

RELATÓRIO DE BOAS PRÁTICAS

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.

ÍNDICE

I.	Enquadramento	4
II.	Como usar este documento	5
III.	Âmbito	6
IV.	Metodologia	8
V.	Análise internacional	10
VI.	Análise a nível nacional	21
VII.	Práticas promissoras identificadas	26
VIII.	Bibliografia e documentação consultada	27



I. ENQUADRAMENTO



Este **Relatório de Boas Práticas** 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 – Dinamização na Ação para o 3º Setor 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 **Relatório de Boas Práticas**, juntamente com o **Referencial para a Sustentabilidade no Setor Cooperativo Social e Solidário** e as **Ferramentas de Apoio**, constituem o conjunto de produtos do projeto DNA3.

II. COMO USAR ESTE DOCUMENTO



O **Relatório de Boas Práticas** constitui-se como uma ferramenta adicional para apoiar as CERCIs no percurso de capacitação para melhorar a sua sustentabilidade. Reúne uma série de linhas orientadoras, recomendações e boas práticas relevantes para o contexto das CERCIs, podendo inspirá-las a implementar novas práticas e formas de trabalhar.

Sugere-se às organizações que o utilizem de duas formas:

- Como contextualizador da reflexão interna

A leitura da análise internacional pode apoiar as organizações na sua autoavaliação quanto às práticas de gestão; financiamento e angariação de fundos; governação e transparência, no sentido de a ajudar a situar-se no setor cooperativo global, permitindo-lhe compreender as tendências globais e os desafios enfrentados pelo setor a nível internacional.

- Como inspiração para a implementação de novas práticas

Tanto as linhas orientadoras, recomendações e boas práticas internacionais descritas neste documento, como as boas práticas recolhidas em Portugal especialmente para este projeto, podem sugerir às organizações novas formas de trabalhar e de responder aos desafios enfrentados, apoiando-as na definição de medidas específicas de melhoria de processos e práticas internas.

Recomenda-se às organizações que, após a realização do autodiagnóstico inicial (numa primeira fase com o apoio da equipa de consultoria) e definição de prioridades para elaboração de um plano de ação, consultem as boas práticas aqui apresentadas.

III. ÂMBITO



DEFINIÇÃO DE BOAS PRÁTICAS E BENCHMARKING

Não existe uma definição rígida ou única de benchmarking contudo, este pode ser descrito como:

(...) um processo para identificar os mais altos padrões de excelência em produtos, serviços ou processos e fazer as melhorias necessárias para chegar a esses padrões – conhecidos por ‘boas práticas’. Várias empresas adotaram o benchmarking e adaptaram-no às suas necessidades.¹

O benchmarking utiliza muitas vezes a recolha de dados quantitativos segundo indicadores, para comparar a performance de duas ou mais organizações diferentes.

No projeto DNA3 devido à grande heterogeneidade entre as CERCIs e também, entre estas e as organizações onde muitas das boas práticas foram recolhidas (associadas da CONFECOOP e outras organizações da economia social), determinou-se que seria mais relevante e teria maior potencial, a recolha de boas práticas inspiradoras que apoiem as organizações nos seus processos individualizados de capacitação e melhoria contínua.

ÂMBITO DA RECOLHA DE BOAS PRÁTICAS

Para este relatório, foram apenas recolhidas as práticas e recomendações que podem ser relevantes e adequadas às CERCIs, tendo em conta o seu contexto e especificidade dos problemas, desafios e objetivos de desenvolvimento organizacional.

Salienta-se a grande diversidade observada entre as 52 associadas da FENACERCI relativamente à sua dimensão (n.º de clientes, n.º de colaboradores remunerados, orçamento,) e conseqüentemente, das suas práticas internas. Em particular, refere-se a existência de uma marcada diferença das práticas internas entre as CERCIs que têm um sistema de qualidade certificado implementado e as que não têm.

Por um lado, esta diversidade significa que, algumas das práticas e linhas orientadoras apresentadas neste relatório que são relevantes para algumas CERCIs, poderão ser menos relevantes para outras. Por outro, esta heterogeneidade entre as CERCIs demonstra a existência de um grande potencial de aprendizagem entre elas. Este potencial de aprendizagem entre pares foi confirmado nos *focus groups* e entrevistas realizados no decorrer da fase de desenvolvimento.

¹Benchmarking – best practices: an integrated approach - Khurram S. Bhutta, Faizul Huq (1999). Benchmarking: An International Journal, Volume 6, Issue 3 (1999)

As boas práticas e recomendações compiladas neste documento foram recolhidas:

- A nível internacional – a partir de estudos, publicações e guias de fontes como a International Co-operative Alliance e o Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative;
- A nível nacional – a partir de entrevistas, *focus groups* e sessões de trabalho com a FENACERCI, a CONFECOOP, as CERCI, as associadas da CONFECOOP e outras organizações da economia social, refletindo o racional do projeto, que assenta nos princípios da formação-ação, considerada uma das formas mais adequadas de capacitar organizações para melhorar o seu desempenho (Diagnóstico das ONG em Portugal, Fundação Calouste Gulbenkian, 2015).

IV. METODOLOGIA



A recolha das boas práticas e linhas orientadoras apresentadas neste relatório foi orientada pelos domínios do Referencial para a Sustentabilidade adaptado às CERCIs, criado no âmbito do projeto DNA3 e que elencamos no quadro em baixo.

Domínios do Referencial para a Sustentabilidade	
	1. A fidelidade à missão
	2. As competências das pessoas
	3. A governação, a participação e a transparência
	4. A complementaridade
	5. A qualidade da gestão
	6. A inovação

A recolha foi também informada por outros aspetos, nomeadamente:

- Os três domínios de capacitação contratualizados com o Programa Cidadãos Ativ@s: **gestão; governação e transparência; financiamento e angariação de fundos;**
- As práticas classificadas com maior importância e menor nível de implementação pelas CERCIs inquiridas, de acordo com as **respostas ao questionário de autoavaliação** quanto à existência de práticas internas nos 6 domínios que integram o Referencial de Sustentabilidade;
- Os dados recolhidos nos **focus groups** e nas **entrevistas** com a FENACERCI, a CONFECOOP e as CERCIs.

Refira-se que todo este trabalho foi elaborado em conjunto com o trabalho de investigação para o **Referencial de Sustentabilidade**, pelo que se recomenda a sua consulta para mais informação sobre a metodologia do projeto.

INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE CAMPO

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

- Questionário de autoavaliação
- Entrevistas e *focus groups*
- Desk research

Questionário de autoavaliação

O questionário de autoavaliação mencionado foi enviado às 52 organizações associadas da FENACERCI, tendo sido obtidas 42 respostas (cerca de 75%). Este número de respostas não constitui um diagnóstico a todo o universo das CERCI mas traduz uma amostra significativa e representativa.

Entrevistas e *focus groups*

As boas práticas e case studies nacionais apresentados foram identificados entre as CERCI, organizações da economia social e associadas da CONFECOOP com o apoio da FENACERCI.

Das entrevistas realizadas, destaca-se a participação das seguintes organizações:

- CERICPOM
- CERICLAMAS
- CERICFEIRA
- Cooperativa Coopérnico

O guião de recolha de boas práticas foi construído com base no “Guião para a caracterização de práticas bem-sucedidas” da iniciativa EQUAL².

O guião de recolha de estudos de caso teve por base a estrutura das boas práticas apresentadas no relatório “Second best practices report” do projeto iCareCoops³.

Desk research

As linhas orientadoras, recomendações e boas práticas internacionais apresentadas foram recolhidas através da análise documental e de *desk research*. Para uma lista completa da bibliografia e documentação consultada, ver o capítulo VIII.

²Recursos técnico-pedagógicos & práticas bem-sucedidas, 2013. Iniciativa EQUAL / Saber Fazer

³Second best practices report on cooperatives, 2016. Projeto iCareCoops / SYNYO GmbH

V. ANÁLISE INTERNACIONAL



A análise internacional foi realizada com base em **desk research** e focada em três domínios-chave:

- Gestão
- Financiamento e angariação de fundos
- Governança e transparência

Sendo o setor cooperativo muito heterogéneo, para efeitos desta análise a nível internacional, foram apenas analisadas as práticas e orientações identificados como tendo relevância e potencial de aplicação em cooperativas de solidariedade social (CERCIs).

CONTEXTO GLOBAL

A ICA – International Co-operative Alliance identificou em 2013, no seu relatório “Blueprint for a Co-operative Decade” (Mapa para uma Década Cooperativa), cinco eixos prioritários para a melhoria e fortalecimento do setor cooperativo global:

- Participação – fator distintivo das cooperativas (a melhorar);
- Sustentabilidade – o modelo de gestão cooperativa é o que melhor assegura que uma organização contribui para a sustentabilidade social, económica e ambiental na comunidade em que se insere;
- Identidade – a necessidade de comunicar eficazmente os valores e princípios cooperativos a toda a sociedade;
- Enquadramento legal – fator essencial para viabilizar cooperativas;
- Capital – fator necessário para o estabelecimento e crescimento de cooperativas, independentemente de este ser gerado dentro ou fora destas.

No âmbito da **gestão** a ICA reconhece, na mesma publicação, a necessidade de desenvolver práticas de gestão cooperativa que reflitam os valores do setor e de criar padrões de *benchmarking* e ferramentas que demonstrem a ligação entre uma boa performance e essas mesmas práticas cooperativas.

No guia “Simply Performance” (*Performance Simplificada*), a Co-operatives UK, organização que agrega as cooperativas no Reino Unido, define performance medindo a forma como as cooperativas criam valor para os seus membros e aferindo os seus impactos – financeiros, não financeiros e em termos de sustentabilidade na comunidade.

Aponta que muitas das suas associadas medem a performance, mas que o conceito é novo para muitas cooperativas, especialmente, para as recém-formadas e para as de pequena dimensão.

No que diz respeito ao **financiamento**, a Organização Mundial do Trabalho, num estudo de 2019 sobre mecanismos de financiamento para a economia social e solidária, constata que estas organizações são afastadas de métodos de financiamento normalmente acessíveis a empresas, não porque as suas necessidades sejam diferentes das necessidades das empresas, mas porque, estão orientadas para responder às necessidades dos seus membros e/ou stakeholders (por oposição a um pequeno grupo de acionistas numa empresa tradicional). É esta situação que coloca estas organizações à margem do setor financeiro onde a principal métrica de sucesso é o retorno do investimento. No entanto, o estudo salienta que este panorama está em mudança com a emergência do investimento de impacto social, que surge, por um lado, como resultado dos danos à reputação do setor financeiro causados pela crise de 2008 e, por outro, pelo aumento da procura que a economia social e solidária enfrenta devido às profundas e cada vez mais rápidas mudanças sociais e demográficas a nível global.

Ainda na questão do **financiamento**, a ICA comenta que no caso das cooperativas que providenciam serviços que de outra forma seriam fornecidos por privados ou pelo estado (tal como as CERCIs), há um forte argumento fiscal para que os estados as apoiem, especialmente no contexto de crises fiscais.

Dos três domínios identificados, o da **governança** é o que parece ser mais investigado, sendo aquele que mais distingue o setor cooperativo dos restantes. A ICA salienta a importância da participação como elemento distintivo do modelo cooperativo, para a construção de sociedades sustentáveis. Fontes-Filho e Bronstein, num estudo publicado pelo Centre International de Recherches et D'information sur L'économie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC) em 2016, comparam o setor das organizações sem fins lucrativos e o setor empresarial e verificam que o primeiro enfrenta vários problemas de governança e gestão, quando comparado com o segundo, nomeadamente:

- A Distribuição formal do poder não é exercida na prática;
- Liberdade estratégica (em comparação a empresas focadas em resultados financeiros), permite maior liberdade, mas enfraquece a governança;
- Prestação de contas difusa devido à falta de stakeholders dominantes;
- Excessiva influência de doadores/financiadores;
- Dificuldade na medição da eficiência por falta de padrões;
- Dificuldade no recrutamento de pessoas com formação em gestão devido à ausência de remuneração de nível empresarial.

Os mesmos autores reconhecem que os setores empresarial e sem fins lucrativos podem fazer uma aprendizagem mútua, mas notam a dificuldade em transpor práticas de um setor para o outro, uma vez que os valores e objetivos das organizações em causa são substancialmente diferentes.

Berge, Caldwell e Mount, num estudo sobre cooperativas alimentares em Ontario, no Canadá (CIRIEC, 2016), entrevistam a gestão intermédia destas organizações, identificando várias questões problemáticas de governação, particularmente relacionadas com a direção, designadamente o insuficiente planeamento para a sucessão e o envolvimento inadequado - desde a apatia e participação insuficiente à prepotência.

Por outro lado, Hideto Dato, Hudon e Mersland num outro artigo (CIRIEC, 2020), identificam que, em média, as organizações sem fins lucrativos apresentam direções maiores, com maior representação do sexo feminino e que reúnem com maior frequência do que a média das empresas, e que isto, por sua vez, tem um impacto positivo na performance financeira destas organizações.



DOMÍNIO: GESTÃO

RECOMENDAÇÕES, FERRAMENTAS E PRÁTICAS INTERNACIONAIS

Através de desk research, foram recolhidas recomendações, ferramentas e práticas com maior relevância para as CERCI nos três domínios identificados, que se apresentam de seguida. As fontes são apresentadas na bibliografia no final deste capítulo, podendo ser consultadas para informação mais detalhada.



GESTÃO / RECOMENDAÇÕES / BLUEPRINT FOR A COOPERATIVE DECADE

Segundo a ICA – International Cooperative Alliance, a sustentabilidade social, económica e ambiental é um fator intrínseco ao setor cooperativo. No seu Mapa para uma Década Cooperativa (2013), a ICA pretende mobilizar o setor para que este demonstre mais eficazmente a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável e recomenda as seguintes práticas/medidas:

- **Inovar na medição de resultados** medindo não só os resultados financeiros, mas também, o valor social através de metodologias de avaliação de impacto (p. ex. Social Return on Investment – SROI);
- **Fortalecer a colaboração entre cooperativas** através da remoção de obstáculos à cooperação incluindo, quando possível e adequado, a integração de sistemas de procurement (gestão de fornecedores);

- **Desenvolver e promover práticas de gestão distintivas** das do setor empresarial tradicional, que reflitam e explorem as características do modelo de negócio cooperativo.



GESTÃO / LINHAS ORIENTADORAS / SIMPLY GOVERNANCE

No guia “*Performance Simplificada*” (que pode ser consultado online), a Co-operatives UK recomenda às cooperativas que meçam a sua performance de forma integrada (articulando dados financeiros e não financeiros, incluindo o impacto na comunidade), podendo desta forma melhorar o funcionamento da organização e, conseqüentemente, manter a sua viabilidade.

A estrutura do reporte de performance pode ser feito de várias formas, com recurso a vários referenciais e indicadores, mais ou menos complexas, o que pode ser desanimador. O guia sugere utilizar os sete princípios cooperativos como ponto de partida e perguntar – como é que as nossas atividades se relacionam e contribuem para estes princípios?

Para implementar a avaliação da performance, o guia sugere os seguintes passos:

1. Definição da visão e estratégia pela liderança;
2. Estabelecimento do modelo de governação, da estratégia e planos de ação para a sua implementação;
3. Determinar as questões prioritárias para a organização;
4. Selecionar indicadores (financeiros, não financeiros e de contributo para o desenvolvimento sustentável);
5. Recolher e analisar dados segundo estes indicadores;
6. Obter verificação externa (se relevante).

O guia dá também exemplos de indicadores, incluindo:

- **Indicadores não financeiros:**

- Número de cooperadores;
- Nível de satisfação dos clientes;
- Nível de satisfação dos cooperadores.

- **Indicadores sustentabilidade:**

- Diversidade (p. ex. género) entre colaboradores.



DOMÍNIO: FINANCIAMENTO E ANGARIAÇÃO DE FUNDOS FINANCIAMENTO / RECOMENDAÇÕES / BLUEPRINT FORA COOPERATIVE DECADE

A ICA – International Cooperative Alliance, no seu Mapa para uma Década Cooperativa (2013), identifica que um dos maiores desafios para o setor cooperativo é assegurar o seu financiamento através de instrumentos e modelos de financiamento adequados.

Embora algumas das recomendações da ICA para superar este desafio sejam apenas aplicáveis a cooperativas mercantis, uma das medidas recomendadas é que todas as cooperativas devem assegurar a existência de uma proposta clara para os seus financiadores. Para uma cooperativa de solidariedade social, esta recomendação pode significar que nas interações com financiadores ou potenciais doadores (p. ex. autarquias, fundações, empresas) devem apresentar claramente a missão, os objetivos e os resultados/impacto já obtidos pela organização e ter uma proposta específica para o que gostariam que o financiador apoiasse.



FINANCIAMENTO / BOAS PRÁTICAS / ICARECOOPS

O projeto iCareCoops tem como foco promover a formação e a qualificação de cooperativas que prestem apoio e serviços à terceira idade, nomeadamente através do levantamento de boas práticas em diferentes domínios, desde a governação à utilização de novas tecnologias. Embora tenham um público-alvo diferente, este tipo de cooperativas apresenta algumas semelhanças com o modelo das CERCIs. Num relatório de boas práticas do projeto, publicado em 2016, são apresentados dois casos relevantes em termos de mecanismos de financiamento:

Cooperativa COOSS (Itália)

- Criada em 1979, por profissionais do setor do cuidado que estavam desempregados;
- Providencia serviços de saúde e apoio social;
- Tem 2000 membros;
- A atividade é maioritariamente financiada através de acordos locais com serviços públicos, mas a cooperativa também opera no mercado, vendendo serviços privados diretamente a clientes;
- Em 1994, a cooperativa criou um departamento de investigação, com o objetivo de modernizar os seus serviços;
- Este departamento é financiado por fundos próprios, mas também por fundos

européus e parceiros locais como os municípios, porque a cooperativa mantém uma relação de proximidade com a sua rede de stakeholders, demonstrando a modernização e eficiência dos seus serviços e como estes beneficiam a comunidade em geral (para além dos seus beneficiários diretos).

Cooperativa Am Hof Köniz (Suíça)

- É uma cooperativa residencial com 52 apartamentos destinados a pessoas com mais de 50 anos, sendo as suas mais-valias, a renda abaixo do preço de mercado e a proximidade de serviços essenciais para a população mais envelhecida, nomeadamente saúde e apoio domiciliário;
- Os cooperantes são as pessoas que residem na cooperativa neste momento e futuros residentes (em lista de espera), sendo a direção constituída exclusivamente por inquilinos;
- A construção das residências implicou um investimento incomportável para uma cooperativa cujo objetivo é disponibilizar habitação para séniores a preços acessíveis, por isso, a cooperativa estabeleceu uma parceria com uma seguradora que estava à procura de um investimento num ativo fixo. A seguradora é a proprietária do edifício, mas este é gerido pela cooperativa.



DOMÍNIO: GOVERNAÇÃO E TRANSPARÊNCIA
GOVERNAÇÃO E PARTICIPAÇÃO / RECOMENDAÇÕES / BLUEPRINT
FOR A COOPERATIVE DECADE

A ICA – International Cooperative Alliance, no seu Mapa para uma Década Cooperativa (2013), identifica a participação como eixo prioritário para o crescimento do setor cooperativo e desafia as cooperativas a melhorarem a governação e o envolvimento dos cooperadores, focando-se em aspetos práticos. As recomendações incluem:

- Investir no envolvimento dos jovens, investigando como esta faixa etária se relaciona com diferentes organizações e considerando como adaptar os tradicionais mecanismos de participação nas cooperativas. Para isto questiona-se sobre: as cooperativas são acessíveis? Apresentam-se como plataforma para os jovens moldarem o futuro? Usam a linguagem certa para os atrair e envolver?;
- Inovar na comunicação, reunião (presencial ou virtual), tomada de decisão e procurar novas formas de fomentar a participação, por exemplo, através de incentivos e benefícios para os cooperadores;

- Explorar mecanismos de participação como a conversa/debate e as discussões nas redes sociais, e se é apropriado criar vários níveis de participação na cooperativa (cooperador, apoiante, seguidor);
- Reportar anualmente o progresso da estratégia de desenvolvimento e angariação de membros.



GOVERNAÇÃO E PARTICIPAÇÃO / BOAS PRÁTICAS / ICARECOOPS

O projeto iCareCoops tem como foco promover a formação e a qualificação de cooperativas que prestem apoio e serviços à terceira idade, nomeadamente através do levantamento de boas práticas em diferentes domínios, desde a governação à utilização de novas tecnologias. Embora tenham um público-alvo diferente, este tipo de cooperativas apresenta algumas semelhanças com o modelo das CERCIs.

Num relatório de boas práticas do projeto publicado em 2016, é apresentado um caso relevante em termos de práticas de governação:

Cooperativa Thuisverpleging Meerdael (Bélgica)

- A cooperativa nasceu de uma rede informal de profissionais de enfermagem e serviço de apoio domiciliário, que tinha sido criada para melhorar a coordenação entre estes profissionais de forma a assegurar serviços 24h/dia. Tornou-se uma cooperativa em 2014;
- Conta com 25 profissionais, dos quais 15 são cooperadores/as. Os/as restantes 10 poderão candidatar-se ao estatuto de cooperador/a após 3 anos de trabalho na cooperativa;
- O envolvimento dos/as cooperadores/as em todos os passos da tomada de decisão é fundamental para a cooperativa, que traz todos os aspetos do seu funcionamento (gestão, estratégia, parcerias, etc.) para assembleias gerais mensais, onde é necessária uma maioria de 70% em todas as tomadas de decisão;
- As exceções são as questões urgentes, para as quais existe um conselho eleito com autonomia para tomar a iniciativa embora, estas decisões, sejam escrutinadas pela assembleia geral.



GOVERNAÇÃO E PARTICIPAÇÃO / LINHAS ORIENTADORAS / SIMPLY GOVERNANCE

No guia “Governança Simplificada” (que pode ser consultado online), a Co-operatives UK aponta que a maioria dos problemas de governança estão centradas nos órgãos sociais e reconhece que, por vezes, um problema leva a outros, sendo que, as soluções apresentadas podem resolver mais do que um problema de governança.

No guia são identificados 11 típicos problemas de governança:

1. Erros na fundação da organização;
2. Estruturas e sistemas inflexíveis;
3. Falta de clareza de papéis e responsabilidades;
4. Dificuldade em recrutar membros para os órgãos sociais;
5. Insuficiente prestação de contas aos stakeholders;
6. Performance medíocre por parte dos órgãos sociais;
7. Insuficiente participação dos membros;
8. Reuniões ineficazes;
9. Afastamento da missão;
10. “Síndrome do fundador”;
11. Fraca gestão de conflitos.

Apresentamos um resumo de três destes problemas de governança com relevância para as CERCIs:

FALTA DE CLAREZA DE PAPÉIS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO (3)

- Este problema pode originar ausência de procedimentos internos formais e escritos (p. ex. contratos com os/as cooperadores/as, descrições de funções, etc);
- Esta ausência resulta na criação de regras implícitas e na perpetuação da forma “como sempre se fez as coisas”, que por sua vez, pode gerar confusão interna e desmotivar novos membros da organização que não compreendem o seu funcionamento;
- É reconhecidamente difícil estruturar funções em organizações onde a responsabilidade é partilhada e onde não existe uma hierarquia tradicional, como acontece em muitas cooperativas.

Soluções:

Promover a clareza e a transparência, através de:

- Definição dos diferentes perfis na organização (cooperador, membro dos órgãos sociais, colaborador), que devem ser acessíveis, disponibilizados aos cooperadores e revistos regularmente;
- Implementação de um processo de integração compreensivo para novos membros dos órgãos sociais, que inclua a discussão e revisão das funções e responsabilidades, permitindo que o novo membro se aproprie das mesmas;
- Promoção de uma cultura de comunicação e transparência que, se não acontecer organicamente, pode ser estruturada através de um plano de comunicação interna.

DIFICULDADE EM RECRUTAR COOPERADORES PARA OS ÓRGÃOS SOCIAIS (4)

- Este problema está por vezes relacionado com outro - a ineficácia/ineficiência das reuniões dos órgãos sociais. Se os cooperadores acharem que os procedimentos de governação são ineficientes e a participação nestes processos pesada e stressante, não terão vontade de participar. Também o desconhecimento das responsabilidades dos órgãos sociais pode tornar difícil o processo de recrutamento para integrar este órgão.

Soluções:

- Abrir as reuniões dos órgãos sociais a todos os cooperadores;
- Rever o horário, a localização e outros aspetos das reuniões para remover barreiras à participação (p. ex. se as reuniões da direção são sempre à noite, é provável que cooperadores/as com filhos pequenos não estejam disponíveis para participar);
- Definir claramente as funções de cada membro dos órgãos sociais e disponibilizar a descrição dessas funções a todos os cooperadores;
- Rever as funções dos órgãos sociais questionando-se se estes estão a desempenhar um papel estratégico na organização ou estão a fazer microgestão?;
- Tornar obrigatório que todos os cooperadores participem nos órgãos sociais a certa altura;
- Dar poder aos órgãos sociais para recrutar cooperadores para integrar este órgão, caso haja necessidade.

INSUFICIENTE PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS (7)

- O guia reconhece que este é um problema para qualquer organização e aponta que a fraca participação se constitui como uma ameaça à existência de qualquer cooperativa;

Descreve os dois cenários de participação insuficiente mais comuns:

1º cenário: a insuficiente participação dos membros traduz-se numa cooperativa com fraca governação que faz os seus membros sentirem-se desvalorizados. Estes podem continuar a beneficiar das vantagens de serem cooperadores, mas desligam-se do envolvimento democrático com a organização, o que resulta na sobrecarga dos órgãos sociais.

2º cenário: Uma cooperativa que na sua fundação angaria membros que têm interesse nos benefícios de serem cooperadores, mas não têm interesse em controlar a organização ou não estão disponíveis para participar de forma efetiva devido à sua falta de tempo ou localização geográfica.

Soluções:

- Tornar as reuniões mais atrativas – muitas organizações combinam a sua assembleia geral com celebrações, refeições e/ou apresentações de oradores interessantes;
- Organizar eventos específicos para encorajar o envolvimento dos cooperadores (p. ex. um exercício de brainstorming que contribua para o planeamento estratégico da organização).
- Realizar as reuniões/assembleias durante o horário de trabalho - uma prática em algumas cooperativas de trabalhadores que reflete a importância dada à governação (é essencial para a cooperativa e não um extra que só merece atenção quando as operações da organização estão tratadas).
- Investigar o porquê da baixa participação (p.ex. aplicação de um questionário aos cooperadores) e lidar com as barreiras à participação (reais e percebidas) que daí emergirem.

**GOVERNAÇÃO E PARTICIPAÇÃO / LINHAS ORIENTADORAS /
EVERYDAY PARTICIPATION**

O kit de ferramentas “Participação quotidiana”, lançado em 2018 pela Co-operatives UK e o New Citizenship Project, defende que um maior envolvimento nas cooperativas resulta em melhores ideias que vão contribuir para que cada organização tenha maior impacto na sociedade.

O kit apresenta várias sugestões para aumentar o envolvimento dos membros de cooperativas de qualquer tamanho ou tipo, incluindo:

- **Contar estórias** – Há alguma estória sobre a organização que todos devam conhecer? Como pode esta ou outras histórias dos membros da organização ser partilhadas informalmente? (p. ex. conversas à hora de almoço, um mural);
- **Partilhar conexões** – Quando foi a última vez que a organização apoiou ou trabalhou com outra entidade – o que é que aprenderam com isso?
- **Contribuir com ideias** – Que desafio organizacional pode ser resolvido com recurso às ideias de todos os membros? Pode a organização tornar os seus mecanismos de feedback em mecanismos de criação de soluções?
- **Aprender competências** – Que competências existem na organização que podem ser difundidas internamente? Pode ser implementado um sistema de mentoria?

VI. ANÁLISE A NÍVEL NACIONAL



Com base nas entrevistas, focus groups e questionário realizados, é possível traçar um retrato dos desafios que o setor cooperativo e economia social em Portugal enfrentam, com particular incidência nas cooperativas de solidariedade social. A análise está organizada segundo os seis domínios do Referencial de Sustentabilidade.

Foi também possível identificar várias práticas promissoras com potencial de replicação nestes domínios, tanto na **Fase de Desenvolvimento** do projeto (aquando produção da 1.ª versão deste documento), como durante as várias intervenções e atividades de disseminação que decorreram nas suas restantes fases.

Algumas das práticas identificadas foram integradas nas **Ferramentas de Apoio**, onde são apresentadas em maior detalhe (como “Boas práticas” ou “Estudos de caso”).

1. A fidelidade à missão

- Como seria expectável, a missão está presente e clara em todas as organizações ouvidas. No entanto, embora a missão esteja presente, não é sempre claro que esta seja partilhada e apropriada por todos os recursos humanos em todos os níveis da organização, nem como se traduz nas práticas no dia-a-dia.
- Nas CERCIs em particular, a ética na interação com os/as clientes – cuja abordagem e atividades são focadas na autonomia e nos seus direitos fundamentais – emergiu como componente essencial da missão.
- Um grande desafio mencionado por várias organizações auscultadas é assegurar a qualidade do trabalho para dar cumprimento à missão face às restrições na remuneração dos/as profissionais (que têm de ir de encontro à tabela da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade – CNIS). Por outras palavras, a dificuldade em remunerar adequadamente o trabalho, ameaça o cumprimento da missão ao nível desejado.

Boas práticas

Práticas de envolvimento de colaboradores/as na organização fora dos seus papéis usuais, de forma a fomentar a apropriação da missão.

Caso Alzheimer Portugal: Envolve o seu corpo de profissionais em todas as suas atividades, nomeadamente nas atividades de representação externa – p. ex. convidando auxiliares a serem entrevistados/as por órgãos de comunicação social quando a organização é alvo de cobertura mediática.

2. As competências das pessoas

- A gestão de recursos humanos é por si só um desafio para muitas das organizações auscultadas. Estes representam o maior investimento/despesa e são a principal mais-valia das organizações mas a exigência do trabalho (em termos emocionais, mas não só) e a restrição na remuneração (já mencionada), dificultam a manutenção do equilíbrio.
- As atitudes das pessoas envolvidas nas organizações (colaboradores/as e dirigentes) nem sempre estão alinhadas com a missão, a visão e os valores da organização e há uma grande dificuldade não só em recrutar pessoas alinhados com estes aspetos, mas também, pessoas jovens e pessoas com qualificações e experiência relevante, especialmente para desempenhar funções de gestão.
- Outra dificuldade enfrentada por muitas entidades, independentemente do seu tamanho, é manter a união entre os recursos humanos e mobilizar o compromisso dos/as colaboradores/as. A falta de união está por vezes ligada à emergência de conflitos entre equipas, colaboradores/as ou mesmo entre a direção e os recursos humanos.
- A avaliação de desempenho é realizada na maior parte das organizações auscultadas, mas com variado grau de profundidade. Muitas organizações manifestaram dificuldade em medir as competências interpessoais e humanas, tidas como centrais para estas organizações.

Boas práticas

Práticas em termos de incentivos (financeiros ou não); avaliação de desempenho (incluindo alguns exemplos de avaliação 360° que envolvem todos os níveis da organização); iniciativas para assegurar a comunicação interna e fomentar a união.

Caso CERCIPOM: Organiza um dia mensal em que um grupo de colaboradores (proveniente de qualquer departamento), conhece todos os polos e atividades, de forma quase autónoma, dando a conhecer a totalidade do trabalho da organização e promovendo a valorização do mesmo.

3. A governação, a transparência e a participação

- A dificuldade na mobilização dos/as cooperadores/as para se envolverem na governação é sentida transversalmente em todo o setor cooperativo.
- Algumas das organizações que enfrentam esta dificuldade desenvolvem um esforço contínuo para experimentar novas formas de envolver os seus

membros, enquanto outras organizações encontraram um modo de funcionamento viável, ainda que com baixa participação.

- Uma questão delicada no universo das CERCIs diz respeito à representação de colaboradores/as entre os/as cooperantes. Esta situação, por vezes promove a resistência a processos de mudança. Por vezes, existe também, uma acumulação de papéis por parte da direção (direção estatutária / direção técnica ou operacional) que pode gerar confusão ainda que, nalgumas instituições, não pareça ser problemático e seja algo referido como benéfico na medida em que aproxima a direção e os/as colaboradores/as.
- O envolvimento de colaboradores/as, clientes e suas famílias na tomada de decisão, apesar de ser reconhecido como importante, é também muito desafiante para as organizações. O envolvimento incipiente dos/as colaboradores/as na estratégia e gestão da organização pode ser um dos fatores que contribuem para a existência de conflitos internos.
- A comunicação para o exterior é entendida como importante para transparência organizacional, no entanto, várias organizações afirmam ter uma comunicação aquém do que gostariam.

Boas práticas

Envolvimento de clientes e beneficiários/as como embaixadores/as da organização, contribuindo para a transparência; alteração do formato das assembleias gerais e dos relatórios de atividades de forma a facilitar a participação dos/as cooperadores/as.

Caso CERCILAMAS: Organização de uma reunião geral todos os meses com todos os/as colaboradores incluída no horário laboral, com o objetivo de os/as envolver na gestão da organização (envolvimento nas decisões estratégicas e operacionais).

4. A complementaridade

- Quase todas as organizações ouvidas aparentam estar ligadas às suas comunidades, através do estabelecimento de parcerias com atores locais (principalmente autarquias, juntas de freguesia e outras organizações da economia social), sendo o principal resultado desta colaboração a partilha de informação.
- No entanto, várias organizações mencionaram sentir alguma dificuldade em assegurar que as parcerias e colaborações com outras entidades se constituam como estratégicas, bem como, em avaliar os seus resultados.
- Partilha de recursos de forma regular e sistemática é pouco comum – devido

a restrições legais, mas também, devido à inexistência de pouca cultura de cooperação interorganizacional e intercooperativas. Existe, no entanto, a noção de que esta partilha de recursos é cada vez mais necessária e essencial para a sustentabilidade – em particular a financeira.

Boas práticas

A intenção de criar uma equipa de serviços partilhados com outras organizações, incluindo serviços de contabilidade e comunicação; partilha pontual de recursos como viaturas de transporte ou profissionais especializados (p. ex. fisioterapeutas).

Caso CERCIFEIRA: Partilha de recursos (físicos, humanos, formação e ideias/projetos) entre organizações da Rede Social do Concelho de Santa Maria da Feira, tendo como objetivos a melhoria da eficiência e da capacidade de resposta das organizações às necessidades que se propõem satisfazer.

5. A qualidade da gestão

- Verifica-se uma grande heterogeneidade entre as organizações auscultadas quanto ao contexto em que se inserem (dimensão, orçamento, etc.), o que naturalmente se reflecte na variação da complexidade da gestão.
- Uma das principais dicotomias constatada, refere-se a organizações com sistemas de qualidade certificados, que têm obrigatoriamente de implementar uma série de processos (p. ex. a avaliação da satisfação dos clientes, a monitorização da performance organizacional segundo indicadores), e organizações sem estes sistemas. Salienta-se que não há consenso sobre o valor acrescentado destes sistemas – algumas organizações acreditam que qualificaram as suas práticas de forma notória, enquanto outras têm dúvidas se a melhoria organizacional compensa o acréscimo na burocracia.
- O exercício de uma gestão participada, isto é, partilhada com os diferentes níveis da organização, é entendido apenas por algumas das organizações como essencial para a sustentabilidade da organização.
- Um grande desafio (transversal a toda a economia social) é o financiamento. Muitas das organizações auscultadas são financiadas principalmente por fundos públicos, tidos como fundamentais e justos, mas insuficientes. Por essa razão, as organizações têm necessidade constante de diversificar as fontes de financiamento, através da angariação de fundos privados, obtenção de financiamento público internacional e atividades comerciais.

Boas práticas

Diversificação de financiamento através de serviços de consultoria, abertura de serviços ao público em geral a preços de mercado (p. ex. fisioterapia) ou criação de negócios integrados na organização (p. ex. serviços de jardinagem); práticas de gestão participativa dentro da organização (p. ex. participação nas decisões quanto ao plano de investimentos).

Caso ARCIL: Elaboração do orçamento anual é encarada como um processo participativo, discutido com o corpo de profissionais da organização a vários níveis, em vez de um processo puramente administrativo e contabilístico.

6. A inovação

- A expressão “inovação” é interpretada principalmente de duas formas: 1. inovação nas práticas internas, para melhoria do desempenho da organização e 2. inovação social, isto é, a procura de novas formas para responder às necessidades dos/as clientes.
- A grande parte das organizações tem a noção da necessidade de inovar, principalmente devido aos desafios de financiamento mencionados no ponto anterior, mas citam a falta de recursos e de competências como principais obstáculos.
- Por outro lado, o risco da inovação e a possibilidade de fazer um investimento num projeto inovador que pode “correr mal” também impede algumas organizações de procurarem inovar de forma significativa.
- Adicionalmente, algumas das organizações mencionaram que a resistência à mudança por parte dos/as colaboradores/as dificulta a implementação de novas formas de trabalhar ou de implementação de projetos inovadores.

Boas práticas

Organizações com sistemas de gestão da qualidade incorporam reflexão regular sobre como podem inovar na sua atividade (p. ex. através da formação de grupos de trabalho com colaboradores/as de várias áreas da organização que reúnem regularmente; criação de intervenções inovadoras para responder a novas necessidades de beneficiários, auto-financiadas ou com recurso a financiamentos e/ou parcerias).

Caso APACI: Debate e sistematização regular de ideias internas para a conceção e implementação de futuros projetos, de forma a garantir que existe uma base de projetos quando surgem oportunidades (p. ex. candidaturas a linhas de financiamento).

VII. PRÁTICAS PROMISSORAS IDENTIFICADAS



Para além das práticas promissoras identificadas na Fase de Desenvolvimento do projeto (aquando produção da 1.ª versão deste documento), foram ainda identificadas no decorrer das várias intervenções nas organizações envolvidas e atividades de disseminação, mais práticas com potencial de replicação (universo das CERCIs e de outras organizações da economia social e solidária).

A lista completa de práticas identificadas é apresentada na tabela abaixo.

Este trabalho será aprofundado no decorrer do projeto “DNA3 – Capacitação para a Sustentabilidade”, também promovido pela FENACERCI e a decorrer de abril 2021 a setembro 2023, no âmbito da criação do Centro de Gestão do Conhecimento. Pretende-se que este centro seja alimentado conjuntamente pela FENACERCI e pelas suas associadas e que integre boas práticas passíveis de ser disseminadas junto de todas as organizações do setor.

Lista completa de práticas identificadas		
Fator do referencial	Prática	Organização
1	Fidelidade à missão	Envolvimento de todos/as colaboradores/as em atividades de representação externa Alzheimer Portugal
		Envolvimento de colaboradores/as de funções de suporte em atividades “core” Casa da Juventude de Amarante
2	Competências das pessoas	Avaliação das competências dos/as dirigentes CS Vale do Homem
		Dia do Colaborador CERCIPOM
3	Governança, participação e transparência	Reuniões gerais mensais com todos/as os/as colaboradores/as CERCILAMAS
		- Mobilização de cooperadores a nível nacional através de grupos locais - Constituição da direção segundo áreas de know-how (pelouros) Coopérnico
		Metodologias/rotinas participativas de interação entre equipas e tomada de decisão Casa da Juventude de Amarante
		Recrutamento de colaboradores admitidos mais recentemente para órgãos sociais - planeamento de sucessão CERCIMA
4	Complementaridade	Partilha de recursos físicos com Rede Social no concelho CERCIFEIRA
		Organização de atividades em intercâmbio com outras organizações locais CERCICAPER
5	Qualidade da gestão	Elaboração participativa do orçamento anual ARCIL
		Abertura / comercialização de serviços ao público em geral, para contribuir para a sustentabilidade financeira da organização CERCICA, CERCITOP
6	Inovação	Incubadora de ideias APACI

VIII. BIBLIOGRAFIA E DOCUMENTAÇÃO CONSULTADA












BIBLIOGRAFIA

- Conta Satélite da Economia Social 2016 – 2019. *Instituto Nacional de Estatística*;
- Demografia do Setor 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, 2010. *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*;
- 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.

BIBLIOGRAFIA – RECOLHA INTERNACIONAL DE BOAS PRÁTICAS

<ul style="list-style-type: none"> • Blueprint for a Co-operative Decade, 2013. <i>International Co-operative Alliance</i> • Simply Performance, 2013. <i>Co-operatives UK</i> • Financial Mechanisms for Innovative Social and Solidarity Economy Ecosystems, 2019. <i>Organização Internacional do Trabalho</i> • Governance Solutions in Listed Companies and Not-for-profit Organizations - Joaquim Rubens Fontes-Filho e Michelle M. Bronstein, 2016. <i>CIRIEC, Annals of Public and Cooperative Economics 87:3 (2016)</i> • Governance of Nine Ontario Food Co-operatives - Simon Berge, Wayne Caldwell e Phil Mount (2016). <i>CIRIEC, Annals of Public and Cooperative Economics 87:3 (2016)</i> • Board Governance: Does Ownership Matter? - Muluneh Hideto Dato, Marek Hudon e Roy Mersland, 2020. <i>CIRIEC, Annals of Public and Cooperative Economics 91:1 (2020)</i> • Simply Governance, 2011. <i>Co-operatives UK</i> • Second best practices report on cooperatives, 2016. Projeto iCareCoops / SYNYO GmbH • Everyday Participation, 2018. <i>Co-operatives UK / New Citizenship Project</i> 	<p>https://www.ica.coop/en/media/library/blueprint-co-operative-decade </p> <p>https://www.uk.coop/resources/simply-performance </p> <p>https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS_728367/lang--en/index.htm? </p> <p>http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2016/08/FONTES-FILHO_et_al-2016-Annals_of_Public_and_Cooperative_Economics.pdf </p> <p>http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2016/08/BERGE_et_al-2016-Annals_of_Public_and_Cooperative_Economics.pdf </p> <p>https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/apce.12262 </p> <p>https://www.uk.coop/resources/simply-governance-guide </p> <p>http://project.icarecoops.eu/wp-content/uploads/2016/11/D2.2-Best-Practice-Report-Cooperatives-iCare-Coops-2.0.pdf </p> <p>https://www.uk.coop/resources/everyday-participation-toolkit </p>
---	---



RELATÓRIO DE BOAS PRÁTICAS

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