



FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

DESENVOLVIDO NO ÂMBITO DO PROJETO DNA 3 – DINAMIZAÇÃO
NA AÇÃO PARA O 3º SETOR

NOTA INTRODUTÓRIA

No âmbito do projeto DNA3, foram construídos vários instrumentos para apoiar as associadas da FENACERCI na melhoria dos seus procedimentos de gestão, governação e prestação de contas.

Os instrumentos foram desenvolvidos para apoiar cooperativas de solidariedade social na avaliação do seu nível de sustentabilidade e na identificação de prioridades de desenvolvimento organizacional.

Apesar de terem sido desenvolvidos especificamente para as associadas da FENACERCI, estes instrumentos têm relevância para todas as organizações da economia social. Por essa razão, **a FENACERCI disponibiliza-as em formato digital e gratuitamente, para todas as organizações que queiram implementar processos de desenvolvimento organizacional** seguindo o modelo DNA3.

Documentação e Ferramentas:

Referencial para a Sustentabilidade DNA3 (PDF)

O referencial contextualiza a lógica do modelo de desenvolvimento organizacional DNA3 e apresenta os 6 pilares para a sustentabilidade – **Fidelidade à Missão; Competências das Pessoas; Governação; Participação e Transparência; Complementaridade; Qualidade da Gestão; Inovação.**

Relatório de boas práticas (PDF)

Este relatório sintetiza os desafios organizacionais enfrentados pelo setor da economia social a nível nacional e internacional e reúne pistas para a ação.

Instrumentos-chave de aplicação (ZIP – PDF e Excel)

Estes são os instrumentos necessários para pôr em prática o processo de desenvolvimento organizacional DNA3 e incluem:

- **Guidelines** (instruções para a implementação do processo e aplicação dos instrumentos abaixo)
- **Questionário de autodiagnóstico organizacional**
- **Matriz de Diagnóstico**
- **Matriz de Plano de Ação**

Entidades Parceiras



Ferramentas de apoio à gestão (PDF)

Este documento reúne um conjunto de ferramentas para inspirar e apoiar a implementação de algumas medidas de desenvolvimento organizacional. Inclui “case studies” de boas práticas de associadas da FENACERCI.

Estes documentos podem ser descarregados em formato digital gratuitamente no site da FENACERCI;



Estes documentos são propriedade da FENACERCI. Podem ser usados gratuitamente desde que feita referência aos créditos da entidade promotora (FENACERCI);

Se tiver alguma questão sobre o documento “Ferramentas DNA3”, contactar Ana Rita Peralta – anaritaperalta@fenacerci.pt.

Sobre o projeto DNA3

Este conjunto de documentos e ferramentas foi desenvolvido no âmbito do Projeto DNA3 – Dinamização na Ação para o 3º Setor, promovido pela FENACERCI – Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social em parceria com a CONFECOOP – Confederação Cooperativa Portuguesa, a CERCICAPER e a CERCIMARANTE. O projeto decorreu entre janeiro 2020 e fevereiro 2022, com financiamento pelo Programa Cidadãos Ativ@s (EEA Grants), que é gerido em Portugal pela Fundação Calouste Gulbenkian em consórcio com a Fundação Bissaya Barreto.

Fator de sustentabilidade	Lista de ferramentas de apoio
1. Missão	Princípios cooperativos
2. Competências das pessoas	Recrutar colaboradores alinhados com a missão: linhas orientadoras Prince's Trust
	Avaliar as competências: Linhas orientadoras
	Avaliar as competências dos dirigentes: Caso do CS Vale do Homem
	Envolver voluntários: Manuais e ferramentas da Pista Mágica
	Desenvolver colaboradores/as: Caso CERCIPOM
3. Governança, participação e transparência	Prestar contas: Modelo de relatório de gestão
	Comunicar com os diferentes stakeholders: Matriz de comunicação D3
	Manual de governança
	Capacitar cooperantes para a participação: Caso CERCILAMAS
	Boas práticas no domínio da Governança: Caso Coopérnico
4. Complementaridade	Partilha de recursos: Caso CERCIFEIRA
5. Gestão	Painel de indicadores de monitorização (KPI)
	Plano de Angariação de Fundos
	Avaliação de Impacto: Triângulo do Planeamento
	Avaliação de Impacto: Matriz de Enquadramento Lógico
6. Inovação	Espiral da inovação social
	Auto-avaliação de práticas inovadora: Guia COTEC

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	A Fidelidade à Missão
	Temática	Princípios Cooperativos
	Fonte	CASES
	Onde explorar	https://www.cases.pt/notas-de-orientacao-aos-principios-cooperativos/
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

Os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seus valores, sendo estes:

1º Princípio: Adesão Voluntária e Livre

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminações de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas.

2º Princípio: Controlo Democrático pelos Membros

As cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto), estando as cooperativas de outros graus organizadas também de uma forma democrática.

3º Princípio: Participação Económica dos Membros

Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e

controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os cooperadores, habitualmente, recebem, se for caso disso, uma remuneração limitada pelo capital subscrito como condição para serem membros. Os cooperadores destinam os excedentes a um ou mais dos objetivos seguintes: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefício dos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4º Princípio: Autonomia e Independência

As cooperativas são organizações autónomas de entreajuda, controladas pelos seus membros. No caso de entrarem em acordos com outras organizações, incluindo os governos, ou de recorrerem a capitais externos, devem fazê-lo de modo a que fique assegurado o controlo democrático pelos seus membros e se mantenha a sua autonomia como cooperativas.

5º Princípio: Educação, Formação e Informação

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo a que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Elas devem informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6º Princípio: Cooperação entre Cooperativas

As cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º Princípio: Compromisso com a Comunidade

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

Os princípios completos podem ser consultados no link:

<https://www.cases.pt/notas-de-orientacao-aos-principios-cooperativos/> 

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	Competências das Pessoas
	Temática	Recrutar colaboradores alinhados com a missão
	Autoria	The Prince's Trust
	Onde explorar	N/A
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO



Para a organização sem fins lucrativos britânica [The Prince's Trust](#) – cuja missão é apoiar jovens entre os 11 e os 30 anos em risco de exclusão, recrutar profissionais que partilham os valores, a abordagem e a missão da organização é importante.

A organização utiliza uma prática durante os seus processos de recrutamento nacional que contribui para a seleção de colaboradores/as alinhados com a sua visão. Nos seus processos de candidatura, desde as candidaturas por escrito às entrevistas presenciais, é pedido aos/às candidatos/as que descrevam, em algumas frases, como aplicam e modelam os cinco valores fundamentais da organização:

- **Liberdade de preconceitos** – foco no potencial de cada um e não no seu passado;
- **Entusiasmo** – compromisso absoluto com apoiar jovens;
- **Ser acessível** – mente aberta e valorização da diversidade;
- **Empoderamento** – ativamos mudança positiva;
- **Ser inspirador/a** – lideramos dando o exemplo.

Os/as candidatos/as podem descrever como o fazem na sua vida pessoal e/ou profissional, podendo dar exemplos. Esta prática encoraja candidatos/as a refletir, permitindo aos/às responsáveis pelo recrutamento reunir alguma informação sobre como os/as candidatos/as interpretam os valores e a missão da organização. Esta informação informa o processo de recrutamento.

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	Competências das Pessoas
	Temática	Avaliar as Competências: Linhas Orientadoras
	Fonte	Turnaround Social / Programa Criar Valor(ES)
	Onde explorar	N/A
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

Apresentam-se as linhas de orientação metodológica para a implementação e/ou manutenção de um sistema de avaliação e desempenho, que foi testada e operacionalizada em varias IPSS, no âmbito de um programa de capacitação denominado **Criar Valor(ES) – Programa de Capacitação de Dirigentes e Equipas de Direção para a Sustentabilidade e Criação de Valor na Economia Social**.

O programa Criar Valor(ES) é apoiado pela Fundação Montepio, desde 2017.

LINHAS ORIENTADORAS

METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO EM IPSS PARA A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A) Workshop “Avaliação de Desempenho”

B) Intervenção Individualizada

B.1) Matriz de Competências Transversais (Gerais)

- proposta (nova ou revisão);
- validação (questionário sobre as dimensões objeto de avaliação, aplicado a todos os avaliadores).

B.2) Matriz de Competências Específicas

- proposta (nova ou revisão) e sua conjugação com fontes documentais existentes na instituição (ex. descritivos funcionais / documentos dos sistemas de qualidade);
- validação.

B.3) Regulamento de avaliação de desempenho - Guia de Operacionalização (novo / revisto)

- proposta (nova ou revisão);
- validação.

C) Formação de avaliadores e avaliados

- Apresentação do modelo preconizado e preparação da sua implementação.

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	As Competências das Pessoas
	Temática	Avaliar as competências dos dirigentes
	Fonte	Centro Social Vale do Homem
	Onde explorar	N/A
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

O Centro Social do Vale do Homem desenvolveu um modelo integrado de avaliação da satisfação pelos stakeholders que inclui múltiplas dimensões, incluindo a avaliação dos dirigentes. Estas ferramentas foram construídas no CSVH e beneficiaram de sucessivos ajustes e melhorias, num processo de melhoria contínua promovido fundamentalmente com recursos internos.

Nas páginas seguintes apresentam-se os documentos internos que sustentam esta prática.

CONTACTOS

Olinda Almeida, Dra. - olinda.almeida@csvh.pt
Departamento de Recursos Humanos

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES



Este questionário tem como objectivo avaliar o Grau de Satisfação dos Colaboradores do Centro Social do Vale do Homem, no sentido de melhorarmos continuamente. A sua colaboração é importante, pelo que agradecemos o preenchimento e entrega desta ficha, até dia 16 de Dezembro 2019, na caixa destinada para o efeito. O anonimato é garantido.

Para cada uma das seguintes afirmações avalie o seu nível de satisfação e concordância, assinalando com uma cruz. Considere o **1 o nível menos positivo e o 5 o nível mais positivo**. Caso não saiba o que responder em alguma afirmação, assinale **“Não Sei” (NS)**; se a questão não se aplica ao seu caso, assinale **“Não se Aplica” (NA)**. Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, deverá preencher o quadro e marcar a cruz na resposta adequada.

	1	2	3	4	5	NS	NA
1. Estou satisfeito(a) com as instalações (ex. gabinetes, refeitório, instalações sanitárias)							
2. Estou satisfeito(a) com as instalações da resposta social em que trabalho							
3. Estou satisfeito(a) com as condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos							
4. Existe conforto e bem-estar físico no meu local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza)							
5. Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função							
6. Tenho possibilidades de ser criativo(a)							
7. Participo no processo de decisão. As minhas opiniões são ouvidas							
8. Tenho possibilidade de participar na definição das actividades a desenvolver e objectivos a atingir							
9. Tenho autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho							
10. Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho							
11. Não demoro muito tempo na deslocação para o local de trabalho							
12. Raramente me é solicitado desempenhar outras funções para além das que me estão atribuídas							
13. Sou pago(a) de acordo com as minhas responsabilidades							
14. Estou satisfeito(a) com as regalias e os benefícios concedidos							
15. Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situação semelhante (ex. quanto a funções desempenhadas, tempo de serviço)							

	1	2	3	4	5	NS	NA
16. Sinto que os vencimentos são iguais ou superiores aos geralmente praticados noutras organizações com a mesma actividade							
17. O meu trabalho é reconhecido por todos							
18. Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente							
19. Considero que a Instituição fornece contributos positivos para a comunidade em que se insere							
20. É prestigiante ser membro desta instituição (ex. perante a família e amigos)							
21. Sinto realização pessoal na função que ocupo na Instituição							
22. Estou satisfeito com o modo como é reconhecido todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador							
23. Tenho um documento onde a minha função está claramente descrita							
24. Os objectivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar							
25. Sei quem é o meu responsável directo							
26. Estou sujeito a uma avaliação anual e no fim os resultados são-me comunicados							
27. Sinto que o Sistema de Avaliação de Desempenho é justo							
28. Obtenho regularmente informação sobre o meu desempenho							
29. Acedo à formação necessária para o correcto desempenho da minha função							
29. Acedo à formação necessária para o correcto desempenho da minha função							
30. A Instituição permite-me frequentar as acções de formação que acho importantes							
31. Conheço a política, a estratégia e os objectivos da Instituição							
32. Tenho conhecimento do Plano de Actividades realizado no início do ano							
33. Participo na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da Instituição							
34. São aceites e estimuladas por parte da organização, as sugestões apresentadas pelos colaboradores							
35. Sinto que trabalho numa Instituição inovadora e em permanente melhoria							
36. Conheço a Política e os objectivos da Qualidade da Instituição							
37. O grau de satisfação dos utentes é uma das maiores prioridades da Instituição							
38. O nível de qualidade dos serviços prestados pela Instituição é elevado							
39. Sinto que trabalho numa organização com perspectivas de futuro.							

A qualidade dos serviços prestados pelo CSVH resulta da participação e da satisfação de cada colaborador!

Na sua opinião, quais os pontos fortes e quais os pontos que gostaria de ver melhorados no seu dia a dia na Instituição:

Pontos Fortes:

.....



.....



.....

Pontos a Melhorar:

.....



.....



.....

Pontos Fortes:

.....

.....

Pontos a Melhorar:

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS UTENTES – ERPI



ERPI frequentada: ☐ Centro Social ☐ Lar das Termas

Porque consideramos os utentes do Centro Social do Vale do Homem o centro da nossa atenção, gostaríamos de os servir melhor através do conhecimento da sua opinião acerca dos serviços que lhe são prestados. As suas sugestões serão imprescindíveis para a melhoria dos nossos cuidados.

Não existem respostas certas ou erradas, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera, garantindo-se a confidencialidade e anonimato da informação recolhida.

Tenha em conta a seguinte classificação:

5 – Concordo Totalmente; **4** – Concordo; **3** – Nem concordo Nem discordo; **2** – Discordo; **1** – Discordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Estou satisfeito(a) com as instalações (conforto, comodidades, acessibilidades, limpeza, segurança...)					
2. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de assistência médica					
3. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de enfermagem					
4. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de tratamentos de Fisioterapia					
5. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de higiene e imagem					
6. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de serviço de alimentação					
7. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de tratamento de roupas					
8. Estou satisfeito(a) com as atividades lúdicas e de ocupação desenvolvidas pela instituição					
9. É-me dada a possibilidade de participar na programação das atividades lúdicas e de ocupação					
10. As minhas escolhas pessoais e autodeterminação são respeitadas					
11. A minha privacidade e intimidade são respeitados por todos os elementos da equipa					
12. Quando estou no Centro Social / Lar das Termas sinto-me em segurança					
13. Estou satisfeito(a) com a instituição no que diz respeito ao atendimento e informação prestada quando dela necessito					
14. Estou satisfeito(a) com o acompanhamento diário que me é dado por parte dos colaboradores da instituição					
15. Estou satisfeito(a) com a postura e profissionalismo dos colaboradores					

	1	2	3	4	5
16. De uma forma geral, estou satisfeito(a) com o Centro Social / Lar das Termas					
17. Sugira uma atividade de Animação Sociocultural que gostaria de ver realizada no Centro Social / Lar das Termas:					
17. Recomendaria o Centro Social / Lar das Termas a alguém?					
☐ Sim ☐ Não ☐ Talvez					
18. Quando me inscrevi no Centro Social do Vale do Homem, fi-lo porque:					
☐ Foi-me recomendado ☐ Os serviços oferecidos respondiam às minhas necessidades ☐ Não tinha alternativa ☐ Era próximo do meu local de habitação ☐ Outro					
19. Na sua opinião o que é que o Centro Social / Lar das Termas tem de Melhor e o que deve melhorar?					
O Melhor			A melhorar		
•			•		
•			•		
•			•		
20. Partilhe connosco as suas sugestões / críticas / elogios:					

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS UTENTES – SAD



Porque consideramos os utentes do Centro Social do Vale do Homem o centro da nossa atenção, gostaríamos de os servir melhor através do conhecimento da sua opinião acerca dos serviços que lhe são prestados. As suas sugestões serão imprescindíveis para a melhoria dos nossos cuidados.

Não existem respostas certas ou erradas, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera, garantindo-se a confidencialidade e anonimato da informação recolhida.

Tenha em conta a seguinte classificação:

5 – Concordo Totalmente; **4** – Concordo; **3** – Nem concordo Nem discordo; **2** – Discordo; **1** – Discordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. De uma forma geral estou satisfeito (a) com a qualidade geral do Serviço de Apoio Domiciliário					
2. Estou satisfeito(a) com a simpatia e profissionalismo dos(as) colaboradores(as) de SAD					
3. Responder em função dos serviços contratados:					
3.1. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de serviço de alimentação					
3.2. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de enfermagem					
3.3. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de higiene e imagem					
3.4. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de tratamento de roupas					
3.5. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de higiene habitacional					
3.6. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de transporte/ acompanhamento à consultas					
3.7. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de animação/ socialização					
4. Estou satisfeito(a) com a periodicidade de visitas de acompanhamento ao domicílio da equipa técnica (ação social/animação)					
5. As minhas escolhas pessoais e autodeterminação são respeitadas					
6. Todos os serviços prestados respeitam os meus hábitos, a minha privacidade e intimidade					
7. O sistema de comunicação com o SAD, em caso de necessidade, é eficaz					
8. Estou satisfeito(a) com a instituição no que diz respeito ao atendimento e informação prestada quando dela necessito					

9. Sugira uma atividade de Animação Sociocultural que gostaria de ver realizada no Centro Social / Lar das Termas:

10. Recomendaria o Centro Social / Lar das Termas a alguém?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

11. Quando me inscrevi / inscrevi o meu familiar no SAD do Centro Social do Vale do Homem, fi-lo porque:

- ☐ Foi-me recomendado
- ☐ Os serviços oferecidos respondiam às minhas necessidades
- ☐ Não tinha alternativa
- ☐ Era próximo do meu local de habitação
- ☐ Outro

12. Na sua opinião quais são os pontos fortes e/ou pontos a melhorar no Serviço de Apoio ao Domicílio do Centro Social do Vale do Homem?

Pontos Fortes

Pontos a Melhorar

•

•

•

•

•

•

13. Partilhe connosco as suas sugestões / críticas / elogios:

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS FAMILIARES – ERPI



ERPI frequentada: ☐ Centro Social ☐ Lar das Termas

Porque consideramos os utentes do Centro Social do Vale do Homem o centro da nossa atenção, mas também porque estamos atentos às expectativas / necessidades dos familiares / cuidadores responsáveis gostaríamos de os servir melhor através do conhecimento da sua opinião acerca dos serviços que o Centro Social do Vale do Homem presta. As suas sugestões serão imprescindíveis para a melhoria dos nossos cuidados. Não existem respostas certas ou erradas, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera, garantindo-se a confidencialidade e anonimato da informação recolhida.

Tenha em conta a seguinte classificação:

5 – Concordo Totalmente; **4** – Concordo; **3** – Nem concordo Nem discordo; **2** – Discordo; **1** – Discordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. De uma forma geral estou satisfeito(a) com a qualidade geral do serviço da instituição					
2. Estou satisfeito(a) com as instalações (conforto, comodidades, acessibilidades, limpeza, segurança...)					
3. O espaço de atendimento oferece boas condições de acolhimento					
4. Considero que o serviço prestado está em adequação com o que eu pretendo em termos de assistência à idosos					
5. Sei sempre a quem me dirigir para obter a informação que necessito					
6. Quando contacto com a instituição sou bem atendido					
7. Quando solicitadas, as informações prestadas na recepção, através do atendimento telefónico e/ou presencial, são rigorosas e claras					
8. Quando solicitadas, as informações prestadas pela equipa de saúde são rigorosas e claras					
9. Sou frequentemente convidado(a) pela equipa técnica para participar em atividades lúdicas, sociais e pedagógicas desenvolvidas pela instituição					
10. Os colaboradores que trabalham na instituição têm uma boa apresentação, aspecto limpo e cuidado					
11. Os colaboradores que trabalham na instituição são simpáticos, educados e disponíveis					
12. A Direção Técnica da instituição está disponível sempre que solicitado					
13. De uma forma geral, considero que os serviços prestados aos utentes são de qualidade					
14. Considero que a instituição garante uma prestação de cuidados adequada às necessidades do meu familiar (utente)					

15. Recomendaria o Centro Social / Lar das Termas a alguém?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

16. Quando inscrevi o meu familiar no Centro Social do Vale do Homem, fi-lo porque:

- ☐ Foi-me recomendado
- ☐ Os serviços oferecidos respondiam às minhas necessidades
- ☐ Não tinha alternativa
- ☐ Era próximo do meu local de habitação
- ☐ Outro

20. Partilhe connosco as suas sugestões / críticas / elogios:

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS FAMILIARES UTENTES – SAD



Porque consideramos os utentes do Centro Social do Vale do Homem o centro da nossa atenção, gostaríamos de os servir melhor através do conhecimento da sua opinião acerca dos serviços que lhe são prestados. As suas sugestões serão imprescindíveis para a melhoria dos nossos cuidados.

Não existem respostas certas ou erradas, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera, garantindo-se a confidencialidade e anonimato da informação recolhida.

Tenha em conta a seguinte classificação:

5 – Concordo Totalmente; **4** – Concordo; **3** – Nem concordo Nem discordo; **2** – Discordo; **1** – Discordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. De uma forma geral estou satisfeito (a) com a qualidade geral do Serviço de Apoio Domiciliário prestado ao meu familiar					
2. Estou satisfeito(a) com a simpatia e profissionalismo dos(as) colaboradores(as) de SAD					
3. Responder em função dos serviços contratados:					
3.1. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de serviço de alimentação					
3.2. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de enfermagem					
3.3. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de higiene e imagem					
3.4. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de tratamento de roupas					
3.5. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de higiene habitacional					
3.6. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de transporte/acompanhamento à consultas					
3.7. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de animação/ socialização					
4. Estou satisfeito(a) com a periodicidade de visitas de acompanhamento ao domicílio da equipa técnica (ação social/animação)					
5. Quando contacto com a instituição sou bem atendido e as minhas solicitações são prontamente atendidas					
6. Os serviços prestados pelo SAD estão adequados ao que pretendo em termos de assistência					
7. O sistema de comunicação com o SAD, em caso de necessidade, é eficaz					

8. Recomendaria o Serviço de Apoio Domiciliário do CSVH a alguém?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

9. Quando me inscrevi / inscrevi o meu familiar no SAD do Centro Social do Vale do Homem, fi-lo porque:

- ☐ Foi-me recomendado
- ☐ Os serviços oferecidos respondiam às minhas necessidades
- ☐ Não tinha alternativa
- ☐ Era próximo do meu local de habitação
- ☐ Outro

10. Na sua opinião quais são os pontos fortes e/ou pontos a melhorar no Serviço de Apoio ao Domicílio do Centro Social do Vale do Homem?

Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
•	•
•	•
•	•

13. Partilhe connosco as suas sugestões / críticas / elogios:

Centro Social

Nível satisfo/ N° respostas	1	2	3	4	5
1. Estou satisfeito(a) com as instalações (ex. gabinetes, refeitório, instalações sanitárias)	0,00%	1	33,33%	1	33,33%
2. Estou satisfeito(a) com as instalações da resposta social em que trabalho					
3. Estou satisfeito(a) com as condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos					
4. Existe conforto e bem-estar físico no meu local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza)					
5. Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função					
6. Tenho possibilidades de ser criativo(a)					
7. Participo no processo de decisão. As minhas opiniões são ouvidas					
8. Tenho possibilidade de participar na definição das actividades a desenvolver e objectivos a atingir					
9. Tenho autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho					
10. Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho					
11. Não demoro muito tempo na deslocação para o local de trabalho					
12. Raramente me é solicitado desempenhar outras funções para além das que me estão atribuídas					
13. Sou pago(a) de acordo com as minhas responsabilidades					
14. Estou satisfeito(a) com as regalias e os benefícios concedidos					
15. Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situação semelhante (ex. quanto a funções desempenhadas, tempo de serviço)					
16. Sinto que os vencimentos são iguais ou superiores aos geralmente praticados noutras organizações com a mesma actividade					
17. O meu trabalho é reconhecido por todos					
18. Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente					
19. Considero que a Instituição fornece contributos positivos para a comunidade em que se insere					

[illegible]

GUIÃO ENTREVISTA INQUÉRITO SATISFAÇÃO
UTENTES

Bom dia, Boa Tarde,

O meu nome é, estou a ligar-lhe do Centro Social do Vale do Homem e gostaria de lhe colocar umas breves perguntas para recolher a sua opinião em relação aos serviços prestados pela nossa instituição ao Sr/ Sra (nome do utente).

Esta abordagem tem o intuito de compreender se está satisfeito ou não com nosso serviço e entender se necessita que o melhoremos em algum aspeto.

Serão apenas três minutos de conversa. O Sr, Sra aceita participar?"

SIM ☐

NÃO ☐

Obrigada!

Se respondeu que **Sim**, a cada pergunta que lhe colocar, agradeço que responda utilizando uma escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 5 corresponde a "Concordo Totalmente".

→ **Aplicar inquérito**

No final do Inquérito:

Em nome do CSVH agradecemos a sua participação e contributo!

Relembramos que toda a equipa se mantém no caso de pretender ver esclarecida alguma dúvida ou satisfeita alguma necessidade relacionada com o serviço prestado!

Desejamos-lhe a continuação de um Bom dia!

Se respondeu que **Não** e tendo em conta que a sua opinião é importante para nós seria pertinente fazê-lhe chegar o inquérito por correio electrónico?

Sim → validar endereço e agradecer a colaboração

Não → Agradecemos o tempo dispendido e relembramos que nos encontramos disponíveis para qualquer esclarecimento necessário relacionado com os nossos serviços. Desejamos-lhe continuação de um bom dia.

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	As Competências das Pessoas
	Temática	Envolver Voluntários
	Fonte	Pista Mágica – Escola de Voluntariado
	Onde explorar	https://www.pista-magica.pt/pt-pt/publicacoes/
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

A Pista Mágica – Escola de Voluntariado surge, segundo Sónia Fernandes, a sua fundadora, da necessidade de capacitar os agentes da solidariedade em Portugal, especificamente na área do voluntariado. Porque boa vontade não basta, é necessário agir com qualidade e competência.

É a primeira Escola de Voluntariado em Portugal, nascida em julho de 2008. Trata-se de um projeto inovador na área social, dado ser composto por pessoas com altos níveis de exigência e competências. Os seus fundadores e dinamizadores são elementos com experiência e capacitação na área, provenientes de universos complementares, nomeadamente no âmbito do voluntariado, cooperação internacional, saúde, economia, gestão, formação profissional, artes, entre outros. Acumulam-se e consubstanciam-se saberes e experiências dos setores governamental, não-governamental e empresarial.

Para além das suas atividades de capacitação, consultoria e educação para o voluntariado, disponibilizam várias publicações, das quais destacamos:

Manual de Apoio na Gestão de Voluntariado

Pretende colmatar uma grande necessidade das organizações do 3.º setor em adquirir as competências e ferramentas em gestão de voluntariado. Foi publicado no âmbito do projeto Voahr. Está dividido em duas partes: na 1ª faz-se uma introdução ao voluntariado, e na 2.ª parte abordam-se aspetos técnicos da gestão do voluntariado.

Casos de Estudo: Gestão e Voluntariado

Publicado no encerramento do projeto Voahr com o propósito de apresentar casos de estudo de ONGs sobre as suas boas práticas e dificuldades na gestão de voluntariado. Os conteúdos aqui expostos pretendem demonstrar o impacto prévio desta metodologia inovadora de capacitação das ONGs.

Guia de Gestão e Voluntariado

A Pista Mágica foi um dos autores deste Guia que foi lançado em 2015, quando Lisboa foi a Capital Europeia do Voluntariado.

O objetivo? Promover a cultura do voluntariado através do reconhecimento das boas práticas na gestão de voluntariado! Porque um voluntariado bem gerido é um voluntariado com maior impacto!

Manual Completo de Gestão de Voluntariado

O Manual Completo de Gestão de Voluntariado foi publicado pela primeira vez em 2000 nos EUA e conta já com várias edições, sendo considerado, a nível planetário, a “Bíblia” da Gestão de Voluntariado. Agora adaptado para o contexto português, é um manual que, através de instruções, dicas, exemplos, boas práticas e humor, pretende contribuir para um voluntariado com maior impacto.

CONTACTOS

Pista Mágica – Escola de Voluntariado
Centro Cultural Rio Tinto Rua da Boavista, 4435-354 Rio Tinto
Sonia Fernandes, Presidente
projetos@pista-magica.pt

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	Competências das Pessoas
	Temática	Promover a integração, a valorização e a experiência da cultura organizacional
	Fonte	CERCIPOM
	Onde explorar	N/A
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

A boa prática identificada – um momento mensal em que um pequeno grupo de colaboradores/as podem conhecer a instituição – foi implementada em 2016, para responder à dificuldade em manter a comunicação e a união numa organização cada vez maior e dividida em vários polos.

Atualmente, tem como objetivos:

- Promover união e a integração na instituição, a proximidade entre todos os/as colaboradores/as, a experiência da cultura organizacional;
- Completar o conhecimento que todos os/as colaboradores/as têm da instituição, de forma a que sejam embaixadores/as no exterior;
- Aumentar a valorização e a compreensão do trabalho de todos/as, melhorando assim a colaboração;
- Promover a partilha de recursos e a colaboração.

Esta prática tem melhorado o conhecimento interno dos vários departamentos da organização, aumentado a valorização do trabalho entre colegas e a flexibilidade dos recursos humanos.

Seguidamente, pode encontrar a estrutura detalhada desta boa prática identificada.

1. Identificação da prática	
Designação da prática	Dia Aberto [Diferente do Dia do Colaborador, que acontece 1x/ano no 1º dia útil de setembro, momento de convívio em que todos os colaboradores almoçam e fazem formação (p. ex. em liderança ou coaching) ou atividade (p. ex. caminhadas)]
Objetivos/ finalidade	• Promover união e a integração na instituição, a proximidade entre todos os/as colaboradores/as, a experiência da cultura organizacional; • Completar o conhecimento que todos os/as colaboradores/as têm da instituição, de forma a que sejam embaixadores/as no exterior; • Aumentar a valorização e a compreensão do trabalho de todos/as, melhorando assim a colaboração; • Promover a partilha de recursos e a colaboração.
Beneficiários/ destinatários da prática	Diretos: Colaboradores/as da CERCIPOM Indiretos: Os/as clientes (colaboradores/as mais motivados providenciam melhores serviços)
Parceiros envolvidos e como se aplicável)	N/A

2. Construção da prática	
Caracterização da prática – A que problema responde? Que solução implementada?	Problemas: • Dimensão (cerca 100 RH) e distribuição geográfica (4 estruturas – CAO Pombal, Lar Residencial Pombal, CAO + Lar da Guia, Centro de Formação Profissional + 2 equipas móveis, de Intervenção Precoce e do Centro de Recursos para a Inclusão) dificultam a união e conhecimento institucional, sendo que é muito difícil juntar toda a gente; • Colaboradores/as que manifestam não saber o que passa e o que se faz na organização; • Colaboradores/as por vezes desvalorizam trabalho de outros/as de outras seções (p. ex. monitoras do CAO criticam trabalhadoras do lar residencial quando clientes não aparecem “bem vestidos”); • Colaboradores/as por vezes percebem a instituição como pouco abrangente e desenvolvida; • Colaboradores/as que não conhecem os/as novos/as profissionais que vão sendo admitidos/as na organização. Solução: Implementação do Dia Aberto, um dia mensal em que um grupo de colaboradores/as (dos diferentes departamentos e respostas, incluindo administrativos, serviços gerais, motoristas), com autonomia quase total, vai conhecer todas as respostas, salas de trabalho e departamentos da instituição, podendo assim, perceber todo o trabalho da CERCIPOM, visualizar, interagir.
Que competências/ recursos necessários? Que contributos/ complementaridades de/ com parceiros?	• Estruturar minimamente o plano de visita (bastou planear para a 1ª vez); • Planear forma de transporte (1 carrinha da Instituição); • Adesão da Direção Técnica/Coordenação dos departamentos (para libertar RH para participarem e também para apresentarem a resposta, na visita ou indicar uma pessoa para o fazer) e dos próprios RH; • Há um registo de presenças na atividade.
Como são envolvidos os beneficiários/ destinatários da prática?	• Autonomia durante o Dia Aberto para fazerem perguntas e participarem como quiserem, sem supervisão de chefias ou de “guia da visita”; • Neste momento existe recolha de feedback informal (membros da Direção perguntam “o que achaste?”), mas poderá vir a haver uma forma mais sistematizada de recolha de feedback, p. ex. um questionário.

Metodologia de implementação e instrumentos a utilizar	• 1x por mês, 7 pessoas máximo, idealmente pelo menos 1 pessoa vinda cada departamento; • Este dia é pago para os RH que têm contrato, não é pago a RH que estejam em regime de prestação de serviços ou a voluntários e estagiários; • Grupo gere-se autonomamente (não há um "guia da visita"), permitindo interação diferente e espontânea. Têm apenas de seguir o plano de visita que permite visitar todas as valências: 1º CAO Pombal/Sede, 2º Lar Pombal, almoço na sede, 3º Centro de Formação, 4º CAO e Lar da Guia; • Utilizam carrinha da CERCIPOM, sendo pedido a um dos colaboradores participantes para conduzir; • Cada resposta é apresentada ao grupo pelo/a coordenador/a ou técnico/a, que pode fazer perguntas, envolver-se; • Almoço oferecido pela CERCIPOM na sede, em mesa especial para o efeito, com serviço de mesa (e já quase no fim dos turnos de almoço dos clientes), permitindo conversas entre os participantes; • É dada prioridade às pessoas que são novas na instituição, mas o Dia Aberto é para todos, incluindo voluntários. Nota: Em 2019, o Dia Aberto foi "suspense", porque todos os RH já tinham participado. Contudo, foi decidido em início de 2020 que seria retomado para integrar novos RH e também para "relembrar" os/as restantes colaboradores/as. No entanto a pandemia de covid-19 mantém a atividade suspensa.
Dificuldades/ obstáculos encontrados + formas de os superar	Dificuldade: Maior dificuldade é a resistência por parte da coordenação das valências, que nem sempre liberta RH para participarem, por vezes em duas vezes consecutivas. Solução: Dia Aberto é obrigatório (não é uma iniciativa para quem estiver interessado). Já aconteceu um/a voluntário/a substituir um RH para permitir que este frequente o Dia Aberto.
Fatores críticos com papel importante na emergência e qualidade da prática (história)? Quem legitimou/validou a prática?	Prática criada em novembro de 2016, após dificuldade da Direção em mobilizar todos os RH para momentos de partilha e socialização (sardinhas, piqueniques), principalmente devido à necessidade de assistência contínua nos 2 Lares Residenciais. A principal prática de integração anterior ao Dia Aberto era a afixação da fotografia de um/a novo/a colaborador/a em todas as valências, que era insuficiente (queixas: "de que vale a foto, não conhecemos a pessoa").

3. Resultados

Valor acrescentado da prática para beneficiários e clientes	• RH conhecem bem todas as atividades da CERCIPOM e a sua abrangência ("Não imaginava a dimensão!"; "Não imaginava o que se fazia cá!"); • Impacto nos/as colaboradores/as – interno (aumento da autoestima) e externo (aumento da valorização do trabalho de outros/as); • Aumento da partilha de recursos materiais; • Maior flexibilidade e disponibilidade dos RH – exemplo pandemia covid-19: Direção acredita que as escalas de RH de outras valências para os Lares Residenciais (de forma a ter equipas a funcionar em espelho) foi muito facilitada pelo conhecimento e experiência que todos os RH têm agora da instituição, fruto do Dia Aberto.
A prática demonstra valor e mais valias que garantem a autosustentação e sustentabilidade?	A prática, implementada em 2016, conta já com 3 anos de implementação. Acarreta alguns custos (salários, transporte, almoço), mas a Direção faz um balanço claramente positivo da prática, devido ao impacto nos RH, visível informalmente, em termos de motivação, sentimento de integração e valorização do outro. Pressupostos-chave para a exequibilidade e sustentabilidade: Adesão – da Direção, coordenação das valências, dos RH; Dimensão da instituição – tanto em termos de ser possível visitá-la no espaço de um dia, como em termos de ter RH suficientes para cobrir a ausência dos RH participantes na iniciativa.

4. Disseminação

A CERCIPOM está disponível para disseminar a prática e para dar mais detalhes sobre esta prática a organizações interessadas em replicar-la ou adaptá-la à sua realidade.

Contacto

Preciosa dos Santos

Diretora Geral

CERCIPOM – Cooperativa de Ensino e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Pombal, C.R.L.

Avenida Heróis do Ultramar, n.º 108, 3100 - 462 Pombal

236 209 240

geral@cercipom.org.pt

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	Governança, Participação e Transparência
	Temática	Modelo de Relatório de Gestão
	Fonte	Turnaround Social
	Onde explorar	N/A
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

O relatório anual de gestão deve ser encarado, não apenas como um documento obrigatório, mas acima de tudo como uma importante ferramenta de comunicação.

O modelo que aqui se apresenta, resulta do trabalho articulado com várias organizações sociais e com os seus stakeholders, nomeadamente entidades financiadoras.

Representa meramente um modelo que inclui a informação considerada relevante para todas as partes interessadas.

Senhores Associados: nos termos da lei e dos estatutos, vimos submeter à vossa apreciação, o Relatório de Gestão da, referente ao exercício findo em de de 20.....

ENQUADRAMENTO

Análise do Macro Ambiente

Breve descrição da conjuntura económica internacional em especial na sua ligação com o setor social.

A nível mundial, a economia apresentou estagnação face ao período de 2015, com um aumento da economia mundial de 3,1% em 2016 (previsão), menos 0,1 pontos porcen-

tuais que em 2015. No entanto, esta estabilidade no crescimento mundial mascara desenvolvimentos diferentes para diferentes grupos de países. Em 2016 enquanto que os Estados Unidos cresceram 1,6%, as economias desenvolvidas da zona euro 1,7%, o Japão 0,9%, do Reino Unido 2%, por contraste, os países da Ásia cresceram 6,3% (com a China em particular a crescer 6,7%), as economias emergentes da Europa cresceram 2,9% e os do Médio Oriente cresceram 2,8%. Houve países que tiveram um ano de recessão como a Rússia (-0,6%) e o Brasil (-3,5%).

A taxa de inflação global situou-se nos 0,7% (face à taxa de 0,3% de 2015) nas economias desenvolvidas e 4,5% (face à taxa de 4,7% registada em 2015) nas economias emergentes.

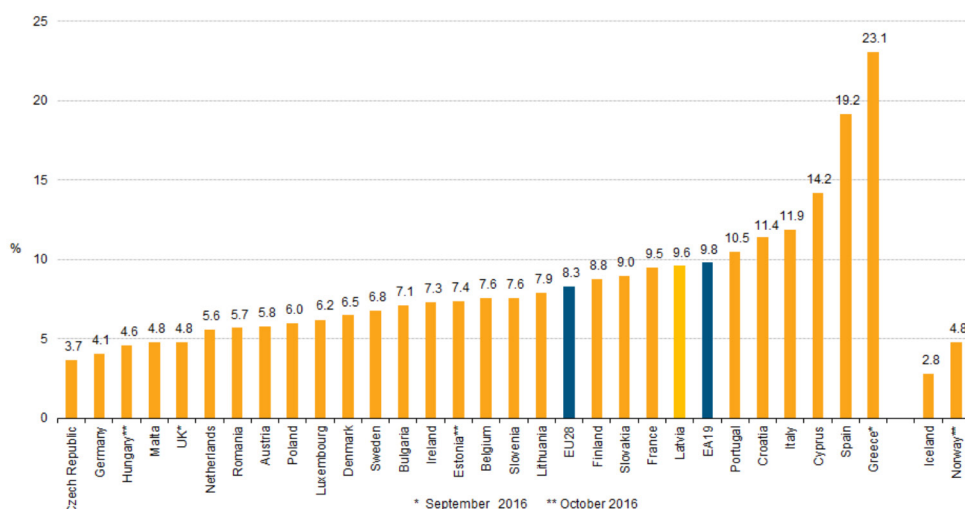
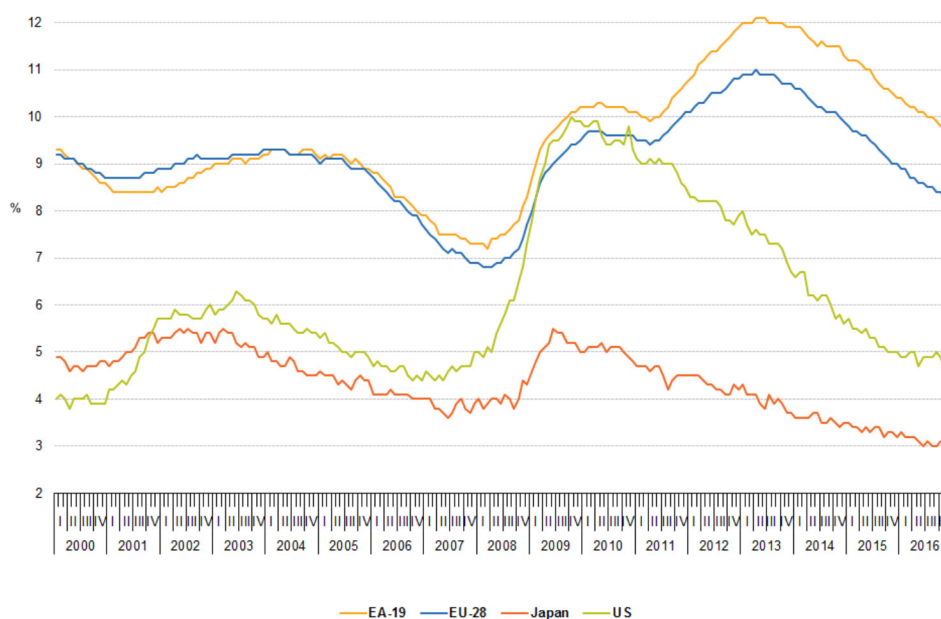
Em 2016, A taxa de juro a 6 meses nos depósitos em dólares fixou-se em 1%, enquanto que a taxa de juro a 3 meses nos depósitos em euros fixou-se em -0,3%. A taxa de juro a 6 meses em ienes situou-se em 0%.

O preço do petróleo desceu 15,9% em 2016, enquanto que o preço de todas as outras commodities diminuiu 2,7% em 2016.

Tabela 1 – Taxas de crescimento anuais da economia para diferentes grupos de países

		Estimativa	Projeções	
	2015	2016	2017	2018
Global	3,2	3,1	3,4	3,6
Economias Desenvolvidas	2,1	1,6	1,9	2
Estados Unidos	2,6	1,6	2,3	2,5
Zona Euro	2	1,7	1,6	1,6
Japão	1,2	0,9	0,8	0,5
Reino Unido	2,2	2	1,5	1,4
Economias Emergentes	4,1	4,1	4,5	4,8
Rússia	-3,7	-0,6	1,1	1,2
Ásia	6,7	6,3	6,4	6,3
Emergentes Europa	3,7	2,9	3,1	3,2
Brasil	-3,8	-3,5	0,2	1,5

No que à taxa de desemprego diz respeito, em dezembro de 2016 a taxa de desemprego da União Europeia situou-se nos 8,3% e a da Zona Euro situou-se nos 9,8%. Nos Estados Unidos a taxa de desemprego a dezembro de 2016 situou-se nos 4,7%. Verificou-se uma diminuição a nível global das taxas de desemprego como se pode verificar no gráfico 2.

Gráfico 1 – Taxa de desemprego nos países União Europeia a Dezembro de 2016**Gráfico 2 – Evolução da taxa de desemprego na União Europeia, Zona Euro, Estados Unidos e Japão desde 2000**

Fonte: Eurostat

1. Portugal

Breve descrição da conjuntura nacional, em especial na sua ligação com o setor social.

Em análise aos indicadores mais relevantes após o plano de austeridade implementado nos últimos anos, Portugal está neste momento a dar continuidade às respostas aos estímulos após a recessão verificados, ainda que a um ritmo lento. Em relação ao

PIB, foi registado um decréscimo de 1,6% em 2015 para 1,4% em 2016 (tabela 1), o que demonstra que a atividade da economia portuguesa está a abrandar. No desemprego verificou-se uma melhoria, passando de 12,4% em 2015 para 11,1% em 2016 (tabela 3), mantendo um ciclo de três anos consecutivos em que existe uma melhoria, prevendo-se que continue para 2017. Este decréscimo é visto como um bom indicador de uma economia em recuperação.

Tabela 1 – PIB

Taxa de variação – %

Anos	Taxa de crescimento real do PIB
2011	-1,83
2012	-4,03
2013	-1,13
2014	0,89
2015	1,60
2016	1,40

Fonte de Dados: INE – Estimativas Anuais

Tabela 3 – Taxa de desemprego

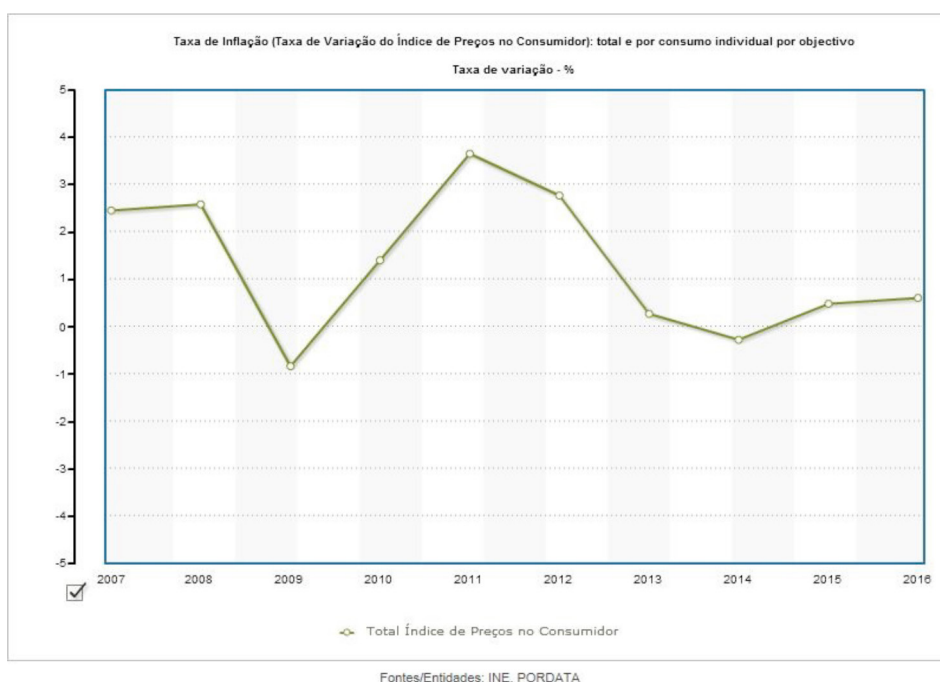
Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
2011	12,7	12,3	13,0
2012	15,5	15,6	15,5
2013	16,2	16,0	16,4
2014	13,9	13,5	14,3
2015	12,4	12,2	12,7
2016	11,1	11,9	11,2

Taxa de desemprego: total e por sexo (%)

Fonte de Dados: INE – Inquérito ao Emprego

Em relação à inflação em Portugal, ao longo deste ano verificou-se um aumento da taxa de inflação de 0,5% em 2015 para 0,6% em 2016, mantendo-se a taxa de inflação em linha com o ano anterior. O Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC) português registou uma taxa de variação média de 0,4% em 2015, e de 0,88% em 2016, refletindo o impacto das medidas de consolidação orçamental, em particular de aumento da tributação indireta e de preços condicionados por procedimento de natureza administrativa, mas também pelos sinais positivos gerados pela economia.

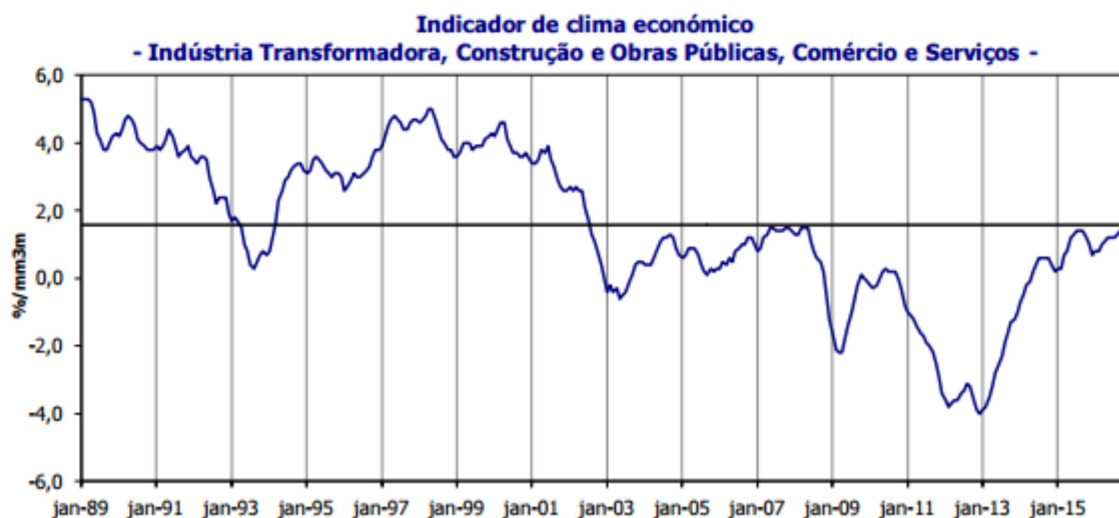
Gráfico 3 – Índice de preços do consumidor



Fonte: INE

Ao contrário dos níveis de confiança e poder de compra baixos e por vezes negativos dos consumidores registados em anos anteriores, em 2016 manteve os valores verificados em 2015, ciclo de melhoria que vinha sendo verificado desde 2013. Em 2016 ainda se verificou um aumento da confiança dos consumidores, justificado pelo contributo positivo do saldo das perspetivas relativas à evolução da situação económica do país e da situação financeira do agregado familiar e da poupança. (Gráfico 4).

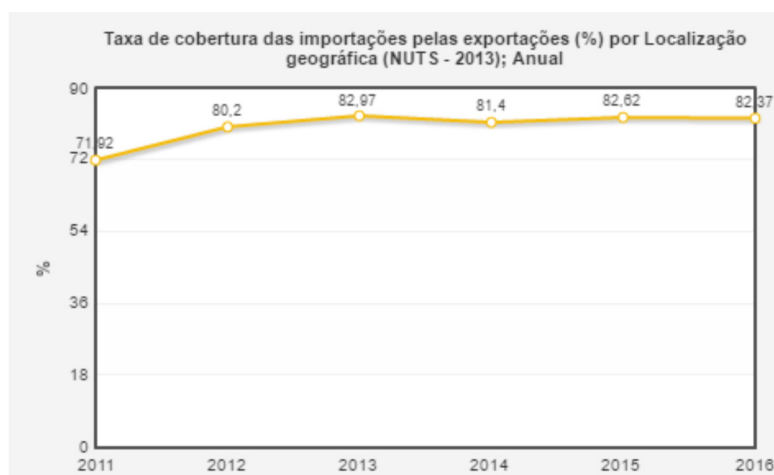
Gráfico 4 – Indicador de Clima (Indústria, Construção, Comércio e Serviços)



Fonte: INE

No que respeita às exportações e importações em Portugal, houve um ligeiro decréscimo da taxa de cobertura das importações pelas exportações.

Gráfico 5 – Taxa de Cobertura das importações pelas exportações



Fonte: INE

Num balanço geral, a economia Portuguesa está a reagir á forte recessão que se desencadeou nos últimos anos. Podemos já verificar a existência de um novo ciclo de crescimento começado em 2014 e que se mantém em 2016. Este novo ciclo económico ainda se encontra muito frágil, e os sinais de crescimento económico podem não estar bem cimentados, o que não anula a hipótese de uma nova recessão. Porém, as perspetivas mais realistas apontam para uma continuidade do crescimento lento da economia Portuguesa com o ajustamento das medidas orçamentais e económicas com plano menos rígido de austeridade.

2. Economia Social em Portugal

Foi publicado em 20 de dezembro de 2016, a segunda edição da Conta Satélite da Economia Social (CSES), num projeto desenvolvido em parceria pelo INE e pela CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Esta segunda edição efetua uma avaliação exaustiva da dimensão económica e das principais características da dimensão económica e das principais características da Economia Social em Portugal em 2013. A anterior edição do CSES publicada em 2013 tinha como ano de análise, 2010.

Em 2013 a Economia Social representou 2,8% do Valor Acrescentado Bruto Nacional, 5,2% das remunerações, 6% do emprego remunerado e 5,2% do emprego total. A remuneração média nas entidades da Economia Social correspondeu em 2013 a 86,4% da economia social. Sendo o setor da economia social heterogéneo em relação às suas áreas de atividade (ver tabela 4), a área de atividade da Ação e Se-

gurança Social é a que tem esmagadoramente maior destaque no que diz respeito a emprego, emprego remunerado e valor acrescentado bruto. As atividades relacionadas com Cultura, desporto e recreio são a área com mais unidades de atividade económica.

Tabela 4 – Principais indicadores por atividade (2013)

Classificação das Atividades das Entidades da Economia Social (CAEES)	Unidade de Atividade Económica (UAE)	Emprego	Emprego Remunerado	VAB
	N.º	ETC	ETC	10 Euros
1. Agricultura, Silvicultura e Pescas	435	905	843	9
2. Atividades de Transformação	356	4.189	4.080	102
3. Comércio, Consumo e Serviços	805	6.259	6.110	60
4. Desenvolvimento, Habitação e Ambiente	2.925	4.586	4.387	35
5. Atividades Financeiras	130	8.239	8.239	657
6. Ensino e Investigação	2.492	23.429	23.146	612
7. Saúde e Bem-Estar	912	7.810	7.791	146
8. Ação e Segurança Social	9.539	118.378	118.008	1.879
9. Cultura, Desporto e Recreio	31.079	13.860	13.614	207
10. Cultos e Congregações	8.386	20.011	19.977	346
11. Organizações Profissionais, Sindicatos e Políticas	2.944	9.228	8.982	133
12. Não Especificadas	1.265	847	785	20
Economia Social	61.268	217.744	215.963	4.206
Economia Nacional	–	4.178.797	3.582.077	149.768
Economia Social / Economia Nacional	–	5,2%	6,0%	2,8%

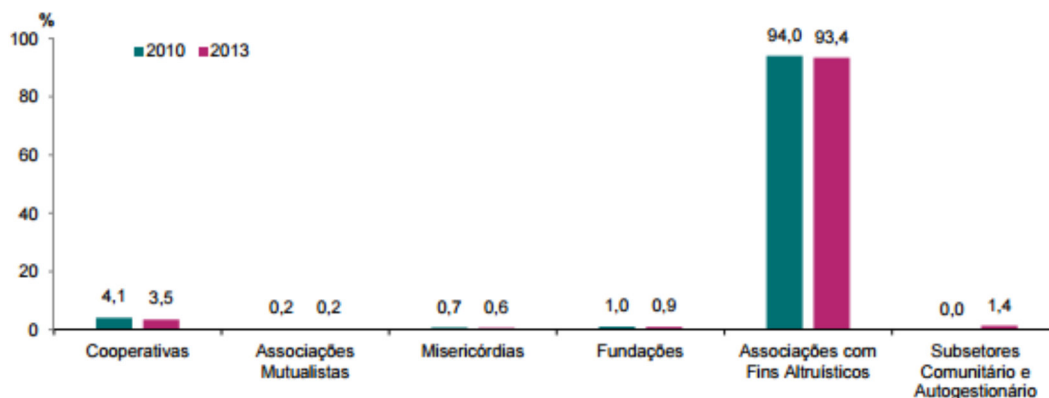
Fonte: CSES

A subida das taxas de juro tem vindo a desencorajar o investimento medido pela FBCF, tendo-se registado inclusivamente desinvestimento em algumas economias, nomeadamente na Alemanha. Para a taxa de juro a 3 meses na área euro prevê-se para os próximos anos uma subida de 2,5% e 2,9%.

Na distribuição das unidades por grupos de entidade não se observaram variações significativas face a 2010. Note-se que neste domínio as duas edições da Conta não

são completamente comparáveis, visto que, em 2013, foi autonomizado um novo grupo de entidades integradas nos Subsetores Comunitário e Autogestionário (SCA), cujas unidades se encontravam incluídas no grupo das “Associações e outras organizações da economia social”, em 2010.

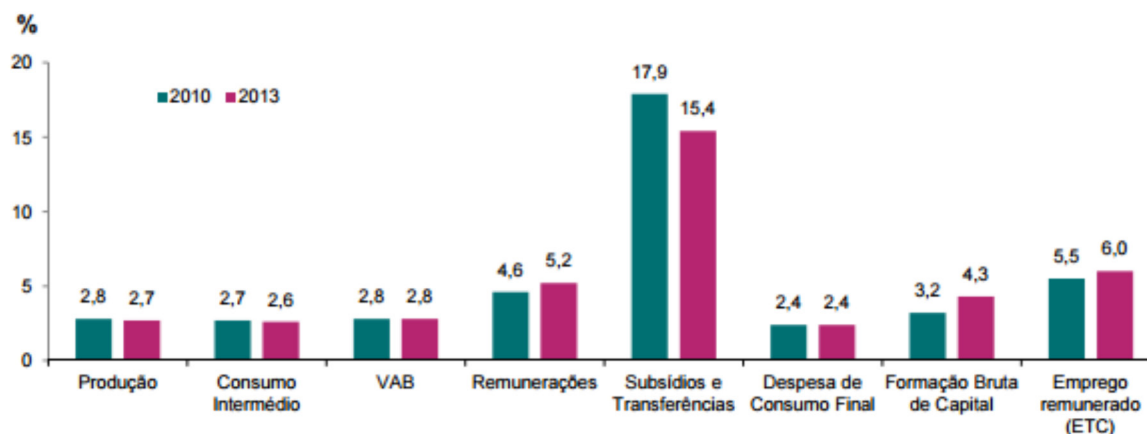
Gráfico 6 – Distribuição das unidades por grupos de entidades



Fonte: CSES

Em 2013, a Economia Social representou 2,7% da produção nacional, 2,8% do valor acrescentado bruto, 2,6% do consumo intermédio e 2,4% da despesa do consumo final, apresentando estes índices, uma importância relativamente igual à que tinham em 2010. Tanto as remunerações como o emprego remunerado aumentaram entre 2010 e 2013 a sua importância na economia social, tendo crescimentos 0,6% e 0,5% respetivamente nestes três anos. Os subsídios e transferências que constituem o segundo recurso mais importante da economia social (a seguir à produção) tiveram uma diminuição do peso na economia total de 17,9% em 2010 para 15,4% em 2013.

Gráfico 7 – Comparação Economia Social com a Economia Social – grandes agregados



Fonte: CSES

3. A Entidade

Breve descrição da entidade, incluindo nomeadamente: Missão, visão, objetivos; Descrição das valências e nível de intervenção

4. Principais iniciativas do ano

Principais atividades no ano; Sustentabilidade (dados da matriz de sustentabilidade)

5. Impacto social

Apresentação dos projetos em que a entidade está envolvida e do seu impacto social, por exemplo os benefícios para a comunidade de um projeto desenvolvido pela entidade. Este ponto terá que ser articulado com o ponto 3, de forma a não haver repetição ou conflito.

6. Situação económico-financeira e indicadores de Gestão

Dados contabilísticos acrescidos de indicadores, entre outros:

- Económicos - (p.e. Percentagem de financiamentos públicos)
- Financeiros (p.e. Autonomia Financeira e Equilíbrio Financeiro)
- Risco (p.e. Peso dos custos fixos e financeiros)
- Funcionamento (p.e. Prazo Médio de Recebimento e Pagamento)
- Sociais (p.e. Custo global por utente, Custo de pessoal por utente, Custos por valência)

Rácios e indicadores - ECONÓMICOS	2014	2015	2016
Serviços prestados			
Variação do Volume de serviços prestados			
Resultados Operacionais			
Resultados Líquidos			
Peso dos subsídios Vs Rendimento Total			
Peso dos donativos Vs Rendimento Total			
Peso dos rendimentos sem subsídios e donativos			
Peso dos custos c/ pessoal nos custos operacionais			

Rátios e indicadores - FINANCEIROS	2014	2015	2016
Fundo de Maneio			
Necessidades de Fundo de Maneio			
Tesouraria Líquida			
Solvabilidade Total			
Autonomia Financeira			
Independência Financeira			
Nível de Endividamento			
Estrutura do Endividamento			
Período de Reembolso			
Liquidez Imediata			
Liquidez Geral			
Prazo de Segurança da Liquidez			

Rátios e indicadores - RISCO	2014	2015	2016
Ponto Crítico Operacional			
Margem de Segurança Operacional			
Ponto Crítico Financeiro			
Margem de Segurança Total			

Rátios e indicadores - RENTABILIDADE	2014	2015	2016
Rentabilidade Operacional dos Serviços Prestados			
Rentabilidade Económica do Ativo			

Rátios e indicadores - FUNCIONAMENTO	2014	2015	2016
Envelhecimento Imobilizado			
Rotação do Ativo			
Custo Médio do Capital Alheio			
Prazo Médio de Recebimento (dias)			
Prazo Médio de Pagamento (dias)			
Prazo Médio de Armazenamento (dias)			

Rátios e indicadores - INDICADORES SOCIAIS	2014	2015	2016
% de utentes por Resposta Social face ao total			
Nº utentes por sexo (geral e por resposta social)			
Nº de utentes gratuitos por resposta social			
Nº de utentes em espera por resposta social			
Tempo médio de permanência em lista de espera por resposta social			
Nº de sócios por categoria			
Entrada de Novos Sócios (geral e por resposta social)			
Saída de Sócios (geral e por resposta social)			

Rátios e indicadores - VALÊNCIA	2014	2015	2016
Indicadores por utente			
Rendimento operacional por utente			
Rendimento subsidiado por utente			
Rendimento operacional por utente (sem subsídios)			
Custo operacional por utente			
Custo de pessoal por utente (inclui honorários)			
Custo das matérias consumidas por utente (refeição)			
Custo das matérias consumidas por utente (higiene)			

Rácios e indicadores – GESTÃO CORRENTE	2014	2015	2016
Indicadores por valência/resposta social			
Custo de energia por RS (gás+eletricidade)			
% custo de energia da valência no total da organização			
Custo de matérias consumidas por RS alimentação)			
% custo de matérias consumidas da valência no total da organização			
Custo de transporte (c/combustíveis) de utentes por RS			
% custo de transporte (c/combustíveis) de utente no total da organização			
Valor médio de mensalidade por valência			

Rácios e indicadores – RECURSOS HUMANOS	2013	2014	2015
Indicadores por valência/resposta social			
Nº de colaboradores por valência e total			
Nº de voluntários por valência e total			
Nº de voluntários por valência e total			
Rácios Utentes / Colaboradores por valência e total			
Voluma de horas extraordinárias			
Taxa de absentismo			

Rácios e indicadores – INVESTIMENTOS	2013	2014	2015
Indicadores por valência/resposta social			
Valor do Património p/valencia			
Bens adquiridos p/valencia			
Bens abatidos p/valencia			

7. Investimentos

Apresentação dos principais investimentos efetuados na entidade.

8. Recursos humanos

Apresentação dos principais movimentos de pessoal efetuados na entidade.

9. Fatores relevantes ocorridos após o encerramento

Apresentação de factos importantes que tenham ocorrido após o dia 31 de dezembro de 2016 e o dia em que as contas foram encerradas. Por exemplo assinatura de um protocolo com uma Câmara, um incêndio nas instalações, a abertura de um novo espaço, etc. tudo situações que tenham ou venham a ter impacto nas contas da entidade.

10. Evolução previsível da entidade

Breve descrição da evolução previsível da conjuntura nacional, em especial na sua ligação com o setor social, bem como perspectiva de evolução da entidade (orientada pela matriz de sustentabilidade)

11. Proposta de aplicação de resultados

Apresentação da proposta de aplicação dos resultados obtidos no exercício de 2016. Chama-se a atenção para algumas entidades (como as cooperativas), que têm a obrigatoriedade de constituir algumas reservas. O facto de se tratar de uma entidade sem fins lucrativos, não implica que não tenha resultados e que os mesmos não sejam aplicados.

O resultado líquido do exercício, traduziu-se num lucro de €
(.....), que propomos seja levado a Resultados Transitados.

....., de de 20.....

A Direção

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	Governança, participação e transparência
	Temática	Matriz de Comunicação
	Fonte	Projeto D3 – Digitalizar o 3º Sector
	Onde explorar	http://d3.ipn.pt
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

D3 – Digitalizar o 3º Setor foi um projeto apoiado pela Incitativa Comunitária EQUAL. Teve como missão melhorar o desempenho das organizações do 3º Setor através da utilização das TIC (tecnologias de informação e comunicação), capacitando-as para acompanhar a digitalização da economia e das atividades sociais.

O Manual D3, seu principal output, integra um pacote de produtos que apresentam soluções digitais de marketing e gestão para organizações sem fins lucrativos, podendo o seu uso ser combinado com uma metodologia de intervenção nestas organizações – para determinar quais as atividades de consultoria formativa de marketing e gestão – bem como as respetivas ferramentas TIC de apoio a essas medidas. Este Manual foi produzido para servir a organizações sem fins lucrativos e de economia social como IPSS, associações, fundações, instituições de desenvolvimento local, misericórdias, museus, organizações não-governamentais para o desenvolvimento, associações mutualistas e cooperativas de solidariedade social de habitação e construção, entre outras.

Provoca para o desafio de utilização de ferramentas, nomeadamente:

- Gestão de conteúdos (internet, blogues, wikis);
- Comunicação (e-mail, RSS, NewsFeed, Podcasts);
- Gestão de projetos;
- Gestão documental.

Contêm:

- Conceitos base de marketing, gestão documental e gestão de projetos;

- Plano de comunicação organizacional;
- Guias “faça você mesmo” com indicações sobre Software de uso livre, para apoio nas ações de marketing, divulgação e gestão;
- Software de uso livre (gestão de conteúdos, internet, e-mail, ferramentas de produtividades/escritório, etc.).

Para este referencial, destacamos como ferramenta de apoio, o plano de comunicação organizacional, denominado **Matriz para Plano Comunicacional**, que se transcreve abaixo.

O Manual completo, pode ser consultado no link: <http://d3.ipn.pt> 

MATRIZ PARA PLANO COMUNICACIONAL

POSICIONAMENTO Deverá refletir a missão da organização e ser percebido pelo público com o mínimo de distorção possível		ESTRUTURA - BASE
SLOGAN Palavras-chave ou frases que comunicam o que torna a organização distintiva. Deve ser simples, original, fácil de lembrar e refletir claramente a nossa missão		
“DISCURSO DO ELEVADOR” Discurso organizado, que em 30 segundos consiga dar ao nosso interlocutor uma noção precisa daquilo que fazemos e da importância da nossa missão		

PÚBLICOS-ALVO/ AUDIÊNCIAS O que interessa a estes públicos		ESTRUTURA - VARIÁVEL
BENEFÍCIOS E ATRIBUTOS Mensagens chave sobre os serviços atuais da organização, e as suas vantagens		
FACTOS DE RELEVÂNCIA (“talking points”) Dados importantes sobre a atividade da organização, tal como número de clientes apoiados, etc.		

Fonte: Adaptado de “Tech-Savvy Communications: A Toolkit for Nonprofits, NPower Seattle, 2006 (http://www.npowerseattle.org/education/resources/communications_toolkit_for_screen.pdf)

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	Governança, participação e transparência
	Temática	Manual de governação: Código de Governo de Entidades do Terceiro Sector
	Fonte	Instituto Português de Corporate Governance (IPCG), em parceria com Eslider, a CASES e a SRS Advogados
	Onde explorar	https://cgov.pt/o-ipcg/890-redir
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

O Instituto Português de Corporate Governance (IPCG), em parceria com Eslider, a CASES e a SRS Advogados lançaram publicamente em 2014, o seu **Código de Governo de Entidades do Terceiro Setor**.

Conforme descrito por estes:

“O Código propõe um conjunto de orientações, princípios e recomendações que servem a modernização e a profissionalização dos modelos de governo das organizações do Terceiro Sector.

Este é um passo essencial para a promoção de princípios como a equidade, a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas destas organizações, gerando maior confiança em parceiros, fornecedores, clientes, colaboradores, credores, numa palavra, na generalidade dos stakeholders”, explica Pedro Rebelo de Sousa, Presidente da Direção do Instituto Português de Corporate Governance.

O Código de Governo de Entidades do Terceiro Setor baseia-se no Código de Governo das Sociedades do IPCG, partindo dos mesmos princípios orientadores e da estrutura acolhida pelo mesmo, com as necessárias adaptações. Estrutura-se e desenvolve-se em dois níveis distintos: o dos princípios e o das recomendações, permitindo, deste modo, uma base para a fundamentação do não cumprimento de uma recomendação, embora com observância do princípio que a consubstancia.

De acordo com o especificado no Código de Governo de Entidades do Terceiro Setor, a administração e gestão das Entidade competem ao Órgão de Administração,

a quem cabe o estabelecimento de linhas estratégicas, a definição da política de sustentabilidade e a definição de orientações para a elaboração do plano de atividades, tendo em vista aumentar a eficiência e a qualidade do desempenho; a gestão corrente cabe a administradores executivos ou a um diretor-geral.

A Entidade deve promover anualmente, a avaliação do desempenho do Órgão de Administração e dos seus membros individualmente, do diretor-geral, se existente, e ainda das comissões especializadas, se aplicável.

No âmbito da fiscalização da Entidade, é desejável que a atividade do órgão de fiscalização interno seja complementada por auditoria externa anual às contas da Entidade.”

Ainda citando estes mesmos autores sobre o 3º setor e a sua importância social e económica salienta-se:

“As organizações do Terceiro Sector distinguem-se das entidades públicas por serem capazes de garantir respostas aos problemas sociais locais numa lógica de proximidade e solidariedade. Assim, podemos dizer que estas organizações assumem uma função económica essencial porque garantem a coesão social.

Paralelamente, estas organizações são fonte de confiança por gerarem capital social e desenvolvimento económico e social, criando mais emprego e formando cidadãos mais preparados e participativos.

Este tipo de organizações necessita de se modernizar e profissionalizar para que possam continuar a inovar nas respostas aos problemas sociais mais prementes. Entre estes desafios destacam-se: (1) a dependência excessiva do financiamento público – o que subvaloriza as suas funções originárias; (2) modelos de gestão e de negócio em muitos casos obsoletos; (3) modelos de governo autocentrados e pouco preparados para responder às exigências dos vários parceiros formais ou informais.”

Estas orientações estão alinhadas com o referencial para a sustentabilidade no setor cooperativo social e solidário, pelo que se recomenda a sua utilização.

O documento completo está disponível para download no link:

<https://cgov.pt/o-ipcg/890-redir> 

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	Governança, participação e transparência
	Temática	Capacitar cooperantes para a participação
	Fonte	CERCILAMAS
	Onde explorar	N/A
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

A boa prática identificada – uma reunião mensal com todos os colaboradores incluída no seu horário foi implementada na organização há cerca de 25 anos.

Esta prática não foi implementada para responder a um problema existente e tem atualmente os seguintes objetivos:

- Promover a comunicação interna, a união e a partilha da cultura organizacional;
- Facilitar a comunicação bidirecional entre a direção e os/as trabalhadores/as
- Envolver os/as trabalhadores/as nos processos de tomada de decisão a todos os níveis;
- Sensibilizar todos os colaboradores para valorizarem mutuamente o seu trabalho, criando assim um bom ambiente e melhorando a colaboração;
- Resolver problemas e desenvolver novas abordagens/projetos de forma colaborativa, contribuindo para a melhoria contínua da organização.

Esta prática tem levado a maiores níveis de comunicação e conhecimento do trabalho de outras equipas, valorização do trabalho entre colegas, assim como, um maior envolvimento com a organização.

Seguidamente, pode encontrar a estrutura detalhada desta boa prática identificada.

1. Identificação da prática	
Designação da prática	Reunião Geral mensal
Objetivos/ finalidade	- Promover a comunicação interna, a união e a partilha da cultura organizacional; - Facilitar a comunicação bidirecional entre a direção da CERCILAMAS e os/as trabalhadores/as; - Envolver os/as trabalhadores/as nos processos de tomada de decisão a todos os níveis (desde a aquisição e posicionamento de novos equipamentos ao processo de avaliação de desempenho) através do debate, da auscultação e da recolha de contributos; - Sensibilizar todos os colaboradores para valorizarem mutuamente o seu trabalho, criando assim um bom ambiente e melhorando a colaboração; - Resolver problemas e desenvolver novas abordagens/projetos de forma colaborativa, contribuindo para a melhoria contínua da organização.
Beneficiários/ destinatários da prática	Diretos: Colaboradores/as e membros da Direção da CERCILAMAS Indiretos: Os/as clientes (colaboradores/as com maior sentimento de pertença e de voz/poder na organização, providenciam melhores serviços)
Parceiros envolvidos e como se aplicável)	N/A

2. Construção da prática	
Caracterização da prática – A que problema responde? Que solução implementada?	Prática implementada: Uma reunião mensal com todos os colaboradores, que faz parte do seu horário e que pode incluir: - Divulgação de atividades da organização; - Discussão de questões centrais para a organização (desde a coordenação de celebrações ao plano de atividades anual); - Partilha de sucessos e desafios (e discussão de possíveis soluções para os desafios) da organização como um todo ou de cada equipa em particular; - Capacitação. Esta prática foi implementada na organização há cerca de 25 anos, tendo naturalmente evoluído a par da instituição; não foi implementada para responder um problema existente em particular. No entanto, pode inferir-se que ajuda a prevenir e a mitigar problemas como: - Comunicação interna insuficiente (p. ex. desconhecimento dos/as colaboradores/as do trabalho de outras equipas); - Desvalorização, pelos/as colaboradores/as, do trabalho de colegas; - Conflitos entre colegas/equipas/chefias; - Apatia ou falta de compromisso para com a organização por parte dos/as colaboradores/as; sensação de que a direção não ouve os/as colaboradores/as e não procura a sua opinião.
Que competências/ recursos necessários? Que contributos/ complementaridades de/ com parceiros?	- Figura da anfitriã, com disponibilidade para preparar as reuniões e competências para as dinamizar; - Espaço físico onde todos/as os/as profissionais da organização possam estar reunidos; - Inclusão da reunião no horário remunerado de todos/as os/as profissionais; - Disponibilidade por parte de pelo menos alguns/algumas profissionais para facilitar ou dinamizar algumas atividades em algumas das reuniões; - Proximidade da direção e disponibilidade para dialogar com o corpo de colaboradores/as, através do lançamento de questões para serem abordadas nas reuniões, da inclusão dos contributos recolhidos na reunião no processo de decisão e da partilha dos resultados destes processos.

Como são envolvidos os beneficiários/ destinatários da prática?	• Consulta das diferentes equipas pré-reunião, pela anfitriã, para delinear a agenda; • Dinâmica da reunião é participativa, incluindo sempre momentos em que todos/as os/as presentes podem contribuir sobre os assuntos em discussão incluindo uma secção "outros assuntos" no final de todas as reuniões; • Reporte dos resultados dos processos de decisão para os quais as reuniões anteriores contribuíram; • Promoção da participação dos/as profissionais na própria reunião, p. ex. formação de um grupo voluntário de profissionais que escolhe um tema e o dinamiza; • Participação ativa na definição do formato das reuniões e no seu conteúdo.
Metodologia de implementação e instrumentos a utilizar	• Reunião mensal na 1ª terça-feira de cada mês ao fim do dia (horário e dia da semana fixos), incluída nos horários de todo o corpo de profissionais; • Recolha pelo anfitrião de assuntos a discutir, das equipas, da direção; • Preparação de apresentação Powerpoint, se adequado; • Gestão cuidada da dinâmica das reuniões, para evitar a monotonia – alternando o tipo de assuntos a discutir, o formato, quem dinamiza; • Mobilização, durante as reuniões, de equipas voluntárias para decidir o tema e orientar algumas das sessões; • Apresentação dos resultados dos processos de tomada de decisão para os quais a Reunião Geral contribuiu – p. ex. apresentação do plano de formação interno final. • Exemplos de assuntos abordados na reunião: • Plano formação interno; • Avaliação de desempenho e processo de reconhecimento • Criação do plano de atividades; • Financiamento da organização: situação financeira, candidaturas submetidas; • Discussão dos resultados da avaliação da satisfação dos clientes; • Resolução de problemas, partilha de novas ideias; • Apresentação de todas as equipas (elementos da equipa, atividades, sucessos, constrangimentos); • Apresentação e integração de novos/as profissionais; • Divulgação de novos projetos e colaboração (p. ex. informação privilegiada da terra); • Celebração de sucessos da organização no seu todo e de trabalhadores em particular (p. ex. seminário organizado por xyz, que pediu que todos divulgassem, correu muito bem) – ficam em ata; • Criação de grupos de trabalho com profissionais de equipas diferentes para organização de atividades, p. ex. celebração dos 40 anos da instituição. Nota: Esta prática foi instaurada desde início da organização, quando grupo de profissionais era muito mais reduzido (menos de 10), mas foi acompanhando a evolução da organização.
Dificuldades/ obstáculos encontrados + formas de os superar	Dificuldades: • Maior participação de alguns/algumas profissionais do que de outros. Solução: Utilização de dinâmicas quebra-gelo e descontração que mobilizam o envolvimento de todos; • Debates acesos por vezes melindram participantes. Solução: Mediação cuidada pela anfitriã (tendo presente que mais vale esclarecer conflitos do que deixar mal-estar); alternar dinâmicas das reuniões (se uma é mais conflituosa, a seguinte deve ser mais leve); • Possível monotonia. Solução: Criar dinâmicas diferentes em cada reunião para manter ritmo e trazer novidade (se umas são mais informativas, outras podem ser mais interativas e descontraídas). Potencial dificuldade: Em organizações maiores, com polos diferentes, especialmente aquelas que têm lar residencial (com turnos 24h), será mais difícil congregar todo o corpo de profissionais numa só reunião.

Fatores críticos com papel importante na emergência e qualidade da prática (história)? Quem legitimou/validou a prática?	• Anfitriã fazer parte da direção técnica e da direção estatutária da organização (funciona como pivot); • Adesão do corpo de profissionais – Espírito de equipa e envolvimento das pessoas com a organização aumentam a probabilidade de os/as colaboradores/as aderirem à reunião (por outro lado, a própria prática da reunião também promove a envolvimento das pessoas); • Estrutura de governação assente na participação e numa cultura de igualdade – Direção técnica e estatutária assume-se como parte integrante do corpo de profissionais, tem cuidado com linguagem de poder; restantes membros da direção estatutária têm uma grande proximidade com a instituição, visitam-na com regularidade de forma informal.
--	--

3. Resultados

Valor acrescentado da prática para beneficiários e clientes	• Contribui para um bom ambiente, proximidade, união na sua instituição (que por sua vez evita ou minimiza conflitos); • Contribui para motivação do corpo de profissionais ; • Mobiliza o corpo de profissionais para se envolverem com a instituição no seu todo, incluindo na resolução colaborativa de problemas e na geração de novas ideias.
A prática demonstra valor e mais valias que garantem a autosustentação e sustentabilidade?	A direção faz um balanço positivo da prática (que nunca foi interrompida desde a sua fundação) e pretende mantê-la. Antecipa que, quando a instituição criar a valência de lar residencial para a qual está a trabalhar, será necessário alterar a prática, mas está comprometida em manter o nível de participação que esta promove.

4. Disseminação

A CERCILAMAS está disponível para disseminar a prática e para dar mais detalhes sobre esta prática a organizações interessadas em replicar-la ou adaptá-la à sua realidade.

Contacto:

Lúcia Ribeiro
Diretora Técnica
CERCILAMAS
Rua do Auditório, 125, Apartado 70, 4536-904 Santa Maria de Lamas
227 442 478
cercilamas@sapo.pt

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	A Governação, a Participação e a Transparência
	Temática	Estudo de caso Coopérnico: Boas práticas no domínio da Governação
	Fonte	Coopérnico – Cooperativa de Desenvolvimento Sustentável CRL
	Onde explorar	N/A
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

Sobre a organização	
Nome	Coopérnico – Cooperativa de Desenvolvimento Sustentável CRL
Atividade	Comércio, consumo e serviços (energias renováveis; eficiência energética)
Ano fundação	2013
Localização	Sede em Lisboa
N.º de cooperantes	Cerca de 1700
N.º recursos humanos remunerados	5

Cooperativa fundada por um grupo de 16 cidadãos de diferentes áreas profissionais e com diferentes backgrounds, partilhando a preocupação com o desenvolvimento sustentável.

Visão: Um modelo energético renovável, justo e responsável que contribui para um futuro social, ambiental e energeticamente sustentável.

Missão: Envolver os cidadãos e empresas na criação do novo paradigma energético – renovável e descentralizado – em benefício da sociedade e do meio ambiente.

Fazem o *procurement* para instalações de centrais fotovoltaicas em organizações do terceiro setor, financiando-se através dos cooperantes e de fundos europeus. Desde o início de 2020 que se lançaram no mercado do fornecimento de eletricidade e têm a intenção de se tornar uma cooperativa de consumidores e continuarem a crescer no número de cooperadores.

BOAS PRÁTICAS NO DOMÍNIO DA GOVERNAÇÃO

CONSTITUIÇÃO DA DIREÇÃO SEGUNDO ÁREAS DE KNOW-HOW NECESSÁRIAS À ORGANIZAÇÃO

No anterior mandato, a direção era composta por três elementos, sem dedicação a tempo inteiro, o que não permitiu à organização desenvolver-se e crescer segundo a sua estratégia.

Para fazer face a essa situação, no presente mandato a direção foi alargada e constituída com base nas prioridades e funções estratégicas para a organização. Após a identificação das áreas mais importantes (produção e comercialização, lobby, comunicação, enquadramento legislativo, proximidade das comunidades de energias renováveis, mobilização de cooperantes), a direção anterior procurou entre os/as cooperantes, as pessoas com as competências mais ajustadas para tutelar estas áreas, tendo-se constituído uma direção com sete elementos.

A direção reúne impreterivelmente a cada duas semanas, sendo por vezes necessário fazer reuniões extraordinárias, a fim de tomar decisões urgente.

Existe apenas um membro remunerado na direção, que é o responsável pela área financeira e pela área da comercialização.

MOBILIZAÇÃO DE COOPERADORES ATRAVÉS DE GRUPOS LOCAIS

A cooperativa realiza duas Assembleias Gerais por ano, como manda o código cooperativo, mas desde a sua fundação que tem como um dos seus objetivos envolver os/as cooperantes de forma mais aprofundada que vão para além dos obrigatórios.

Seguindo a inspiração da cooperativa energética espanhola Somenergia, a Coopérnico criou grupos locais de cooperantes em vários pontos do país. Existem algumas dificuldades na mobilização dos cooperantes para participarem nestes grupos, nomeadamente a necessidade de um/a cooperante que dinamize o grupo localmente, contudo a Coopérnico continua comprometida com o aumento da participação dos/as seus/suas cooperantes no desenvolvimento e crescimento da cooperativa.

Um dos grupos mais ativo neste momento é o do Algarve, liderado por um cooperante muito ativo que mobiliza a comunidade estrangeira com interesse nas energias renováveis. Para a ativação e dinamização dos grupos, é essencial o acompanhamento da direção, que partilha com regularidade o rumo e os desafios da cooperativa.

A direção identificou que é necessário capacitar cooperantes que dinamizem os grupos locais, assegurando que estes/as conhecem de forma aprofundada o funcionamento da cooperativa, as prioridades estratégicas e o enquadramento legislativo, para assim poderem contribuir para aumentar o número de cooperantes e mobilizar as pessoas que já são membros. Os/as cooperantes “dinamizadores/as” dos grupos do Porto e Lisboa, identificados como prioritários, estão agora a ser capacitados/as. Adicionalmente, a direção desafiou um grupo de cooperantes para estudar e rever o regulamento dos grupos locais existentes.

CONTACTO

Miguel Almeida

Responsável financeiro e pela comercialização

Coopérnico – Cooperativa de Desenvolvimento Sustentável CRL

Rua de São Nicolau 73, 2 Esq, 1100-548 Lisboa

(+351) 213 461 803

malmeida@coopernico.org

A Coopérnico está disponível para dar mais detalhes sobre as suas práticas a organizações interessadas em replicá-las ou adaptá-las à sua realidade.

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	Complementaridade
	Temática	Partilha de Recursos
	Fonte	CERCIFEIRA
	Onde explorar	N/A
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

1. Identificação da prática	
Designação da prática	Partilha de recursos com outras organizações sociais, nomeadamente CERCI.
Objetivos/ finalidade	A prática surge do modelo de relacionamento estreito que se foi estabelecendo e consolidando entre a CERCIFEIRA, e outras CERCI de concelhos vizinhos (Santa Maria de Lamas, Espinho Ovar, São João da Madeira e Estarreja), bem como, com outras organizações sociais do concelho da Feira, no qual existem 53 IPSS. Teve como contexto facilitador a rede social do concelho da Feira e a participação no evento "Mosaico Social" cujos objetivos são divulgar os serviços e projetos sociais existentes no concelho, estimular o seu conhecimento junto da população e potenciar uma cultura de parceria aberta e eficaz, através do intercâmbio de experiências e metodologias de trabalho entre instituições. Os objetivos da prática são a melhoria da eficiência e da capacidade de resposta das organizações às necessidades que se propõem satisfazer, através da partilha de recursos (físicos, humanos e ideias/projetos) e de economias de escala.
Beneficiários	Toda a comunidade de stakeholders das diversas instituições envolvidas (desde os internos aos externos), com especial ênfase nos seus beneficiários.
Parceiros envolvidos e como (se aplicável)	A prática concretiza-se em ocasiões múltiplas, sob vários pretextos, beneficiando do contexto da Rede Social e do evento Mosaico Social. No caso das relações estabelecidas com as CERCI de concelhos vizinhos, as relações estabelecem-se no âmbito de encontros formais e informais entre os seus dirigentes e técnicos.

2. Construção da prática

Caracterização a que problema responde? que solução implementada?	A prática responde a dois problemas principais: • A escassez de meios para satisfazer todas as necessidades; • As dificuldades em superar constrangimentos formais na contratação de determinados serviços. As soluções são muito diversas: • Partilha de recursos humanos (ex. fisioterapeuta, terapeuta da fala); • Partilha de equipamentos (de transporte, audiovisuais, etc.); • "Procurement" informal (recomendações para melhores compras ou compras em grupo), por exemplo de materiais relacionados com a pandemia COVID 19; • Partilha de produtos produzidos na CERCIFEIRA (p. ex. máscaras de proteção facial. A Câmara forneceu o tecido e a CERCIFEIRA, no âmbito do curso de Costura, produziu máscaras que forneceu gratuitamente a instituições do concelho); • Acesso a serviços de formação de forma partilhada (ex. de protocolo patrocinado pela Câmara Municipal com a Universidade Católica para a organização de uma pós-graduação dirigida às instituições sociais do concelho).
Que competências necessárias? Que contributos/complementaridades de/com parceiros?	Fundamentalmente a partilha de uma cultura e de um modelo de relacionamento caracterizados pela disponibilidade, pela confiança e abertura entre instituições (que nem todas as IPSS do concelho comungam), associados à capacidade de diálogo e de entreaajuda em função, quer de objetivos de médio e longo prazo, quer de contingências e necessidades a curto prazo.
Como podem ser envolvidos os beneficiários/destinatários da prática?	Não aplicável
Metodologia de implementação e instrumentos a utilizar	A implementação tem uma forte prevalência de circuitos de comunicação e de práticas informais ("muitas vezes, basta um telefonema"). Quando justificado e/ou necessário são estabelecidos protocolos. A pertença à REDE SOCIAL do concelho propicia e facilita a emergência da prática.
Dificuldades/obstáculos encontrados + formas de os superar	Não têm sido encontradas dificuldades. O longo histórico de relação entre as instituições e a multiplicidade de contextos em que decorre, permitem o conhecimento mútuo, a comunicação informal e o estabelecimento dos canais e processos adequados. O trabalho da Divisão Social da Câmara de Santa Maria da Feira e o evento "Mosaico Social" são considerados facilitadores.
Factores críticos com papel importante na emergência e qualidade da prática? (história) Quem legitimou/validou a prática?	A prática é espontânea e intuitiva, não sujeita a análise e avaliação formais.

3. Resultados

Valor acrescentado da prática para beneficiários e clientes	Melhora a eficiência (mais recursos, com menores custos); Melhora a eficácia (melhor qualidade dos serviços prestados) Melhora a proatividade e a promoção da inovação interpares; Melhora a satisfação dos dirigentes e técnicos pelo sentido de pertença a um contexto alargado de partilha e de relacionamento construtivo.
A prática demonstra valor e mais valias que garantem a auto-sustentação e sustentabilidade.	A prática tem ritmos distintos. Há expressões da prática mais longas (como a pós-graduação ou a partilha de um técnico por longos períodos) e outras de duração mais curta e efémera (como um evento único, de um dia).

4. Disseminação**Metodologias e instrumentos
para a transferência e
incorporação da prática**

Atualmente a Universidade Católica, Centro Regional do Porto, no âmbito da sua área transversal de economia social, procede a um estudo de caracterização das dinâmicas e práticas de partilha no setor social do concelho da Feira, pelo facto de ter reconhecido existirem características próprias relevantes, que mereciam um estudo mais aprofundado.

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	A Qualidade da Gestão
	Temática	Painel de Indicadores de Monitorização (KPI)
	Fonte	Turnaround Social
	Onde explorar	N/A
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

A gestão de uma organização exige um adequado sistema de informação que permita a monitorização das atividades e dos resultados.

Os denominados *KPI – Key Performance Indicators*, fazem parte da linguagem empresarial, mas estão menos implementados no setor social.

Existem técnicas de análise da informação contabilística, que constituem o elemento-chave para proceder aos diagnósticos necessários à compreensão da situação das instituições e à identificação de aspetos que deverão ser considerados em futuras decisões quer sejam estas de carácter conjuntural (decisões operacionais) ou de carácter estrutural (decisões estratégicas).

Os rácios e os indicadores económico-financeiros, são o elemento determinante para diagnosticar os principais pontos fracos e pontos fortes das instituições, sendo que, para a sua obtenção, será necessário proceder à correção das demonstrações financeiras iniciais elaboradas pelo Contabilista certificado de acordo com o SNC e acrescentar-lhe algumas informações de carácter extra-contabilístico.

A partir dos dados da contabilidade geral, pode obter-se informação tratada sobre:

- O grau de dependência da entidade (subsídios e donativos);
- O resultado por resposta social;
- O custo geral por cliente;
- O custo de cada refeição;
- O custo de pessoal por resposta social e por cliente;

- O prazo médio de pagamento a fornecedores;
- A situação da sua tesouraria;
- O risco futuro da sua atividade.
- ...

É importante salvaguardar a qualidade da informação financeira, pois só assim se consegue mais facilmente proceder à identificação dos problemas económico-financeiros e criar condições para aconselhar a aplicação de medidas corretivas de gestão, que potenciem o equilíbrio estrutural e a melhor utilização dos recursos da instituição, entre outros.

Por isso, apresenta-se aqui, como ferramenta de apoio à gestão, um painel de indicadores, adaptados ao setor social. A lista de indicadores anexa é propositadamente exaustiva, para que cada entidade selecione os que mais se adaptem à sua especificidade.

Existe um Manual de Apoio à construção destes indicadores, que pode ser solicitado aos autores: **Apoio às entidades do 3º setor - Análise financeira da informação contabilística**.

CONTACTO

Turnaround Social – Consultoria e Formação no 3º Sector, Lda
Rua Castilho, 59 – 2º Esq – Lisboa
Vitor Bizarro do Vale – vitor.vale@turnaround.pt

INDICADORES DE GESTÃO

PAINEL DE RÁCIOS PERTINENTES PARA UM RELATÓRIO DE GESTÃO

Rácios e indicadores - ECONÓMICOS	2014	2015	2016
Serviços prestados			
Variação do Volume de serviços prestados			
Resultados Operacionais			
Resultados Líquidos			
Peso dos subsídios Vs Rendimento Total			
Peso dos donativos Vs Rendimento Total			
Peso dos rendimentos sem subsídios e donativos			
Peso dos custos c/ pessoal nos custos operacionais			

Rátios e indicadores - FINANCEIROS	2014	2015	2016
Fundo de Maneio			
Necessidades de Fundo de Maneio			
Tesouraria Líquida			
Solvabilidade Total			
Autonomia Financeira			
Independência Financeira			
Nível de Endividamento			
Estrutura do Endividamento			
Período de Reembolso			
Liquidez Imediata			
Liquidez Geral			
Prazo de Segurança da Liquidez			

Rátios e indicadores - RISCO	2014	2015	2016
Ponto Crítico Operacional			
Margem de Segurança Operacional			
Ponto Crítico Financeiro			
Margem de Segurança Total			

Rátios e indicadores - RENTABILIDADE	2014	2015	2016
Rentabilidade Operacional dos Serviços Prestados			
Rentabilidade Económica do Ativo			

Rátios e indicadores - FUNCIONAMENTO	2014	2015	2016
Envelhecimento Imobilizado			
Rotação do Ativo			
Custo Médio do Capital Alheio			
Prazo Medio de Recebimento (dias)			
Prazo Medio de Pagamento (dias)			
Prazo Médio de Armazenamento (dias)			

Rátios e indicadores - INDICADORES SOCIAIS	2014	2015	2016
% de utentes por Resposta Social face ao total			
Nº utentes por sexo (geral e por resposta social)			
Nº de utentes gratuitos por resposta social			
Nº de utentes em espera por resposta social			
Tempo médio de permanência em lista de espera por resposta social			
Nº de sócios por categoria			
Entrada de Novos Sócios (geral e por resposta social)			
Saída de Sócios (geral e por resposta social)			

Rátios e indicadores - VALÊNCIA Indicadores por utente	2014	2015	2016
Rendimento operacional por utente			
Rendimento subsidiado por utente			
Rendimento operacional por utente (sem subsídios)			
Custo operacional por utente			
Custo de pessoal por utente (inclui honorários)			
Custo das matérias consumidas por utente (refeição)			
Custo das matérias consumidas por utente (higiene)			

Rátios e indicadores - GESTÃO CORRENTE Indicadores por valência/resposta social	2014	2015	2016
Custo de energia por RS (gás+eletricidade)			
% custo de energia da valência no total da organização			
Custo de matérias consumidas por RS (alimentação)			
% custo de matérias consumidas da valência no total da organização			
Custo de transporte (c/combustíveis) de utentes por RS			
% custo de transporte (c/combustíveis) de utente no total da organização			
Valor médio de mensalidade por valência			

Rátios e indicadores - RECURSOS HUMANOS Indicadores por valência/resposta social	2013	2014	2015
Nº de colaboradores por valência e total			
Nº de voluntários por valência e total			
Nº Independentes por valência e total			
Rátios Utentes / Colaboradores por valência e total			
Voluma de horas extraordinárias			
Taxa de absentismo			

Rátios e indicadores - INVESTIMENTOS Indicadores por valência/resposta social	2013	2014	2015
Valor do Património p/valência			
Bens adquiridos p/valência			
Bens abatidos p/valência			

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	A Qualidade da Gestão
	Temática	Plano de Angariação de Fundos
	Fonte	Projeto DNA3
	Onde explorar	N/A
	Data	Julho de 2021

DESCRIÇÃO

Plano de Angariação de Fundos

Nome da instituição

Data

Período em vigor

Poderá fazer sentido que o período do Plano de Angariação de Fundos acompanhe o ano fiscal, para efeitos de reporte.

Objetivos estratégicos da angariação de fundos

Porque é que é importante angariar estes fundos? Como é que este trabalho encaixa na estratégia da organização como um todo?

- ...
- ...

Objetivos gerais da angariação de fundos

- Para que efeito vamos angariar fundos, projeto específico? Quanto financiamento necessário para o projeto no total? Quanto virá de outras fontes que não a angariação de fundos privados?;

- Quanto dinheiro a angariar? Comparação com anos anteriores?;
- A quem vamos pedir? / Fontes de financiamento;
- De que forma – que tipo de ações e iniciativas vamos implementar? (campanhas de donativos de indivíduos, pedidos a empresas, etc.);
- Possíveis dificuldades/desafios?

Estes objetivos devem ser apoiados em alguns indicadores e objetivos quantitativos, que sejam relevantes, como p. ex.:

Indicador	2020	Objetivo 2021
Valor total fundos privados angariados		
% fundos privados no financiamento total da instituição		
Valor e % donativos em géneros		
Valor e % donativos monetários		
Valor e % donativos de indivíduos		
Valor e % donativos de coletivos (empresas, organizações, coletividades, ...)		
Valor angariado em consignação de IRS 2020		
Outros indicadores relevantes?		

Os indicadores escolhidos podem ser utilizados para reporte no Relatório de Atividades Anual

SWOT relativa a angariação de fundos

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)

Painel de ações de angariação de fundos

N.º	Ação	Objetivos	Indicadores	Metas	Resultados anteriores	Prazo	Responsável	Observações
1								
2								
3								

Ficha de planeamento de ação de angariação de fundos (modelo)

Ação de angariação de fundos	Campanha de consignação de IRS – “Ajude a CERCI!”
Objetivos (valor total a angariar)	Total a angariar: X€ Poderá também incluir objetivos como: • Angariar mais x% do que no ano anterior • Abordar x empresas para publicitarem junto dos colaboradores • ...
Resultados anteriores	Caso uma iniciativa semelhante ou igual tenha acontecido anteriormente, para efeitos de comparação – p. ex. 2020 – 30.000€ angariados
Destinatários	Colaboradores/as da CERCI Colaboradores/as de empresas que apoiam a CERCI Gabinetes de contabilidade ...
Prazo	
Tarefas	Contactar empresas Criar poster / flyer Recolher testemunho de colaborador/a da CERCI / beneficiário/a ...
Parcerias + recursos externos a mobilizar	Empresas que apoiam a CERCI, grupos de voluntários/as para fazer contactos,
Recursos internos + custos da ação	Impressão de x flyers = 200€ ...
Indicadores	O que podemos medir? Como vamos saber se estamos em bom caminho para atingir o nosso objetivo? Nº de empresas contactadas Nº de gabinetes de contabilidade contactados ...
Metas	X empresas contactadas até 31/03/2021 X empresas contactadas até 30/04/2021 ...
Responsável	
Possíveis dificuldades em atingir o objetivo	Empresas já receberam outros pedidos de outras organizações Gabinetes de contabilidade não têm tempo de promover organização
Como mitigar dificuldades	Utilizar testemunho impactante de colaborador/a ou beneficiário/a para demonstrar impacto Providenciar email-tipo para empresas enviarem a colaboradores/as / gabinetes de contabilidade enviarem a clientes

Cronograma de ações

Ano xxx												
Ações	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez

Monitorização

- Quem constitui a equipa de monitorização da implementação do Plano de Angariação de Fundos e que responsabilidades tem?
- Como vai ser monitorizada a implementação do Plano?
- Quando / com que frequência (sugestão: monitorização mensal / trimestral do plano + avaliação/revisão no final do período, antes de elaborar novo Plano de Angariação de Fundos)?

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	A Qualidade da Gestão
	Temática	Avaliação de Impacto: Triângulo do Planeamento
	Fonte	National Council for Voluntary Organisations (Reino Unido)
	Onde explorar	https://knowhow.ncvo.org.uk/how-to/copy_of_how-to-create-a-planning-triangle
	Data	Janeiro de 2022

DESCRIÇÃO

O National Council for Voluntary Organisations do Reino Unido disponibiliza várias ferramentas para apoiar as organizações sem fins lucrativos suas associadas, no desenho e implementação de sistemas de avaliação de impacto.

Uma destas é o Triângulo do Planeamento, que permite sistematizar de forma simples as atividades, os *outcomes*, o impacto e a abordagem de uma organização. Esta ferramenta é uma forma simplificada de representar a Teoria da Mudança da organização, que pode apoiar na criação de um sistema de avaliação de impacto social.



FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	A Qualidade da Gestão
	Temática	Avaliação de Impacto: Matriz de Enquadramento Lógico
	Fonte	Projeto DNA3
	Onde explorar	N/A
	Data	Janeiro de 2022

DESCRIÇÃO

Uma das ferramentas existentes para sistematizar o impacto de uma iniciativa ou projeto é a Matriz de Enquadramento Lógico. Esta é uma forma de representar a Teoria da Mudança de um projeto ou organização, que pode apoiar na criação de um sistema de avaliação de impacto social.

Nesta são apresentados:

Os recursos da organização; Os/as destinatários/as das atividades; As atividades; Os *outputs* (resultados das atividades); Os *outcomes* (alterações nos/as beneficiários/as em resultado das atividades); O impacto (esperado na sequência dos *outcomes*).

MATRIZ DE ENQUADRAMENTO LÓGICO

Recursos	Destinatários/as das atividades	Grupos de atividades	Outputs	Outcomes	Impacto
Humanos (colaboradores/as, clientes, etc.)	Clientes	Atividades e serviços que contribuam para o bem-estar físico e emocional dos/as clientes	Atividades incluem: - Expressão Plástica e Artes Decorativas - Atividades de Desenvolvimento e Vida Diária - Jardinagem - Educação Física - Fisioterapia 	Aumentar ou manter bem-estar físico e emocional dos/as clientes	Capacitar para a inclusão de pessoas com deficiência intelectual e/ou multideficiência no concelho xxx
Físicos (instalações, escalas, etc.)				Aumentar as capacidades das famílias no apoio aos/as familiares	
Financeiros	Famílias dos/as clientes	Atividades de apoio às famílias	Atividades incluem: - Formação - Acompanhamento ...	Aumentar o bem-estar das famílias	
Parceiros (recursos humanos, instalações, materiais)					
...	...	...	...	...	

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	A Inovação
	Temática	Espiral da Inovação Social
	Fonte	Nesta - The Open Book of Social Innovation (2010)
	Onde explorar	https://www.nesta.org.uk/report/the-open-book-of-social-innovation/
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

A espiral de inovação descreve as seis fases do processo da inovação social.

A inovação não segue sempre estas fases de forma linear, podendo saltar fases ou voltar atrás, mas esta sistematização pode ser útil na identificação das ferramentas e dos recursos necessários para promover o pensamento inovador – numa equipa, organização ou numa comunidade mais alargada.

As seis fases podem ser descritas da seguinte forma:

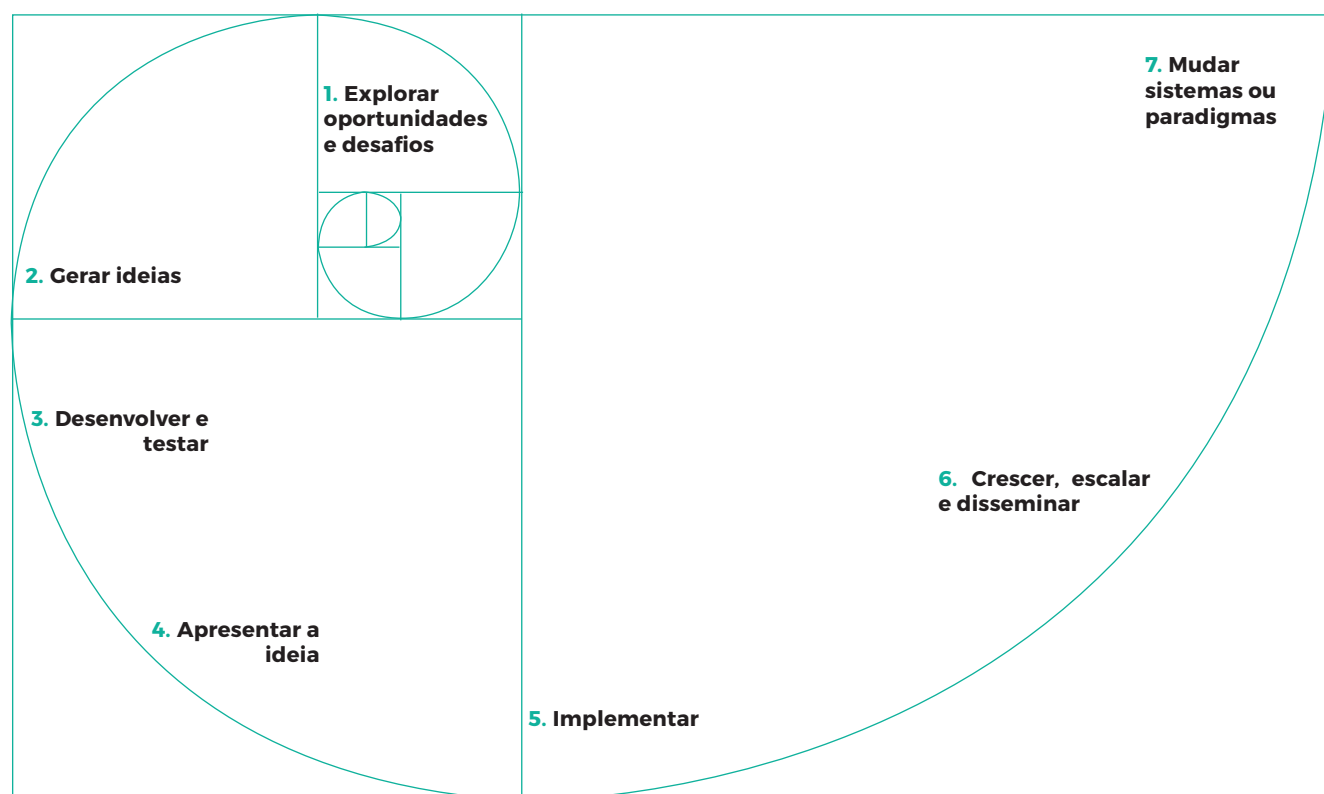
- 1. “Triggers”, inspirações e diagnósticos.** Crises, cortes orçamentais ou má performance podem ser gatilhos (“triggers”) para a inovação porque realçam a necessidade de mudança. Também nova informação ou a criatividade/imaginação podem despoletar processos de inovação. Esta fase envolve diagnosticar o problema e enquadrar a questão de forma a evidenciar as causas do problema e não apenas os seus sintomas.
- 2. Propostas e ideias.** Nesta fase geram-se novas ideias, de maneira informal ou formal (p. ex. recorrendo a metodologias de “design thinking”).
- 3. Protótipos e pilotos.** Aqui colocam-se as ideias em prática, o que pode ser relativamente simples (simplesmente experimentar algo), ou mais formal (através de pilotos ou protótipos). A experimentação, a tentativa e erro, ajuda a fortalecer ideias, resolver conflitos e a estabelecer indicadores de sucesso.
- 4. Sustentação.** Aqui as ideias tornam-se práticas diárias, nomeadamente através da sua simplificação, implementação transversal e identificação de fontes de financiamento (se relevante), que garantam a sua sustentabilidade.
- 5. Escala e disseminação.** Uma inovação pode crescer ou espalhar-se de vá-

rias formas, como o crescimento da organização que a lidera, a partilha de case studies inspiradores com pares ou a mobilização de responsáveis políticos para a apropriação da prática.

- 6. Mudança sistémica.** Este é o derradeiro objetivo da inovação social, que envolve muitos elementos, desde movimentos sociais e modelos de negócio a legislação e informação. A mudança de paradigma por vezes surge a partir de várias pequenas inovações. As inovações sociais enfrentam muitas vezes obstáculos e resistência do *status quo*, por isso, o crescimento de uma inovação e o enraizamento de uma mudança paradigmática depende da criação de condições (económicas) para a sua sustentabilidade.

A espiral da inovação pode ser utilizada como base para uma reflexão organizacional (ao nível individual ou em grupo) sobre:

- Inovações já em curso – Em que fase estão? Que recursos são necessários para avançarem para as fases seguintes?
- Por onde começar a inovar – Que oportunidades e desafios se colocam à organização neste momento?



FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO no Setor Social Cooperativo e Solidário



	Domínio	A Inovação
	Temática	Auto-avaliação de práticas inovadoras
	Fonte	COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação
	Onde explorar	https://www.innovationscoring.pt
	Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

O Innovation Scoring® é uma ferramenta de autodiagnóstico do desempenho de inovação de uma empresa, desenvolvida pela COTEC, com avaliação gratuita por peritos, que pode ser consultada e utilizada gratuitamente, no site acima indicado.

A ferramenta, disponível online, gera automaticamente um feedback report, que se apoia no questionário preenchido e análise do mesmo através da aplicação de um algoritmo, comparando com a média e os top performers. Posteriormente, este input é auditado e avaliado por um perito, sendo possível verificar os pontos fortes e as áreas com maior potencial de melhoria.

A plataforma de Innovation Scoring® permite monitorizar a sua evolução nos diversos indicadores através do módulo de benchmarking, bem como, a consulta de boas práticas de gestão da inovação, em cada dimensão do Innovation Scoring (Estratégia, Organização, Processos de IDI, Potenciadores e Impacto).

Esta ferramenta, embora desenvolvida para a comunidade empresarial, pode ser igualmente utilizada por organizações do setor social.

Ferramenta anexa nas páginas seguintes

Cada dimensão do sistema de Innovation Scoring® compreende um conjunto de subdimensões compostas por questões principais, cada uma das quais com uma pontuação máxima associada (ponderação), suportadas por questões complementares (de resposta fechada) e indicadores quantitativos. Em cada subdimensão, existe um campo de 'justificação' no qual deverão ser dadas evidências que corroborem as pontuações atribuídas nas questões principais (escalas de Likert).

A. Estratégia

[illegible]

B1. Estruturas e governance

B2. Capital humano

B3. Competências organizacionais

C. Processos de IDI

C1. Geração e avaliação de ideias

C2. Gestão de projetos

18. A organização desenvolve processos sistemáticos de planeamento, acompanhamento, controlo e implementação dos resultados de projetos de IDI, de forma individual e holística.

C3. Proteção e valorização da propriedade intelectual

19. A organização tem processos definidos para avaliação e decisão sobre a proteção e valorização do seu capital intelectual e dos resultados das suas atividades de IDI

Abordagem					Aplicação					Ponderação
Inexistente	Informal	Pouco estruturada	Formal	Formal e monitorizada	Fraca	Pouco desenvolvida	Suficiente	Desenvolvida	Especializada e evolutiva	
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	20
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	30
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	25
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	30
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	20
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	40
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	35

[illegible]

24. A organização dispõe de processos de avaliação sistemática das suas atividades de IDI e incorpora os seus resultados, aprendizagens e conhecimentos adquiridos na melhoria contínua dos seus processos.

E1. Mercado

27. A contribuição da inovação para a reputação da organização e dos seus produtos tem sido positiva.

E2. Sustentabilidade

29. A inovação tem um contributo positivo para o aumento da eficiência e rentabilidade da organização.

30. As atividades de inovação contribuem para que a organização tenha um impacto positivo ao nível social e ambiental.

Abordagem					Aplicação					Ponderação
Sem dados	Passível de ser calculado	Parcialmente calculado	Monitorizado	Recorrente	Irrelevante	Pouco desenvolvida	Moderada	Elevada	Líder	
										60
										60
										30
										50
										50
										50



REFERENCIAL PARA A SUSTENTABILIDADE NO SETOR COOPERATIVO SOCIAL E SOLIDÁRIO

DESENVOLVIDO NO ÂMBITO DO PROJETO DNA 3 – DINAMIZAÇÃO
NA AÇÃO PARA O 3º SETOR