

# REFERENCIAL PARA A SUSTENTABILIDADE NO SETOR COOPERATIVO SOCIAL E SOLIDÁRIO

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](mailto: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.

**ÍNDICE**

<b>I.</b>	Enquadramento .....	4
<b>II.</b>	Como deve ser utilizado o referencial .....	5
<b>III.</b>	Âmbito .....	7
<b>IV.</b>	Metodologia .....	9
<b>V.</b>	Apresentação dos fatores de sustentabilidade .....	12
<b>VI.</b>	Os fatores de sustentabilidade como uma referência para a ação .....	14
<b>VII.</b>	Ferramentas de apoio .....	20
<b>VIII.</b>	Bibliografia e documentação consultada .....	21



## I. ENQUADRAMENTO



Este “Referencial para a Sustentabilidade no setor cooperativo social e solidário” (adiante, o Referencial para a Sustentabilidade, ou referencial) foi desenvolvido no âmbito do Projeto DNA3 – Dinamização na Ação para o 3.º 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 é financiado pelo Programa Cidadãos Ativ@s (EEA Grants), que é gerido em Portugal pela Fundação Calouste Gulbenkian em consórcio com a Fundação Bissaya Barreto.

O projeto DNA3 tem como objetivos:

### OBJETIVO GERAL:

- Aumentar a sustentabilidade e a qualidade da gestão da FENACERCI e das suas associadas, através da melhoria dos seus procedimentos de gestão, governação e prestação de contas.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

#### CRIAR:

Um referencial de sustentabilidade e um conjunto de ferramentas, adaptadas à realidade do setor cooperativo social, que promovam boas práticas de governação, gestão e inovação.

#### PROMOVER:

Uma visão operativa orientada para a sustentabilidade entre as associadas da FENACERCI.

#### CAPACITAR:

- A FENACERCI para continuar a disseminação destes produtos e apoiar as restantes associadas na sua implementação após o fim do projeto;
- A FENACERCI para melhorar o seu desempenho global, através da elaboração de um diagnóstico organizacional e de um plano de ação que responda às necessidades identificadas;
- Oito organizações associadas da FENACERCI para aplicarem as ferramentas que serão desenvolvidas no decorrer do projeto.

O Referencial de Sustentabilidade, juntamente com o Relatório de Boas Práticas e as Ferramentas de Apoio à Gestão, constituem o conjunto de produtos que sustentam o modelo de capacitação, testado e validado num processo de investigação-ação com os parceiros CERCICAPER e CERCIMARANTE.

## II. COMO DEVE SER UTILIZADO O REFERENCIAL

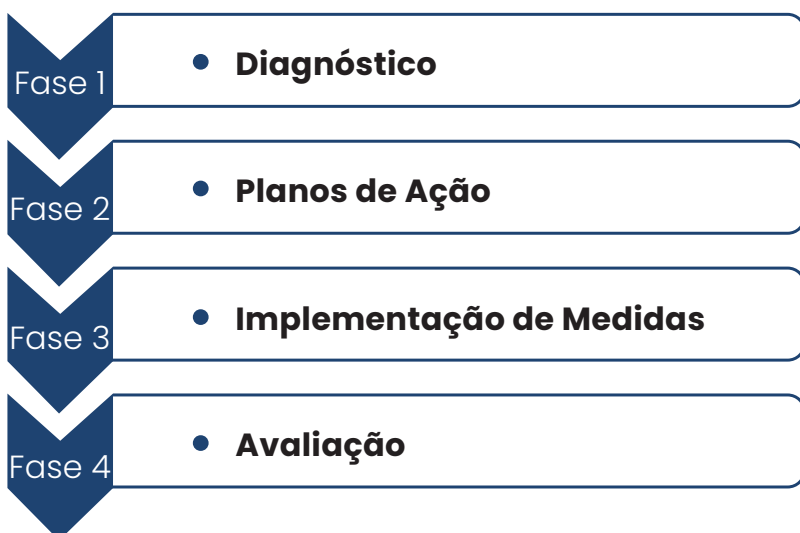


O referencial é um instrumento de desenvolvimento organizacional e deverá ser utilizado de forma contextualizada, que poderá assumir uma ou várias das seguintes modalidades:

- Mediante incorporação nos processos participativos conduzidos por equipas internas, quer trabalhem sobre a organização como um todo ou sobre um domínio específico, no âmbito de processos de melhoria e de processos de reflexão coletiva;
- Mediante integração em processos de auditoria interna e/ou relacionando-o com os sistemas de qualidade já implementados;
- Mediante apoio externo de consultores especializados (tal como previsto no contexto do projeto DNA3, na fase de experimentação);
- Mediante o apoio da FENACERCI (nas fases de experimentação e de disseminação e também após a conclusão do projeto).

Nos capítulos V e VI, são apresentados e caracterizados os fatores de sustentabilidade e listados os requisitos que permitirão a cada entidade, posicionar-se relativamente ao seu cumprimento e, a partir daí, orientar-se para um processo de melhoria.

Sugere-se que a aplicação do Referencial de Sustentabilidade num processo de desenvolvimento organizacional se organize em 4 fases:



Sugere-se também que este processo seja apoiado nos seguintes instrumentos operacionais:

- *Guidelines* de apoio à implementação;
- Questionário de autoavaliação;

- Matriz 1 – Diagnóstico;
- Matriz 2 – Plano de Ação.

A aplicação do referencial poderá também ser enriquecida através da consulta de dois outros documentos associados:

- Relatório de boas práticas;
- Ferramentas de apoio à gestão (boas práticas, ferramentas, linhas orientadoras e manuais).

Estes instrumentos de apoio constarão de um repositório online disponibilizado pela FENACERCI.

### III. ÂMBITO



O Referencial para a Sustentabilidade visa constituir-se como um documento orientador de um percurso de capacitação das associadas da FENACERCI, que conduzirá a uma melhoria multidimensional das suas políticas, processos e práticas, promovendo a respetiva sustentabilidade.

Tendo em conta as finalidades do projeto DNA3, a conceção deste referencial, procurou manter-se estritamente ligada às circunstâncias das organizações a que se destina, designadamente as que são partilhadas pelas associadas da FENACERCI no que concerne aos seus problemas, aos seus desafios e objetivos de desenvolvimento. Daí que, o processo de conceção do referencial tenha incidido fortemente na participação, sob várias formas dos dirigentes e atores da FENACERCI e das suas associadas, identificando a respetiva visão sobre os bloqueios e os caminhos da sustentabilidade das respetivas organizações e revisitando percursos e práticas de sucesso.

Complementarmente, procurou-se expandir a procura de sentido e de fundamentação deste referencial nos conceitos, estudos, problematizações, recomendações e propostas, formuladas no universo mais vasto do setor da economia social, cada vez mais diverso. Para além da proposta de Américo Carvalho Mendes, em circunstâncias especiais, abaixo referidas, destacam-se aqui, em especial, o racional dos EEA Grants/Cidadãos Ativos, a reflexão sobre a atualidade dos “princípios cooperativos” (segundo “Notas de orientação para os princípios cooperativos”, Cases, 2016), até diagnósticos e estudos diversos sobre as ONG em Portugal (designadamente, o Estudo “Empreendedorismo Social Em Portugal”, sob a coordenação de Cristina Parente e edição da Universidade do Porto - Faculdade de Letras, 2014, o “Código de Governo de Entidades do Terceiro Setor”, de Maria José Santana e Neuza Pereira de Campos, Positivagenda - Edições Periódicas e Multimédia, Lda., 2013, o “Diagnóstico das ONG em Portugal”, Coord. de Raquel Campos Franco, Ed. Fundação Calouste Gulbenkian, EEA Grants, 2015), e “O Desafio do Desenvolvimento Local Sustentável, na Era da Gestão das Competências”, Albino Lopes, Gestão e Desenvolvimento, 23 (2015), 3-23.

A outro nível, colheu-se matéria de reflexão e inspiração em boas práticas nacionais e internacionais que estão sistematizadas no Relatório de Boas Práticas, bem como, em referenciais, metodologias e instrumentos, concebidos e aplicados pela equipa de consultores em diversos contextos da economia social. Sempre salvaguardando, note-se bem, que este referencial não tem, nem pretendia ter, uma estruturação típica de um estudo ou de uma tese.

Destaque-se, ainda, que decorre dos princípios estruturadores do cooperativismo a atribuição às respetivas entidades federativas, como a FENACERCI, de responsa-



bilidade e dever de iniciativa no desenvolvimento de recomendações sobre boas práticas, sistemas de auditoria, e códigos e modelos de governança. Sempre com o intuito de disponibilizar às cooperativas os meios (nomeadamente, os referenciais), para que os seus membros possam comparar o desempenho da sua cooperativa com o de cooperativas similares, e adotar implantar políticas e práticas que conduzam à excelência na governação das cooperativas.

Por fim, o referencial também não deve ser encarado e utilizado como algo linear, nem uma fórmula única e uniforme, dado que o caminho da sustentabilidade parte, em cada contexto organizacional, de diferentes graus de desenvolvimento e está sujeito a avanços e recuos, sendo essencial que cada organização considere quer o seu contexto, quer as suas partes interessadas, ao utilizar o referencial.

## IV. METODOLOGIA



A conceção deste produto teve por base um referencial para a sustentabilidade das organizações da economia social concebido pela TURNAROUND SOCIAL e aplicado em mais de duas dezenas de IPSS, cujo modelo teve como inspiração a teoria do Prof. Américo Carvalho Mendes, exposta, designadamente, no artigo: “Organizações de Economia Social. O Que as Distingue e Como Podem Ser sustentáveis”<sup>1</sup>.

A partir deste modelo e experiência de aplicação, desenvolveu-se um trabalho de investigação para proceder à respetiva adaptação ao universo das CERCIs, cujas características evidenciam marcadas particularidades e uma identidade própria, de tal modo que se operou uma quase reconceção de todo o modelo. Deste modo, cumpriu-se um dos objetivos específicos do projeto, que consiste na criação de um referencial de sustentabilidade adaptado às associadas da FENACERCI.

### INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE CAMPO

Foram utilizados vários instrumentos e técnicas de campo, de forma a assegurar uma visão abrangente, nomeadamente:

- Desk research e análise documental;
- Entrevistas presenciais e online;
- Focus groups;
- Questionário de autoavaliação;
- Workshops de partilha e validação.

O trabalho de campo decorreu entre fevereiro e julho 2020.

### DESK RESEARCH E ANÁLISE DOCUMENTAL

No decurso do trabalho, foi recolhida e analisada informação de natureza vária, nomeadamente:

- Documentação relativa à FENACERCI e às suas associadas (p. ex. Relatórios de Atividades);
- Estudos e relatórios relativos ao cooperativismo e ao contexto da economia social (p. ex. 7 Princípios Cooperativos e Diagnóstico das ONGs em Portugal).

<sup>1</sup>Fluxos & Riscos n.º2, 2011, Pp. 29 – 53, Organizações de Economia Social, O Que as Distingue e Como Podem Ser sustentáveis, Américo M. S. Carvalho Mendes, Coordenador da Área de Economia Social, da Universidade Católica Portuguesa (Porto).

## QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

O questionário de autoavaliação foi desenhado com base numa versão preliminar do referencial de sustentabilidade para as CERCIs e tinha dois principais objetivos:

1. Validar a relevância dos critérios (práticas e procedimentos organizacionais) do referencial para o funcionamento e sustentabilidade das CERCIs;
2. Perceber o nível de execução nas CERCIs das práticas e procedimentos descritos no referencial.

O questionário foi aplicado online e enviado às 52 organizações associadas da FENACERCI, tendo sido obtidas 42 respostas (cerca de 75%), o que, não sendo um diagnóstico completo ao universo das CERCIs, traduz uma amostra significativa e representativa.

## ENTREVISTAS, FOCUS GROUPS

Foram realizadas entrevistas de aprofundamento com várias entidades, incluindo a FENACERCI, a CONFECOOP e várias CERCIs. Foram também realizados dois focus groups com CERCIs e organizações da economia social.

Tanto as entrevistas como os focus groups foram orientados por guiões semiestruturados.

## VALIDAÇÃO

A primeira versão destes produtos foi testada e validada, num processo de investigação-ação, apoiada por consultores externos, junto das duas entidades parceiras, a CERCICAPER e a CERCIMARANTE.

Esta fase de investigação-ação decorreu entre setembro de 2020 e junho de 2021, e está descrita num documento disponível ao público, denominado **“Relatório de Experimentação”**.

## ETAPAS DO TRABALHO

1. Auscultação da FENACERCI e da CONFECOOP;
2. Recolha inicial de informação (análise documental, entrevistas à FENACERCI, à CONFECOOP e realização de focus groups);
3. Validação da metodologia com a FENACERCI e CONFECOOP;
4. Validação dos pressupostos com as entidades parceiras, CERCICAPER e CERCIMARANTE;

5. Construção e aplicação do questionário ao universo das CERCI;
6. Discussão dos resultados do questionário com a FENACERCI e a CONFECOOP;
7. Consolidação do Referencial de Sustentabilidade – análise dos resultados do questionário e entrevistas de aprofundamento com CERCI;
8. Recolha de boas práticas – desk research e entrevistas;
9. Validação da versão preliminar do referencial de sustentabilidade com as CERCI durante a realização de 2 workshops;
10. Experimentação e validação junto da CERCICAPER e da CERCIMARANTE;
11. Disseminação.

## V. APRESENTAÇÃO DOS FATORES DE SUSTENTABILIDADE



O conceito de sustentabilidade que informa a concepção do referencial define-a como a capacidade de uma organização se desenvolver continuamente, tendo em conta o equilíbrio entre os domínios económico, social e ambiental, mantendo elevados níveis de desempenho nos aspetos relevantes para os stakeholders.

Procura-se uma visão ampla de sustentabilidade, superando a perspetiva redutora que a circunscreve à capacidade de uma organização possuir e/ou mobilizar recursos, desde logo, os financeiros.

Assim, todo o processo seguido na concepção do referencial permitiu identificar seis fatores de sustentabilidade, entendidos como elementos ou princípios de ação que concorrem para um resultado, a sustentabilidade das CERCI's, que, numa formulação sintética, podem ser enunciados nos seguintes termos:

### 1. A FIDELIDADE À MISSÃO

A organização orienta a sua intervenção para o bem comum e para o cumprimento pleno dos direitos dos cidadãos com deficiência. Prossegue fins sociais e solidários, assegurando o cumprimento dos valores cooperativos e estabelece uma relação com a comunidade, enquanto polo local de desenvolvimento.

### 2. AS COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS

A organização valoriza e desenvolve as competências das pessoas, entendida a competência numa aceção ampla, que inclui as qualidades pessoais e humanas, assim como, as competências técnicas de colaboradores e dirigentes.

### 3. A GOVERNAÇÃO, A PARTICIPAÇÃO E A TRANSPARÊNCIA

O modo de governação da organização promove a transparência, o empoderamento e a participação das partes interessadas – tanto internamente (princípios de ação e práticas de participação na organização), como externamente (comunicação e feedback na relação com a comunidade). É dado cumprimento pleno e substantivo ao princípio cooperativo do controle democrático pelos membros.

#### 4. A COMPLEMENTARIDADE

A organização partilha recursos (materiais, humanos, instalações) e informação e trabalha em rede com outras organizações, quer da economia social, quer de natureza empresarial ou de natureza pública.

#### 5. A QUALIDADE DA GESTÃO

A organização tem em conta a dimensão “eficiência” (traduzida na boa utilização dos recursos e na otimização da relação custo-benefício) e a dimensão “eficácia” (capacidade de produzir bens e serviços sociais de qualidade, que geram o impacto pretendido nos beneficiários). A qualidade da gestão é reconhecida pela comunidade de stakeholders.

#### 6. A INOVAÇÃO

A organização valoriza a inovação, quer ao nível dos seus processos de trabalho, quer ao nível da sua intervenção com os seus beneficiários. Inclui a criação e implementação de novas soluções para problemas sociais (inovação social e empreendedorismo social).

## VI. OS FATORES DE SUSTENTABILIDADE COMO UMA REFERÊNCIA PARA A AÇÃO



### FATOR 1. A FIDELIDADE À MISSÃO

A organização orienta a sua intervenção para o bem comum e para o cumprimento pleno dos direitos dos cidadãos com deficiência. Prossegue fins sociais e solidários, assegurando o cumprimento dos valores cooperativos e estabelece uma relação com a comunidade, enquanto polo local de desenvolvimento.

#### REQUISITOS:

1. Cumprir os princípios e os valores cooperativos;
2. Contribuir para a promoção dos plenos direitos dos cidadãos com deficiência;
3. Estar comprometida com níveis elevados de qualidade de serviço aos seus membros e beneficiários;
4. Adotar um código de ética e conduta;
5. Articular os estatutos e outros documentos estratégicos com a visão e a missão da organização;
6. Apoiar o desenvolvimento sustentável das comunidades;
7. Promover a responsabilidade social e trabalhar para o bem comum;
8. Adotar políticas de sustentabilidade ambiental;
9. Promover a autoajuda e a responsabilização entre os seus membros;
10. Promover a educação e formação entre os cooperadores;
11. Formar jovens dirigentes e cooperadores;
12. Participar ativamente nas organizações de nível superior (p. ex. FENACERCI);
13. Contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e para a sua articulação, através de organizações de nível superior (FENACERCI).

#### FERRAMENTAS DE APOIO

- Princípios Cooperativos.

### FATOR 2. AS COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS

A organização valoriza e desenvolve as competências das pessoas, entendida a competência numa aceção ampla, que inclui as qualidades pessoais e humanas, assim como, as competências técnicas de colaboradores e dirigentes.

**REQUISITOS:**

1. Recrutar colaboradores alinhados com a visão e com empatia com a missão e objetivos da organização;
2. Descrever em documentos as funções e responsabilidades das pessoas
3. Avaliar as competências pessoais e técnicas dos colaboradores;
4. Avaliar as competências pessoais e técnicas dos dirigentes (direção estatutária e direção executiva);
5. Procurar / incluir feedback externo à organização (p. ex. clientes, famílias de clientes, parceiros, outros stakeholders) na avaliação de colaboradores e dirigentes;
6. Adotar um sistema de incentivos (financeiros ou não);
7. Definir e divulgar uma política salarial com vista à transparência e equidade social;
8. Envolver voluntários nas atividades da organização (para além do voluntariado nos órgãos sociais);
9. Desenvolver as capacidades de colaboradores e dirigentes (qualifica / capacita);
10. Desenvolver projetos e parcerias com outras instituições (p. ex. empresas, universidades) para a qualificação dos seus recursos humanos;
11. Qualificar a função de gestão de pessoas e atribuir-lhe um papel tão importante quanto todas as restantes funções da organização.

**FERRAMENTAS DE APOIO**

- Avaliar as competências dos dirigentes: Caso CS Vale do Homem;
- Recrutar colaboradores alinhados com a missão: Linhas orientadoras – The Prince’s Trust;
- Avaliar competências pessoais e profissionais.

**FATOR 3. A GOVERNAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E TRANSPARÊNCIA**

O modo de governação da organização promove a transparência, o empoderamento e a participação das partes interessadas – tanto internamente (princípios de ação e práticas de participação na organização), como externamente (comunicação e feedback na relação com a comunidade). É dado cumprimento pleno e substantivo ao princípio cooperativo do controle democrático pelos membros.



**REQUISITOS:**

1. Envolver na tomada de decisão:
  - os colaboradores
  - os cooperadores
  - os clientes e as suas famílias;
2. Auscultar a opinião de stakeholders externos na tomada de decisão;
3. Ter procedimentos de governação definidos (linhas de prestação de contas e responsabilidades);
4. Ter documentação que descreve procedimentos de governação (p. ex. regulamentos internos, manual de acolhimento);
5. Capacitar cooperadores e colaboradores para a participação na organização;
6. Divulgar proativamente a colaboradores e voluntários admitidos a possibilidade de se tornarem cooperadores;
7. Aumentar o número de cooperadores de modo regular;
8. Definir 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 preparar e motivar a própria rotatividade dos órgãos sociais;
9. Renovar os órgãos sociais com regularidade;
10. Refletir a diversidade da totalidade dos cooperadores (colaboradores, familiares, clientes, etc.) nos órgãos sociais;
11. Distinguir os papéis da direção estatutária (órgãos sociais) 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. Adotar um sistema para prevenção de conflitos de interesse em relação à tomada de decisão na direção;
13. Promover mecanismos de participação inovadores (p. ex. participação e votação eletrónica nas reuniões da assembleia geral);
14. Avaliar internamente e de forma regular os procedimentos de governação
15. Publicitar as contas;
16. Implementar mecanismos regulares de comunicação e circulação de informação no interior da organização;
17. Utilizar mecanismos de comunicação externa (p. ex. online, eventos, suportes em papel), para promover a sua “marca”, prestar contas e envolver os stakeholders;
18. Divulgar os seus resultados e impacto social, numa perspetiva de prestação de contas aos stakeholders;
19. Fazer o reporte quanto ao seu impacto ambiental, social e económico;
20. Participar em redes de troca de conhecimento sobre metodologias e instrumentos de prestação de contas quanto ao impacto ambiental, social e económico.

**FERRAMENTAS DE APOIO**

- Capacitar cooperadores para a participação: caso CERCILAMA;
- Prestar contas: Modelo de Relatório de Gestão;
- Manual de Governança;
- Comunicar com os diferentes stakeholders: Matriz de comunicação D3.

**FATOR 4. A COMPLEMENTARIDADE**

A organização partilha recursos (materiais, humanos, instalações) e informação e trabalha em rede com outras organizações, quer da economia social, quer de natureza empresarial ou de natureza pública.

**REQUISITOS:**

1. Desenvolver atividades e projetos com:
  - outras cooperativas (de solidariedade social ou de outro tipo)
  - outras organizações da economia social e solidária
  - empresas (p.ex. através de práticas de responsabilidade social empresarial)
  - entidades públicas
  - instituições de ensino/formação;
2. Procurar sinergias na aquisição / utilização de bens, serviços e recursos humanos;
3. Partilhar conhecimento / informação com outras entidades;
4. Ter um procedimento formal e regular de avaliação de parcerias e protocolos;
5. Pesquisar ativamente novos parceiros;
6. Participar ativamente em redes colaborativas;
7. Mobilizar as redes de relações locais e profissionais dos principais stakeholders (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. Estabelecer relações com instituições de ensino / formação para contribuir para o desenvolvimento e a inovação na organização (p. ex. experimentar novas metodologias, capacitar a organização em empreendedorismo social, evidenciar impacto das atividades).

**FERRAMENTAS DE APOIO**

- Partilha de recursos: Caso CERCIFEIRA.

**FATOR 5. A QUALIDADE DA GESTÃO**

A organização tem em conta a dimensão “eficiência” (traduzida na boa utilização dos recursos e na otimização da relação custo-benefício) e a dimensão “eficácia”- (capacidade de produzir bens e serviços sociais de qualidade, que geram o impacto pretendido nos beneficiários). A qualidade da gestão é reconhecida pela comunidade de stakeholders.

**REQUISITOS:**

1. Definir objetivos estratégicos a médio e longo prazo;
2. Os objetivos estratégicos definidos são partilhados / conhecidos / apropriados pela organização;
3. Avaliar de forma regular e sistemática o desempenho da organização
4. Manter um mapa de indicadores de performance adequado às diferentes valências;
5. Comparar o desempenho da sua organização com entidades similares e participar na partilha de boas práticas;
6. Adotar um sistema de gestão da qualidade (certificado ou não);
7. Promover com regularidade a avaliação da organização pelos clientes;
8. Desenvolver continuamente práticas de racionalização de custos;
9. Promover a digitalização de processos administrativos e de gestão;
10. Identificar os impactos ambientais dos seus processos, atividades e instalações e implementar e monitorizar estratégias de mitigação (p. ex. melhoria da eficiência energética);
11. Avaliar o impacto social da sua atividade;
12. Desenvolver competências no domínio da angariação de fundos;
13. Angariar fundos junto de fontes privadas (particulares, fundações, empresas, financiamento participativo / “crowdfunding”);
14. Procurar / obter financiamentos públicos complementares aos acordos típicos com o Estado (p.ex. Portugal2020);
15. Disponibilizar bens e serviços à comunidade em geral (para além dos seus beneficiários), em condições de mercado, contribuindo para a sustentabilidade financeira da organização.

**FERRAMENTAS DE APOIO**

- Painel de indicadores de monitorização (KPI);
- Checklist ISO;
- Plano de Angariação de Fundos;
- Avaliação de Impacto: Triângulo do Planeamento;
- Avaliação de Impacto: Matriz de Enquadramento Lógico.

**FATOR 6. A INOVAÇÃO**

A organização valoriza a inovação, quer ao nível dos seus processos de trabalho, quer ao nível da sua intervenção com os seus beneficiários. Inclui a criação e implementação de novas soluções para problemas sociais (inovação social e empreendedorismo social).

**REQUISITOS:**

1. Promover práticas sistemáticas de reflexão coletiva (p. ex. para a resolução de problemas);
2. Promover práticas de estimulação da criatividade;
3. Promover a partilha de sugestões de novas formas / abordagens de trabalho;
4. Satisfazer novas necessidades dos clientes, criando soluções inovadoras
5. Estar disponível para experimentar, avaliando e assumindo o risco em novos projetos;
6. Disponibilizar recursos financeiros para experimentação de novas abordagens ou projetos;
7. Identificar uma prática inovadora ao nível dos processos de trabalho internos, implementada nos últimos três anos;
8. Identificar uma prática inovadora (projeto ou serviço), na resposta a problemas sociais, implementada nos últimos três anos.

**FERRAMENTAS DE APOIO**

- Espiral de inovação social;
- Auto-avaliação de práticas inovadoras: Guia Cotec.

## VII. FERRAMENTAS DE APOIO



Estas ferramentas pretendem contribuir para apoiar as práticas de gestão para a sustentabilidade, tal como referenciadas no capítulo anterior. Constituem-se como uma coletânea de recursos passível de ser utilizada autonomamente.

Para além das ferramentas disponíveis na compilação atual, esta coletânea de recursos continuará a ser alimentada em repositório vivo, online.

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 cooperadores 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)
	Guia para a gestão da qualidade: Checklist ISO
	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

## VIII. BIBLIOGRAFIA E DOCUMENTAÇÃO CONSULTADA



### BIBLIOGRAFIA

- Conta Satélite da Economia Social 2016, 2019. Instituto Nacional de Estatística;
- Demografia do Sector Cooperativo, 2019. Cooperativa António Sérgio para a Economia Social;
- Cooperativas em Municípios do Interior, 2020. Cooperativa António Sérgio para a Economia Social;
- Recursos técnico-pedagógicos & práticas bem-sucedidas, 2013. Projeto EQUAL / Saber Fazer;
- Notas de orientação para os Princípios Cooperativos, 2016. Aliança Cooperativa Internacional / CASES;
- Bases Gerais do Código de Ética, sem data. CODEM;
- Recomendações do Congresso Nacional da Economia Social, 2017;
- Código de governo de entidades do terceiro setor - Maria José Santana e Neuza Pereira de Campos, 2013. Instituto Português de Corporate Governance;
- Empreendedorismo Social em Portugal - Coordenação de Cristina Parente, 2014;
- Universidade do Porto - Faculdade de Letras;
- Diagnóstico das ONG em Portugal - Coordenação de Raquel Campos Franco, 2015;
- Fundação Calouste Gulbenkian;
- Pessoas com deficiência em Portugal / Indicadores de Direitos Humanos - Paula Campos Pinto e Teresa Janela Pinto, 2019. Observatório da Deficiência e Direitos Humanos / Instituto Superior de ciências Sociais e Políticas;
- Cinq questions sur l'économie sociale et solidaire - François Espagne, 2007. Confédération générale des Scop;
- O desafio do desenvolvimento local sustentável na era da gestão de competências - Albino Lopes, 2015. Gestão e Desenvolvimento, 23 (2015);
- Organizações de Economia Social, o que as distingue e como podem ser sustentáveis - Américo Mendes, 2011. Fluxos & Riscos n.º2, (2011).

**DOCUMENTOS DO PROMOTOR E PARCEIROS**

- FENACERCI – Lista das Associadas;
- FENACERCI – Planos de Atividades 2018, 2019, 2020;
- FENACERCI – Relatório de Atividades 2018;
- FENACERCI – Relatório de Contas 2018;
- CERCICA – Código de Ética;
- CERCICA – Relatório de Atividades e Contas 2018;
- CERCICA – Plano de Atividades e Orçamento 2020;
- CERCILEI – Objetivos estratégicos 2017-2020;
- CERCILEI – Plano de Atividades Operacional 2020;
- CERCIMONT – Relatório de Gestão e Contas 2018;
- CERCIMONT – Plano de Ação e Orçamento 2020;
- CERCILAMAS – Relatório de Contas e Atividades 2019.

# DNA3

## REFERENCIAL PARA A SUSTENTABILIDADE NO SETOR COOPERATIVO SOCIAL E SOLIDÁRIO

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