

GUIDELINES

GUIA DE APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DNA3



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

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

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

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**

Ferramentas de apoio à gestão

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.

Guidelines DNA3



Guia de apoio à implementação de processos de desenvolvimento organizacional com base no Referencial para a Sustentabilidade no Setor Cooperativo Social e Solidário

O que é	O guia de apoio à implementação de processos de desenvolvimento organizacional apresenta um roteiro de exploração das ferramentas metodológicas desenvolvidas com o Referencial para a Sustentabilidade DNA3, destinado a orientar a sua aplicação nas organizações. O Referencial para a Sustentabilidade DNA3 foi adaptado à realidade das Cooperativas de Solidariedade Social (CERCIs) e está alicerçado em seis pilares de sustentabilidade: a fidelidade à missão; as competências das pessoas; a governação, a participação e a transparência; a complementaridade na ação; a qualidade da gestão e, finalmente, a inovação.
Como se usa	A metodologia, etapas e recursos de suporte são apresentados em formato de checklist, para cada uma das 4 fases da aplicação nas organizações. • Para cada passo são indicados os recursos de suporte (disponíveis no site da Fenacerci). • Para cada fase são indicados os outputs esperados.
Metodologia	A metodologia de implementação integra 4 fases autonomizadas e descritas nas folhas seguintes:
Recursos de suporte Disponíveis em: www.fenacerci.pt	DNA3 – Referencial para a Sustentabilidade DNA3 – Relatório de boas práticas DNA3 – Questionário de autodiagnóstico DNA3 – Matriz de Diagnóstico DNA3 – Matriz do Plano de Ação DNA3 – Ferramentas de Apoio à Gestão
Apoio	FENACERCI – Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social
Pessoa de contacto	Ana Rita Peralta: anaritaperalta@fenacerci.pt

Documento produzido no âmbito do Projeto DNA 3 – 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, CERCICAPER e CERCIMARANTE. Este projeto é financiado pelo Programa Cidadãos Ativ@s (EEA Grants), gerido em Portugal pela Fundação Calouste Gulbenkian em consórcio com a Fundação Bissaya Barreto.

FASE 1 – DIAGNÓSTICO



Etapas		Tarefas	Estado	Recursos de suporte	Recomendações
1	Autodiagnóstico	Preenchimento do questionário de autodiagnóstico de forma prévia e autónoma	—	Questionário de autodiagnóstico	Recomenda-se que o questionário seja preenchido por uma equipa de pelo menos duas pessoas, idealmente uma representante da direção estatutária e uma da direção técnica da organização, para uma visão mais alargada e menos individualizada da organização.
2	Criação da equipa de trabalho interna	Identificação das pessoas-chave		—	Para a equipa interna, devem ser convidadas pessoas dos vários níveis e equipas da organização tendo em consideração o papel, a função e o contributo que cada um poderá dar ao processo de mobilização e capacitação interna. Esta equipa tem necessariamente de incluir as pessoas que preencheram o questionário de autodiagnóstico.
		Homogeneização da equipa sobre a metodologia e ferramentas	—	Referencial para Sustentabilidade Matriz de Diagnóstico Matriz de Plano de Ação	
3	Diagnóstico (reflexão orientada sobre os 6 fatores de sustentabilidade)	Discussão aberta sobre respostas ao questionário de autodiagnóstico	—	Questionário de autodiagnóstico preenchido	As sessões de trabalho podem ser orientadas internamente ou recorrendo a consultoria externa. Devem promover momentos de reflexão tendo por base a análise das respostas ao questionário de autodiagnóstico, que podem ser alteradas após a reflexão com a equipa interna. Estas sessões de trabalho também devem abranger a reflexão sobre os requisitos do referencial de sustentabilidade, a sistematização e devolução/apresentação do diagnóstico e a identificação de prioridades de intervenção.
		Análise de evidências documentais (Planos e Relatórios de Atividades, documentos sobre processos internos (p. ex. avaliação de desempenho, código de conduta, princípios éticos, registo de sugestões etc.))	—		
		Explicitação dos processos já adotados na organização, ou já tentados, com maior ou menor sucesso, e dissecados os fatores de sucesso/insucesso	—		
		Análise sobre as possíveis causas dos problemas e seus desafios. Aprofundamento das respostas ao questionário inicial.	—		
		Discussão sobre as prioridades para a organização	—		
		Sistematização de conclusões	—	Matriz de Diagnóstico	A sistematização na Matriz de Diagnóstico deve incluir evidências do cumprimento (parcial / pleno) dos requisitos e também objetivos para o desenvolvimento organizacional, que serão a base para a construção do Plano de Ação na fase seguinte.

FASE 1 – DIAGNÓSTICO



Etapas		Tarefas	Estado	Recursos de suporte	Recomendações
4	Validação do Diagnóstico	Apresentação e discussão das conclusões e prioridades identificadas	–	Matriz de Diagnóstico	A validação do Diagnóstico deve ser feita com o Conselho de Administração.
5	Sistematização do Diagnóstico	Revisão/confirmação do documento	–	Matriz de Diagnóstico	Este documento deve ser disseminado por toda a organização, nomeadamente através de envio por email e divulgação em reuniões gerais /de equipa.
		Fecho da versão final da Matriz de Diagnóstico	–		

Produtos finais:	Estado
Questionário de Autodiagnóstico	–
Matriz de Diagnóstico	–

FASE 2 – PLANO

Etapas		Tarefas	Estado	Recursos de suporte	Recomendações
1	Co-construção do Plano de Ação	Definição de áreas prioritárias	—	Matriz de Plano de Ação	A conceção do plano de ação tem o objetivo de definir as medidas adequadas para concretizar os objetivos de desenvolvimento definidos no diagnóstico. Para esta definição é necessário acautelar critérios de relevância, oportunidade e eficiência.
		Sinalização de medidas de desenvolvimento organizacional que respondam às necessidades diagnosticadas	—		
		Reflexão alargada sobre a proposta de plano: aferir quais as práticas e processos já existentes na organização que possam ser acopladas às medidas sinalizadas; aferir recursos e capacidades existentes para a sua implementação (designadamente de recursos humanos)	—		
		Priorização de medidas para curto, médio e longo prazo de acordo com a avaliação de prioridades e disponibilidade de recursos	—		
2	Sistematização do plano		—	Matriz de Plano de Ação	O plano deve identificar as responsabilidades dos membros da equipa, que poderá ser alargada, quando relevante, a outros elementos da organização para assumirem o papel de “pivots” das medidas e formarem as respetivas equipas de implementação. Sempre que possível, recomenda-se que os processos de mudança ou de implementação de novos processos sejam participados, com a consulta dos vários níveis da organização. O sistema de monitorização da implementação do plano pressupõe a realização de reuniões periódicas pela equipa interna “DNA3”, com a participação das equipas de implementação, para avaliar resultados. Deve também ser definido quando ocorre o momento de avaliação (Fase 4) – recomenda-se que seja anual.
		Produção de primeira proposta de Plano de Ação, contendo as medidas definidas	—		
		Especificação do plano em atividades, com as respetivas evidências de realização, indicadores de resultado e metas a alcançar	—		
		Distribuição de tarefas inerentes à execução das medidas sinalizadas, com atribuição das responsabilidades	—		
		Definição de um sistema de monitorização da implementação do plano	—		

FASE 2 – PLANO

Etapas		Tarefas	Estado	Recursos de suporte	Recomendações
3	Validação do Plano de Ação	Apresentação e discussão da proposta de plano com o Conselho de Administração	–	Matriz de Plano de Ação	O Plano de Ação deve ser sempre validado pela Administração. Os objetivos e medidas do plano devem ser disseminados por toda a organização (p. ex. através de envio por email e divulgação em reuniões gerais /de equipa), tal como o seu progresso.

Produtos finais:	Estado
Matriz de Plano de Ação	–

FASE 3 – IMPLEMENTAÇÃO

Etapas		Tarefas	Estado	Recursos de suporte	Recomendações
1	Constituição de equipas de implementação das medidas	Identificar “pivots”, de acordo com as responsabilidades previstas no plano	–	–	O modelo de implementação das medidas pode ser adaptado em função do grau de autonomia, competência e confiança das equipas.
		Identificação de ferramentas e boas práticas inspiradoras	–	- DNA3 – Ferramentas de Apoio à Gestão - DNA3 – Relatório de Boas Práticas	Num modelo mais autónomo, recomenda-se que as equipas de implementação definam a periodicidade para a realização de reuniões de monitorização, onde são analisadas as atividades já realizadas e a realizar, os resultados alcançados e, caso necessário, a realização de ajustes às medidas.
		Planeamento /ajuste em detalhe das atividades necessárias à execução de cada medida, já com a participação dos “pivots”	–	Usar a Matriz de Plano de Ação como base (detalhar evidências, indicadores e metas, pressupostos)	Num modelo com apoio externo, a implementação poderá ser acompanhada, com passos definidos em detalhe em sessões de consultoria/mentoria.
2	Implementação de medidas	Criação de momentos de discussão mais detalhada das atividades inerentes a cada medida, com o “pivot” responsável pela criação e dinamização da equipa interna de implementação	–	–	Os processos de desenvolvimento, capacitação e mudança organizacional, são de grande complexidade e exigem ciclos de duração longa para serem integrados, partilhados e vivenciados internamente. Por isso, é importante dimensionar as medidas às circunstâncias, potencialidades e restrições da organização no período de tempo definido. A monitorização da implementação das medidas deve ser articulada com a monitorização do Plano de Ação como um todo.
		Dinamização de sessões com elementos externos que favoreçam a identificação/partilha de boas práticas	–	–	
		Implementação das atividades de cada medida	–	–	
		Realização de reuniões periódicas de monitorização e avaliação da implementação	–	Usar a Matriz de Plano de Ação como base (detalhar evidências, indicadores e metas, pressupostos)	

FASE 3 – IMPLEMENTAÇÃO

Etapas		Tarefas	Estado	Recursos de suporte	Recomendações
3	Partilha interna	Reporte interno dos resultados da implementação do Plano de Ação	—	—	Recomenda-se que o progresso e resultados das atividades sejam divulgados internamente na organização, numa perspetiva de prestação de contas – p. ex. reporte no Relatório de Atividades e Contas, divulgação nas Assembleias Gerais, apresentações em reuniões gerais / reuniões de equipa de colaboradores/as

Produtos finais:	Estado
Evidências de implementação	—

FASE 4 - AVALIAÇÃO



Etapas		Tarefas	Estado	Recursos de suporte	Recomendações
1	Avaliação do processo e dos resultados	Avaliação de indicadores e metas	—	Matriz de Plano de Ação	Este é o momento de avaliar de forma completa e aprofundada o nível de execução do plano e os resultados das medidas implementadas, assim como, de ajustar o sistema de monitorização da implementação. Desta reflexão devem emergir as prioridades para o ciclo seguinte - que podem ser a continuidade do Plano de Ação ou o ajuste das medidas mediante a experiência do primeiro ciclo de implementação.
		Identificação de recomendações / aprendizagens	—		
		Validação de estratégias de avaliação de progresso e monitorização	—		
		Definição de prioridades para fase seguinte	—		
2	Atualização do Plano de Ação	Revisão do Plano de Ação, evidenciando as medidas já concretizadas e definindo as prioridades e fases seguintes	—	Matriz de Plano de Ação	O resultado desta etapa será uma nova versão do Plano de Ação, a implementar durante o ciclo seguinte (que poderá ser de um ano ou mais longo, dependendo do estabelecido pela organização).
		Especificação do plano em atividades, com as respetivas evidências de realização, indicadores de resultado e metas a alcançar	—		
3	Validação do novo Plano de Ação	Validação do próximo plano pelo órgão de gestão	—	Matriz de Plano de Ação	Tal como na Fase 2, o novo Plano de Ação deve ser validado pela Administração e os objetivos e medidas disseminados por toda a organização.

Produtos finais:	Estado
Recomendações para a execução do plano no ciclo seguinte	—
Matriz de Plano de Ação - atualizado	—

DNA3

AUTODIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

REFERENCIAL PARA A SUSTENTABILIDADE

Esta ferramenta integra o Referencial para a Sustentabilidade no setor Cooperativo e Solidário e destina-se a apoiar organizações do setor social a avaliar a sua sustentabilidade e a identificar prioridades de desenvolvimento.

É composto por 6 dimensões: os 6 fatores para a sustentabilidade.

A ferramenta é de uso exclusivo da FENACERCI. Para partilhar com as organizações externas (não associadas da FENACERCI) é necessária autorização, a solicitar por email - anaritaperalta@fenacerci.pt

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 1



Entidade	
Preenchido por	
Data	
Fator de sustentabilidade	1. FIDELIDADE À MISSÃO

	Escolha uma das opções				Escolha uma das opções			Mencionar documentação que evidencie as práticas e/ou descrever brevemente um exemplo as prática em questão	Colocar X nos requisitos identificados como áreas de desenvolvimento mais prioritárias	
REQUISITOS (Fator 1 – Fidelidade à Missão)	Grau de importância				Grau de execução			Justificação	Evidências / Exemplo	Prioritário?
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado			
1. Cumpre os princípios e os valores cooperativos?										
2. Contribui para a promoção dos plenos direitos dos cidadãos com deficiência?										
3. Está comprometida com níveis elevados de qualidade de serviço aos seus membros e beneficiários?										
4. Adota um código de ética e conduta?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 1



REQUISITOS (Fator 1 – Fidelidade à Missão)	Grau de importância				Grau de execução			Justificação	Evidências / Exemplo	Prioritário?
	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado			
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...										
5. Articula os estatutos e outros documentos estratégicos com a visão e a missão da organização?										
6. Apoia o desenvolvimento sustentável das comunidades?										
7. Promove a responsabilidade social e trabalha para o bem comum?										
8. Adota políticas de sustentabilidade ambiental?										
9. Promove a autoajuda e a responsabilização entre os seus membros?										
10. Promove a educação e formação entre os cooperadores?										
11. Forma jovens dirigentes e cooperadores?										
12. Participa ativamente nas organizações de nível superior (p. ex. FENACERCI)?										
13. Contribui para o desenvolvimento de políticas públicas e para a sua articulação, através de organizações de nível superior (FENACERCI)?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 2



Entidade	
Preenchido por	
Data	
Fator de sustentabilidade	2. COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS

REQUISITOS REFERENCIAL Fator 2 (Competências das pessoas)	Escolha uma das opções				Escolha uma das opções			Justificação	Mencionar documentação que evidencie as práticas e/ou descrever brevemente um exemplo as prática em questão	Colocar X nos requisitos identificados como áreas de desenvolvimento mais prioritárias
	Grau de importância				Grau de execução					
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado		Evidências / Exemplo	Prioritário?
1. Recruta colaboradores alinhados com a visão e com empatia com a missão e objetivos da organização?										
2. Descreve em documentos as funções e responsabilidades das pessoas?										
3. Avalia as competências pessoais e técnicas dos colaboradores?										
4. Avalia as competências pessoais e técnicas dos dirigentes (direção estatutária e direção executiva)?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 2



REQUISITOS REFERENCIAL Fator 2 (Competências das pessoas)	Grau de importância				Grau de execução			Justificação	Evidências / Exemplo	Prioritário?
	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado			
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...										
5. Procura / inclui feedback externo à organização (p. ex. clientes, famílias de clientes, parceiros, outros stakeholders) na avaliação de colaboradores e dirigentes?										
6. Adota um sistema de incentivos (financeiros ou não)?										
7. Define e divulga uma política salarial, com vista à transparência e equidade social?										
8. Envolve voluntários nas atividades da organização (para além do voluntariado nos órgãos sociais)?										
9. Desenvolve as capacidades de colaboradores e dirigentes (qualifica / capacita)?										
10. Desenvolve projetos e parcerias com outras instituições (p. ex. empresas, universidades) para a qualificação dos seus recursos humanos?										
11. Qualifica a função de gestão de pessoas e atribui-lhe um papel tão importante quanto todas as restantes funções da organização?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 3



Entidade	
Preenchido por	
Data	
Fator de sustentabilidade	3. GOVERNANÇA, PARTICIPAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

REQUISITOS REFERENCIAL (Fator 3. Participação, Governança e Transparência)	Escolha uma das opções				Escolha uma das opções			Justificação	Evidências / Exemplo	Prioritário?
	Grau de importância				Grau de execução					
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado			
1.0. Envolve na tomada de decisão: a. os colaboradores?										
1.1. Envolve na tomada de decisão: b. os cooperadores?										
1.2. Envolve na tomada de decisão: c. os clientes e as suas famílias?										
2. Ausculta a opinião de stakeholders externos na tomada de decisão?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 3



REQUISITOS REFERENCIAL (Fator 3. Participação, Governança e Transparência)	Grau de importância				Grau de execução			Justificação	Evidências / Exemplo	Prioritário?
	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado			
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...										
3. Tem procedimentos de governança definidos (linhas de prestação de contas e responsabilidades)?										
4. Tem documentação que descreve procedimentos de governança (p. ex. regulamentos internos, manual de acolhimento)?										
5. Capacita cooperadores e colaboradores para a participação na organização?										
6. Divulga proativamente a colaboradores e voluntários admitidos a possibilidade de se tornarem cooperadores?										
7. Aumenta o número de cooperadores de modo regular?										
8. Define uma proporção mínima de membros da cooperativa que participem nos momentos de tomada de decisão, de modo a garantir a democraticidade interna do funcionamento da organização, bem como a preparar e a motivar a própria rotatividade dos órgãos sociais?										
9. Renova os órgãos sociais com regularidade?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 3



REQUISITOS REFERENCIAL (Fator 3. Participação, Governança e Transparência)	Grau de importância				Grau de execução			Justificação	Evidências / Exemplo	Prioritário?
	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado			
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...										
10. Reflete a diversidade da totalidade dos cooperadores (colaboradores, familiares, clientes, etc.) nos órgãos sociais?										
11. Distingue os papéis da direção estatutária e da direção executiva / operacional, de forma a promover a diversidade de perspetivas (interna e externa) e a acautelar conflitos de interesse (caso sejam acumulados na mesma pessoa)?										
12. Adota um sistema para prevenção de conflitos de interesse em relação à tomada de decisão na direção?										
13. Promove mecanismos de participação inovadores (p. ex. participação e votação eletrónica nas reuniões da assembleia geral)?										
14. Avalia internamente e de forma regular os procedimentos de governação?										
15. Publicita as contas?										
16. Implementa mecanismos regulares de comunicação e circulação de informação no interior da organização?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 3



REQUISITOS REFERENCIAL (Fator 3. Participação, Governança e Transparência)	Grau de importância				Grau de execução			Justificação	Evidências / Exemplo	Prioritário?
	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado			
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...										
17. Utiliza mecanismos de comunicação externa (p. ex. online, eventos, suportes em papel) para promover a sua “marca”, prestar contas e envolver os stakeholders?										
18. Divulga os seus resultados e impacto social, numa perspetiva de prestação de contas aos stakeholders?										
19. Faz o reporte quanto ao seu impacto ambiental, social e económico?										
20. Participa em redes de troca de conhecimento sobre metodologias e instrumentos de prestação de contas quanto ao impacto ambiental, social e económico?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 4



Entidade	
Preenchido por	
Data	
Fator de sustentabilidade	4. COMPLEMENTARIDADE

								Mencionar documentação que evidencie as práticas e/ou descrever brevemente um exemplo as prática em questão	Colocar X nos requisitos identificados como áreas de desenvolvimento mais prioritárias	
REQUISITOS REFERENCIAL (Fator 4 – Complementaridade)	Escolha uma das opções				Escolha uma das opções			Justificação	Evidências / Exemplo	Prioritário?
	Grau de importância				Grau de execução					
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado			
1.0. Desenvolve atividades e projetos com: a. outras cooperativas (de solidariedade social ou de outro tipo)?										
1.1. Desenvolve atividades e projetos com: b. outras organizações da economia social e solidária?										
1.2. Desenvolve atividades e projetos com: c. empresas (p.ex. através de práticas de responsabilidade social empresarial)?										
1.3. Desenvolve atividades e projetos com: d. entidades públicas?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 4



REQUISITOS REFERENCIAL (Fator 4 – Completaridade)	Grau de importância				Grau de execução			Justificação	Evidências / Exemplo	Prioritário?
	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado			
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...										
1.4. Desenvolve atividades e projetos com: e. instituições de ensino / formação?										
2. Procura sinergias na aquisição / utilização de bens, serviços e recursos humanos?										
3. Partilha conhecimento / informação com outras entidades?										
4. Tem um procedimento formal e regular de avaliação de parcerias e protocolos?										
5. Pesquisa ativamente novos parceiros?										
6. Participa ativamente em redes colaborativas?										
7. Mobiliza as redes de relações locais e profissionais dos principais <i>stakeholders</i> (dirigentes, colaboradores, voluntários e clientes) para a identificação de sinergias e oportunidades, para melhorar o desempenho da organização ou responder às necessidades da comunidade?										
8. Estabelece relações com instituições de ensino / formação para contribuir para o desenvolvimento e a inovação na organização (p. ex. experimentar novas metodologias, capacitar a equipa em empreendedorismo social, evidenciar impacto das atividades)?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 5



Entidade	
Preenchido por	
Data	
Fator de sustentabilidade	5. QUALIDADE DA GESTÃO

								Mencionar documentação que evidencie as práticas e/ou descrever brevemente um exemplo as prática em questão	Colocar X nos requisitos identificados como áreas de desenvolvimento mais prioritárias	
REQUISITOS REFERENCIAL (Fator 5 – Qualidade da gestão)	Escolha uma das opções				Escolha uma das opções			Justificação	Evidências / Exemplo	Prioritário?
	Grau de importância				Grau de execução					
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado			
1. Define objetivos estratégicos a médio e longo prazo?										
2. Partilha / dá a conhecer a todos os stakeholders os objetivos estratégicos definidos e apropria-se destes?										
3. Avalia de forma regular e sistemática o seu desempenho?										
4. Mantém um mapa de indicadores de performance adequado às diferentes valências?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 5



REQUISITOS REFERENCIAL (Fator 5 – Qualidade da gestão)	Grau de importância				Grau de execução			Justificação	Evidências / Exemplo	Prioritário?
	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado			
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...										
5. Compara o seu desempenho com entidades similares e participa na partilha de boas práticas?										
6. Adota um sistema de gestão da qualidade certificado ou não)?										
7. Promove com regularidade a sua avaliação pelos clientes?										
8. Desenvolve continuamente práticas de racionalização de custos?										
9. Promove a digitalização de processos administrativos e de gestão?										
10. Identifica os impactos ambientais dos seus processos, atividades e instalações e implementa e monitoriza estratégias de mitigação (p. ex. melhoria da eficiência energética)?										
11. Avalia o impacto social da sua atividade?										
12. Desenvolve competências no domínio da angariação de fundos?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 5



REQUISITOS REFERENCIAL (Fator 5 – Qualidade da gestão)	Grau de importância				Grau de execução			Justificação	Evidências / Exemplo	Prioritário?
	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado			
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...										
13. Angaria fundos junto de fontes privadas (particulares, fundações, empresas, financiamento participativo / “crowdfunding”)?										
14. Procura / obtém financiamentos públicos complementares aos acordos típicos com o Estado (p.ex. Portugal2020)?										
15. Disponibiliza bens e serviços à comunidade em geral (para além dos seus beneficiários) em condições de mercado, contribuindo para a sustentabilidade financeira da organização?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 6



Entidade	
Preenchido por	
Data	
Fator de sustentabilidade	6. INOVAÇÃO

								Mencionar documentação que evidencie as práticas e/ou descrever brevemente um exemplo as prática em questão	Colocar X nos requisitos identificados como áreas de desenvolvimento mais prioritárias	
REQUISITOS REFERENCIAL (Fator 6 – inovação)	Escolha uma das opções				Escolha uma das opções			Justificação	Evidências / Exemplo	Prioritário?
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado			
1. Promove práticas sistemáticas de reflexão coletiva (p. ex. para a resolução de problemas)										
2. Promove práticas de estimulação da criatividade?										
3. Promove a partilha de sugestões de novas formas / abordagens de trabalho?										
4. Satisfaz novas necessidades dos clientes, criando soluções inovadoras?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FATOR 6



REQUISITOS REFERENCIAL (Fator 6 – inovação)	Grau de importância				Grau de execução			Justificação	Evidências / Exemplo	Prioritário?
	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Concretizado plenamente	Concretizado parcialmente	Não concretizado			
Qual o nível de importância e de execução dos seguintes requisitos na sua organização? A sua organização...										
5. Está disponível para experimentar, avaliando e assumindo o risco em novos projetos?										
6. Disponibiliza recursos financeiros para experimentação de novas abordagens ou projetos?										
7. Identifica uma prática inovadora ao nível dos processos de trabalho internos, implementada nos últimos três anos?										
8. Identifica uma prática inovadora (projeto ou serviço) na resposta a problemas sociais, implementada nos últimos três anos?										

DNA3 – AUTODIAGNÓSTICO PARA A SUSTENTABILIDADE – FUTURO



Entidade	
Preenchido por	
Data	

Compromisso para futuro	Descreva de forma sucinta quais os próximos passos para a sua organização e faça um compromisso para o futuro.

DNA3

DINAMIZAÇÃO NA AÇÃO PARA O 3º SECTOR

MATRIZ 1 – DIAGNÓSTICO

MATRIZ 1 – DIAGNÓSTICO



	DNA3 – Dinamização na ação para o 3º sector Matriz – Diagnóstico Nome da organização: Versão / Data:
---	--

1. FIDELIDADE À MISSÃO

REQUISITO REFERENCIAL	JUSTIFICAÇÃO/CONTEXTUALIZAÇÃO (SEGUINDO A NUMERAÇÃO DO REFERENCIAL)	EVIDÊNCIAS	OBSERVAÇÕES + OBJETIVOS

2. COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS

--	--	--	--

3. GOVERNAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E A TRANSPARÊNCIA

--	--	--	--

4. COMPLEMENTARIDADE

--	--	--	--

5. QUALIDADE DA GESTÃO

--	--	--	--

6. INOVAÇÃO

--	--	--	--

DNA3

DINAMIZAÇÃO NA AÇÃO PARA O 3º SECTOR

MATRIZ 2 – PLANO

MATRIZ 2 – PLANO

 Active citizens fund	DNA3 – Dinamização na ação para o 3º sector Matriz – Plano Nome da organização: Versão / Data:
--	--

1. FIDELIDADE À MISSÃO

OBJETIVOS	FATOR DE SUSTENTABILIDADE	MEDIDAS	EVIDÊNCIAS	INDICADORES E METAS	PRESSUPOSTOS OBSERVAÇÕES

2. COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS

--	--	--	--	--	--

3. GOVERNAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E A TRANSPARÊNCIA

--	--	--	--	--	--

4. COMPLEMENTARIDADE

--	--	--	--	--	--

5. QUALIDADE DA GESTÃO

--	--	--	--	--	--

6. INOVAÇÃO

--	--	--	--	--	--



GUIDELINES

**GUIA DE APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS
DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DNA3**