob a orientação do formador.

Nesta segunda ação, assegurou-se que os/as formandos/as que não tinham completado as 50 horas de formação, o fizessem. Além disso, procurou-se rentabilizar a ação, envolvendo outros formandos/as e envolvendo (de novo) os que já tinham frequentado a primeira formação, de forma a permitir esclarecer (muitas) dúvidas, consolidar conhecimentos e preparar os BSC para o ano seguinte, 2023. Assim, 25 colaboradores frequentaram a formação completa e encontram-se capacitados (ao invés de 20, como previsto).

Assente num trabalho de equipa que saiu reforçado, 15 unidades operacionais (em vez de 9) têm, atualmente, o modelo a ser implementado, com um BSC desenvolvido para o ano corrente.

Desta forma, todas as unidades da Instituição já conhecem o instrumento de gestão BSC e a maior parte delas já começou a implementar o modelo de gestão estratégica.

Neste seguimento, foi construído um *Toolkit* com os materiais necessários (manual, sumário das sessões, etc.) para poder replicar esta formação e capacitar tecnicamente outros agentes, noutras organizações do terceiro setor.

Resta ainda referir que ambas as ações de formação foram avaliadas de forma muito positiva pelos/as formandos/as.

Relativamente à apreciação global da primeira formação, os/as formandos/as mencionaram estar satisfeitos (50%) ou totalmente satisfeitos (35%) face às expectativas iniciais e avaliaram a ação/curso como totalmente satisfeitos (55%) e satisfeitos (30%), como se pode verificar nos Gráficos 5 e 6.

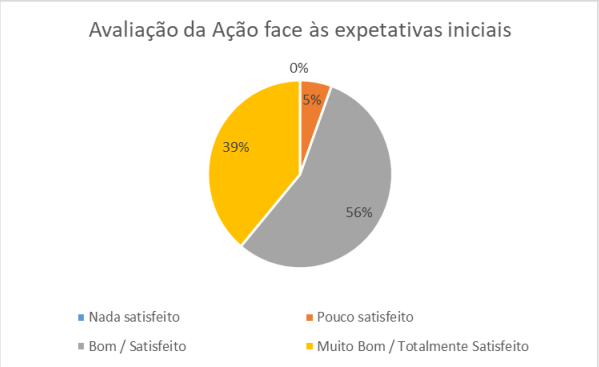


Gráfico 5. Avaliação da Formação Gestão por Objetivos – Uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional face às expectativas iniciais

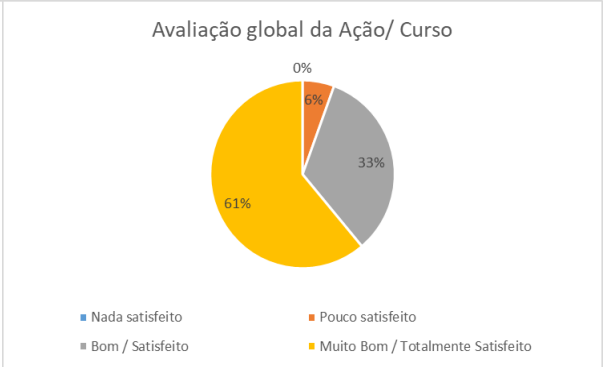


Gráfico 6. Avaliação Global da Formação Gestão por Objetivos – Uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional

A segunda ação de formação, Gestão por Objetivos II, também foi avaliada positivamente pelos/as participantes. Com efeito, como se pode observar nos Gráficos 7 e 8, relativamente à apreciação global da formação, os/as formandos/as mencionaram, de uma forma geral, estar

satisfeitos (47,6%) ou totalmente satisfeitos (38,1%) face às expectativas iniciais e avaliaram a ação/curso como totalmente satisfeitos (47,6%) e satisfeitos (47,6%).

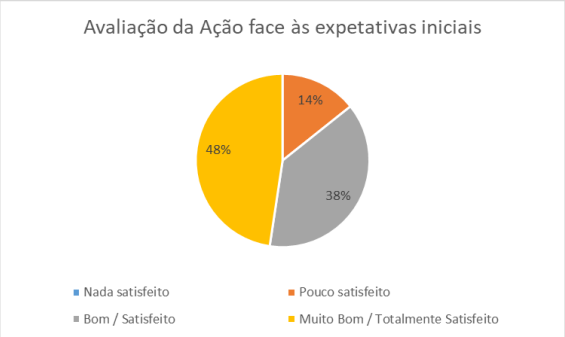


Gráfico 7. Avaliação da Formação Gestão por Objetivos II.

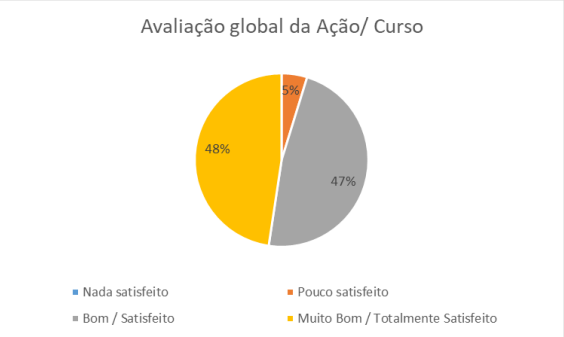


Gráfico 8. Avaliação global da Formação Gestão por Objetivos II.

3.5. Principais alterações/ajustamentos realizados no âmbito do projeto

Os principais ajustamentos realizados prendem-se com as dificuldades que surgiram desde logo com o cumprimento do cronograma previsto. Com efeito, as atividades correspondentes à Componente C2 iniciaram em novembro 2021 (e não maio, como planeado inicialmente) e viriam a terminar apenas em abril 2022. Dada a natureza sequencial destas atividades, assim como daquelas previstas na Componente C4, este atraso repercutiu-se nas restantes atividades do projeto.

Não obstante, foi possível transformar estes desafios em oportunidades de superar os resultados esperados. Com o desenvolvimento de uma segunda ação de formação e um estreito esforço de equipa, foi possível capacitar mais colaboradores/as e alargar o conhecimento do modelo de gestão estratégia à maior parte da Instituição.

Aliás, a segunda formação contou com uma forma de organização mais flexível, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos esperados. Por um lado, no que se refere à componente presencial, algumas sessões acabaram por ser transmitidas via plataforma

Zoom, à distância, dada a impossibilidade de alguns colaboradores comparecerem presencialmente e que acabaram por poder participar ativamente. Por outro, esta ação englobou o trabalho dos/as formandos/as fora das sessões, junto das suas equipas, permitindo reforçar o envolvimento e o sentimento de pertença dos/as colaboradores.

Na componente C1, foi eliminado o seminário de apresentação do projeto, mantendo-se a Preparação: Seminário de Encerramento (anterior C1.4), a Implementação: Seminário (anterior C1.5) e a Avaliação: evento (anterior C1.6). Fruto dos atrasos das atividades anteriores, o Seminário foi realizado apenas em fevereiro 2023 e serviu como momento de balanço e mote para os próximos passos a dar em 2023, na continuidade do trabalho realizado.

3.7. Explicação dos resultados apresentados e de desvios de resultado face ao contratualizado

Como referido anteriormente, as atividades correspondentes à Componente C2 iniciaram em novembro 2021 e viriam a terminar apenas em abril 2022. Dada a natureza sequencial destas atividades, assim como daquelas previstas na Componente C4, este atraso repercutiu-se nas restantes atividades do projeto. Além disso, alguns colaboradores não conseguiram frequentar algumas sessões da ação de formação.

Não obstante, foi possível transformar estes desafios em oportunidades de superar os resultados esperados.

Com o desenvolvimento de uma segunda ação de formação e um estreito esforço de equipa, foi possível capacitar 25 colaboradores através da formação de 50 horas "Gestão por Objetivos" (e não 20, como previsto), o que permitiu alargar a implementação do modelo de gestão estratégica a 15 unidades operacionais/serviços (ao invés de 9, como se antevia inicialmente). Além destes, 3 colaboradores/as frequentaram parte da

formação, o que permitiu introduzir o modelo e preparar o alargamento às unidades/serviços de que são responsáveis.

Desta forma, a maioria das unidades já conhece e está, atualmente, a começar a implementar o modelo.

3.8. Listagem de todos os materiais (e número de exemplares) produzidos durante o projeto, independentemente do formato em que foram produzidos, indicando como é que esses produtos foram distribuídos e a quem

1 – *Toolkit* de formação Gestão por Objetivos–Uma estratégia de desenvolvimento organizacional (com anexos em formato editável) - disponível mediante solicitação;

2 - Publicação no website institucional da apresentação e sumário executivo do projeto (https://www.misericordiabarcelos.org/noticias/856/1/projeto-sim-%C2%A0inovar/);

3 - 30 cartazes (15 em tamanho A3, plastificados, e 15 em tamanho A4) afixados em local visível em cada unidade, intitulados "UM PROJETO DE PESSOAS PARA PESSOAS", com os nomes de todos/as os/as colaboradores da respetiva unidade;

4 - 5 cartazes em tamanho A3, afixados em locais visíveis no Lar Santo André, divulgando o evento de confraternização para colaboradores "*Open air* no LSA";

5 - 1350 exemplares do Boletim Encontro de Gerações nº51 (publicação sobre o Projeto, pág. 4 e 5), disponibilizado em papel em todas as unidades, aos clientes e familiares, e enviado pelo correio a todos/as os/as colaboradores/as e Irmãos/ãs da SCMB, Juntas de Freguesia e Entidades Parceiras, acessível a todos/as em formato digital no website da SCMB;

6 - Material alusivo à atividade "Caminhar em Família": 100 flyers em tamanho A5 disponibilizados em papel aos colaboradores, clientes e familiares nas unidades da área Educação na Infância, 13 cartazes em tamanho A3 afixados em local visível em todas as unidades e convite a todos/as os/as colaboradores/as através do email institucional;

7 - Material alusivo à Mesa Redonda "Formar para Inovar": convite a todos/as os/as colaboradores/as, através do email institucional, Irmãos/ãs da SCMB, formandos/as da Academia de Formação e entidades parceiras; 15 cartazes em tamanho A3 e 15 em tamanho A4 afixados em local visível em todas as unidades;

8 - Material alusivo ao Dia do/a Colaborador/a "As Pontes entre nós": 15 cartazes em tamanho A3 e 15 em tamanho A4 afixados em local visível em todas as unidades; convite dirigido a todos/as os/as colaboradores/as através do email institucional;

9 - *Vídeo pitch* disponibilizado no website, nas redes sociais da Instituição e na newsletter institucional, disseminada junto de todos/as os/as colaboradores/as e subscritores/as da comunidade.

3.9. Resultados não previstos em sede de candidatura, incluindo decorrentes de ligações ou sinergias com outras atividades não financiadas pelo Programa Cidadãos Ativ@s

Com vista à criação de uma cultura de maior *engagement*, envolvimento, qualidade, abertura, pautada pelo espírito de equipa, foram desenvolvidas várias atividades, como a criação e afixação de cartazes em local visível em cada UO, com os nomes de todos/as os/as colaboradores/as da respetiva unidade ou o lançamento desafios positivos (como, por exemplo, dizer a alguém da equipa o quão importante é para o/a próprio/a o trabalho e empenho dessa pessoa).

Realizaram-se ainda vários momentos de confraternização ("*Open air* no LSA", "*Open Air* para tod@s", "Piquenique de Natal", etc.), com dinâmicas de *coaching* e trabalho em equipa e outras atividades lúdicas (Jogo de troca de mensagens e presentes de Natal "Amig@ Secret@"). O Dia do/a Colaborador/a proporcionou um passeio em que todos/as os/as colaboradores/as foram convidados a participar sob o tema "As Pontes entre nós" (passeio de barco).

Realizou-se ainda a "Caminhada em Família", juntando clientes e familiares das unidades da Área Educação na Infância, a todos/as os/as colaboradores/as que quiseram participar e a comunidade em geral. Tratou-se de uma caminhada "em família", na qual os/as participantes foram ainda convidados/as a doar alimentos, distribuídos depois pelo serviço de Ação Social & Voluntariado a famílias carenciadas.

Proporcionaram-se momentos reflexivos, de partilha e adoção de boas práticas (lançamento da Academia de Formação na Mesa Redonda "Formar para Inovar").

Além disso, a dinamização da segunda formação sobre Gestão por Objetivos, que não estava prevista e cuja organização foi mais flexível, contribuiu para a superação dos objetivos esperados. Permitiu envolver mais colaboradores/as, além dos/as que já tinham frequentado a primeira formação (completa e incompleta), o que reforçou o trabalho em equipa multidisciplinar e aumentou o número de colaboradores/as capacitados/as e unidades com o modelo implementado (25 colaboradores/as, ao invés de 20; 15 BSC, em vez de 9, como previsto). Mais, proporcionou dinâmicas assentes num estreito trabalho de equipa e, ao integrar trabalho dos/as formandos/as fora das sessões, junto das suas equipas, reforçou o envolvimento e sentimento de pertença dos/as colaboradores.

Por fim, de forma a apoiar o desenvolvimento e implementação do modelo de gestão estratégica, procedeu-se à elaboração de 14 novos perfis profissionais.

4. AVALIAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

4.1. Lições aprendidas com a implementação do projeto, devendo ser referida a forma como essas lições irão ser utilizadas

A implementação deste projeto, com todos os desafios que foram surgindo e a necessidade de explorar alternativas de superação, proporcionou algumas aprendizagens valiosas, a ter em consideração na implementação de um modelo de gestão estratégica.

Com efeito, é fundamental uma comunicação interna eficaz, que assegure o envolvimento e compromisso dos/as intervenientes. Esta é uma lição que sai reforçada e que será concretizada nos próximos meses na Instituição. Aliás, esta necessidade ficou bem patente no Seminário de Encerramento, que serviu como momento de encontro e balanço do projeto, onde os participantes reiteraram que "querem(os) mais", para a consolidação e alargamento da implementação deste modelo estratégico.

Por outro lado, é incontestável a necessidade de flexibilidade ao longo de todo o processo. A procura de mudança numa organização, enquanto organismo vivo, permeável ao que vai acontecendo no meio e com permanentes variáveis em mudança, internas e externas, para ser eficaz precisa atender a todas essas dinâmicas. Foi o que aconteceu, por exemplo, quando não foi possível cumprir o cronograma do projeto, quando não se garantiu a frequência de todos/as os/as colaboradores/as previstos/a nas sessões da formação, e que se percebeu que era preciso apostar em mais formação e em mudar a organização da mesma, quando se reforçou o trabalho em equipa, o apoio técnico e o acompanhamento do formador. Esta flexibilidade precisa ser uma característica dos agentes da mudança que se pretende alcançar e da própria organização. Neste sentido, os procedimentos que têm vindo a ser desenhados (e que serão concluídos nos próximos meses, previsivelmente) de forma a garantir a continuidade, transparência e eficácia da implementação do modelo de gestão

estratégica, têm um duplo cariz: um suficiente nível de estruturação e simplicidade que assegure clareza e compreensão (por todas as partes) dos procedimentos a seguir, assim como adaptabilidade a situações que possam não ter sido antecipadas.

4.2. Os efeitos positivos do projeto terão continuidade após a conclusão do período de financiamento?

Sim. Atualmente 15 unidades operacionais têm um BSC para o ano 2023. Durante este ano prevê-se a construção de BSC por todas as unidades da Instituição e o alargamento dos mesmos até 2026.

Isto permitirá que toda a Instituição tenha implementadas metodologias de avaliação, acompanhamento e monitorização dos resultados do desempenho organizacional, de equipa e individuais, premiando o mérito e reforçando o envolvimento e motivação dos/as colaboradores/as.

4.3 Descrição da forma como as atividades irão continuar após o término do financiamento do Programa Cidadãos Ativ@s, incluindo ações de follow-up previstas e a forma como é garantida a sustentabilidade do projeto

O Projeto SIM-INOVAR enquadra-se num projeto mais amplo, pré-existente na Santa Casa da Misericórdia de Barcelos, o Projeto SIM (Sistema Integrado de Melhoria).

O projeto SIM-INOVAR veio, assim, dar um forte impulso ao projeto SIM, que tinha sido remetido para segundo plano com a chegada da pandemia Covid-19 e todos os desafios que esta veio trazer às organizações do terceiro setor, e à sociedade em geral.

O Projeto SIM contempla a implementação do modelo de gestão estratégica, que foi impulsionada com a capacitação técnica proporcionada pelas atividades do projeto SIM-INOVAR. Desta forma, o trabalho começado com o projeto SIM-INOVAR continua a ter sentido e enquadramento nos objetivos estratégicos da Instituição para os próximos anos.

Além disso, superadas as dificuldades decorridas da pandemia que vivemos recentemente, a vida diária da Instituição tem vindo a estabilizar, pelo que se prevê que, com os recursos humanos existentes, seja possível continuar o trabalho iniciado. Durante 2023 prevê-se a construção de BSC por todas as unidades da Instituição e o alargamento dos mesmos até 2026.

Para além disso, através da Academia de Formação da SCMB, temos previsto desenvolver a 1ª edição da formação *"Gestão por Objetivos – Uma estratégia Organizacional para o Terceiro Setor"* para o público externo (formadores/as; responsáveis pela área da gestão de pessoas e organizações do terceiro setor; entre outros).

5. Conclusão

Este projeto, como já foi referido, permitiu alavancar o Projeto SIM, com a implementação do modelo de gestão estratégica em várias unidades da Instituição.

Mais do que isso, permitiu construir caminho(s), reforçou os laços entre equipas de unidades normalmente distantes, numa Instituição com a dimensão da SCMB, e constituiu, acima de tudo, uma profunda experiência de aprendizagem a todos/as os/as envolvidos/as.

Aprendemos sobre gestão, é certo, mas também sobre mudança, sobre adaptação e superação. Aprendemos que somos capazes de fazer mais. E que estamos comprometidos/as a fazê-lo.