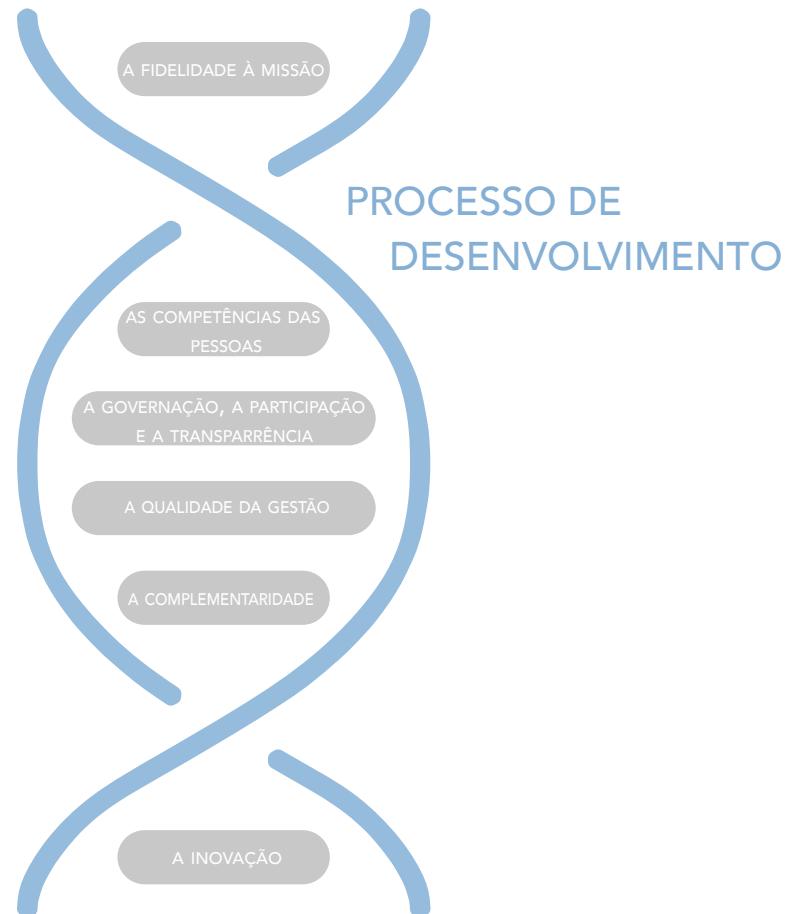


Financiado por:



Active  
citizens fund



DESENVOLVIDO NO ÂMBITO DO PROJETO DNA 3  
DINAMIZAÇÃO NA AÇÃO PARA O 3º SETOR  
DATA: JUNHO 2021

Fundo Gerido por:



Entidade Promotora



Este documento constitui-se como Anexo I  
do “Referencial para a Sustentabilidade no  
setor cooperativo social e solidário”

Entidade Consultora: **TURN AROUND**  
social

Entidades Parceiras



## LISTA DE DOCUMENTOS

ANEXO I.1 – LISTA DE PARTICIPANTES

ANEXO I.2 – GUIÃO ENTREVISTAS

ANEXO I.3 – GUIÃO FOCUS GROUP

ANEXO I.4 – QUESTIONÁRIO AUTO-AVALIAÇÃO E ANÁLISE

## ANEXO I.1 – LISTA PARTICIPANTES

### ENTREVISTAS

NOME	ORGANIZAÇÃO E CARGO	DATA
Rocco di Bernardo	CERCIFEIRA / Presidente da Direção	03/06/2020
Lúcia Ribeiro	CERCILAMAS / Diretora Técnica + Vogal da Direção	04/06/2020
Jorge Pereira	CERCIMARANTE / Coordenador Centro de Recursos para a Inclusão	04/06/2020
Suzel Santos	CERCICAPER / Presidente Conselho de Administração	03/06/2020
Rogério Cação	FENACERCI / Vice-Presidente	13/05/2020
Joaquim Pequicho	CONFECOOP / Diretor Executivo	
Prof. Albino Lopes	Especialista externo / Professor jubilado do ISCTE e perito auscultado pelo Governo de Portugal no setor da Economia Social durante a presidência portuguesa da União Europeia	23/04/2020

### FOCUS GROUPS

LOCAL	ORGANIZAÇÕES REPRESENTADAS	DATA
Amarante	CERCIMARANTE, CERCIGUI, CERCIFEIRA, CERCILAMAS, CERCIFAFE	02/03/2020
Pombal	CERCIPOM, CERCIMIRA, CERCIPENELA, CEERDL (Caldas), CERCINA, CERCIG (Guarda), CERCICAPER ARCIL, Alzheimer Portugal, APEPI	03/03/2020

## ANEXO I.2 - Guião de entrevistas

<b>Projeto</b>	DNA3 Fase 1 – Desenvolvimento (Referencial de sustentabilidade + recolha de boas práticas)
<b>Instrumento</b>	Guião entrevistas de autodiagnóstico de sustentabilidade + boas práticas Maio 2020

### **Objetivos:**

1. Perceber como interpretam os fatores para a sustentabilidade, o que representam para a organização, a sua importância
2. O que fazem, bem ou mal
3. O que lhes faz falta
4. Boas práticas que possam ser aplicadas por outros

<b>Organização</b>	
<b>Nome entrevistado/a + cargo(s)</b>	
<b>Data</b>	
<b>Entrevistado/a por</b>	...

### **Caracterização**

- Cargo do/a respondente (Direção Estatutária/Direção Técnica/...)
- Número de colaboradores
- Número de beneficiários

### **1. Fidelidade à missão**

Importância/execução dos seguintes fatores para cumprir a missão:

- 1) Cumprir os princípios cooperativos

- 2) Assegurar os plenos direitos dos cidadãos com deficiência
- 3) Prestar serviços de qualidade
- 4) Adotar um código de ética e conduta
- 5) Adotar políticas de sustentabilidade ambiental
- 6) Apoiar o desenvolvimento sustentável das comunidades
- 7) Articular os estatutos e outros documentos estratégicos com a visão organizacional e a missão

## **2. Competências das pessoas**

Importância e a execução dos seguintes fatores para assegurar as competências das pessoas:

- 1) Recrutar colaboradores alinhados com a visão, com espírito de serviço e de missão
- 2) Avaliar as competências pessoais e profissionais dos colaboradores/dirigentes internamente e externamente (pelos clientes, stakeholders externos)
- 3) Adotar um sistema de incentivos e prémios
- 4) Proporcionar formação (qualificar/capacitar) os colaboradores e dirigentes
- 5) Envolver voluntários na atividade da organização

## **3. Governação, participação e transparência**

Importância e a execução dos seguintes fatores para assegurar a governação, participação e a transparência:

- 1) Envolver na tomada de decisão:
  - a. colaboradores
  - b. cooperadores
  - c. clientes/famílias
  - d. stakeholders externos (p. ex. parceiros)
- 2) Ter procedimentos de governação definidos (linhas de prestação de contas e responsabilidades)
- 3) Ter documentação relativa a procedimentos de governação (p. ex. estatutos, regulamentos internos)
- 4) Renovar os órgãos sociais com regularidade
- 5) Aumentar o número de cooperadores
- 6) Refletir a diversidade da totalidade dos cooperadores (colaboradores, familiares, etc) nos órgãos sociais
- 7) Capacitar cooperadores e colaboradores para a participação na organização
- 8) Não confundir os papéis da direção estatutária (órgãos sociais) e da direção executiva/operacional
- 9) Realizar auditorias internas regulares aos procedimentos de governação
- 10) Adotar um sistema para prevenção de conflitos de interesse em relação à tomada de decisão dos dirigentes
- 11) Divulgar os objetivos, atividades, resultados e impacto do seu trabalho

- 12) Publicitar as contas
- 13) Implementar um plano de comunicação

#### **4. A complementaridade**

Importância e a execução dos seguintes fatores para contribuir para uma complementaridade com outras entidades:

- 1) Desenvolver atividades e projetos com:
  - a. outras cooperativas (de solidariedade social ou de outro tipo)
  - b. outras organizações da economia social e solidária
  - c. empresas
  - d. entidades públicas
  - e. instituições de ensino/formação
- 2) Partilhar com outras entidades:
  - a. recursos humanos
  - b. recursos materiais (p. ex. infraestrutura, equipamentos, viaturas)
  - c. central de compras
  - d. conhecimento/informação
- 3) Avaliar as parcerias
- 4) Pesquisar ativamente novos parceiros
- 5) Participar ativamente em redes colaborativas

#### **5. A qualidade da gestão**

Importância e a execução dos seguintes fatores para assegurar a qualidade de gestão:

- 1) Definir objectivos estratégicos a médio e longo prazo
- 2) Ter objectivos estratégicos partilhados/conhecidos/apropriados pela organização
- 3) Avaliar de forma regular e sistemática o desempenho da organização, pelos dirigentes
- 4) Manter um mapa de indicadores de performance adequado às diferentes valências
- 5) Digitalizar de processos administrativos e de gestão
- 6) Comparar sistematicamente o desempenho da sua organização com entidades similares
- 7) Identificar impactos ambientais dos seus processos, atividades e instalações e adotar estratégias de mitigação (exemplifiquem - opcional)
- 8) Ter práticas regulares de avaliação de impacto
- 9) Implementar práticas internas de gestão da qualidade
- 10) Existir sistema certificado de gestão da qualidade
- 11) Ter práticas regulares de avaliação junto dos clientes
- 12) Desenvolver continuamente práticas de racionalização de custos
- 13) Angariar fundos junto de fontes privadas (particulares, fundações, empresas, ...)
- 14) Recurso a financiamentos públicos complementares (p. ex. Portugal2020)
- 15) Reforçar os acordos com o Estado (SS, Saúde, IEFP...)
- 16) Desenvolver atividades rentáveis que contribuam para o auto-financiamento

## 6. A inovação

Importância e a execução dos seguintes fatores orientados para a inovação:

- 1) Instituir práticas sistemáticas de reflexão coletivas, por exemplo para a resolução de problemas
  - 2) Instituir práticas de promoção da criatividade
  - 3) Promover a partilha de sugestões de novas formas/abordagens de trabalho
  - 4) Disponibilidade para assumir risco
  - 5) Disponibilidade de recursos financeiros para experimentação de novas abordagens ou projetos
  - 6) Atender às novas necessidades dos clientes, inovando
  - 7) Ter o apoio de entidades estratégicas do setor cooperativo (FENACERCI; Confecoop)
  - 8) Ter serviços de apoio técnico especializados (ex. universidades, consultoria)
  - 9) No último ano, implementou alguma prática que considera inovadora?
- 
- Alguma boa prática para a sustentabilidade que queira partilhar?

## ANEXO I.3 – Guião FOCUS GROUP

### **Objetivos:**

Perceber das CERCIs e outras organizações da economia social:

1. Como interpretam os 6 fatores para a sustentabilidade – o que representam para as organizações, qual a sua importância
2. Que práticas e procedimentos relacionados com os 6 fatores estão implementados, com que grau de sucesso e com que dificuldades
3. Que obstáculos impedem uma melhor *performance* relacionada com os 6 fatores e que recursos necessitam para melhorar
4. Exemplos de boas práticas nos 6 domínios que possam ser replicadas ou adaptadas por outras organizações

**A. Breve apresentação dos presentes**

**B. Breve apresentação do projeto DNA3**

**C. Brainstorm** inicial sobre fatores e práticas que contribuem para a sustentabilidade das organizações presentes

**D. Apresentação do referencial de sustentabilidade** (concebido pela Turnaround Social e inspirado na teoria do Prof. Américo Carvalho Mendes) que serve de base do projeto

- Cruzamento do referencial com os fatores/práticas mencionadas no ponto anterior pelas organizações presentes

**E. Discussão de cada um dos fatores para a sustentabilidade:**

1. A fidelidade à missão
  2. As qualidades pessoais de colaboradores e dirigentes
  3. A participação e a transparência
  4. A complementaridade na ação
  5. A qualidade na gestão
  6. A inovação
- Que interpretação fazem? Há algo que considerem essencial para a sustentabilidade que não esteja aqui representado?
  - Que práticas implementam nas suas organizações? Com que grau de sucesso? Que fatores contribuem para o sucesso? Quais os desafios/obstáculos para melhor implementação?
  - Exemplos de práticas nas organizações presentes

## Anexo I.4:

### Questionário de auto-avaliação

#### Questionário - Projeto DNA 3 Dinamização para a ação no 3º Setor

O presente questionário enquadra-se no âmbito do Projeto DNA3 - Dinamização para a Ação no 3º Setor, promovido pela FENACERCI, financiado pelos EEA Grants e gerido pela Fundação Calouste Gulbenkian em consórcio com a Fundação Bissaya Barreto. Este questionário visa recolher informação que nos permita identificar as práticas das organizações associadas da FENACERCI em áreas tão diversas como governação, gestão e inovação, o que nos permitirá posteriormente, realizar um Referencial de Sustentabilidade e um conjunto de ferramentas adaptadas à realidade do Setor Social e Cooperativo, orientadas para a sustentabilidade e para a melhoria do seu desempenho global.

Solicitamos que **cada organização responda apenas uma vez** a este questionário, cujo preenchimento não deve durar mais do que 30 minutos. As questões assinaladas com \* são de preenchimento obrigatório.

Este questionário deverá ser preenchido e submetido até **05 de junho de 2020**.

A sua participação é da maior importância. Os produtos deste projeto, para os quais a sua resposta contribui, serão partilhados com todas as organizações participantes.

Todos os dados recolhidos são estritamente confidenciais.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração!

Nome da CERCI respondente	
1.Cargo do/a respondente	Direção Estatutária
	Direção Técnica
	Outro. Qual?
2. Número de colaboradores	
3. Número de beneficiários	

QUESTÕES	IMPORÂNCIA	EXECUÇÃO			Perg aberta / Exemplifque
		(1) Não concretizado	(2) Concretizado parcialmente	(3) Concretizado	

### 1. Fidelidade à missão

Como classifica a importância e a execução dos seguintes fatores para cumprir a missão da sua organização:	4. Cumprir os princípios cooperativos
	5. Assegurar os plenos direitos dos cidadãos com deficiência
	6. Prestar serviços de qualidade
	7. Adoptar um código de ética e conduta
	8. Adoptar políticas de sustentabilidade ambiental
	9. Apoiar o desenvolvimento sustentável das comunidades
	10. Articular os estatutos e outros documentos estratégicos com a visão organizacional e a missão
	11. Outras práticas para além das referidas - quais?

### 2. Competências das pessoas

Como classifica a importância e a execução dos seguintes fatores para assegurar as competências das pessoas na sua organização:	12. Recrutar colaboradores alinhados com a visão, com espírito de serviço e de missão
	13. Avaliar as competências pessoais e profissionais dos colaboradores internamente (dentro da org)
	14. Avaliar as competências pessoais e profissionais dos colaboradores externamente (pelos clientes, stakeholders externos)
	15. Avaliar as competências pessoais e competências profissionais dos dirigentes internamente (dentro da Cerci)
	16. Avaliar as competências pessoais e competências dos dirigentes externamente (pelos stakeholders externos)
	17. Adoptar um sistema de incentivos e prémios (exemplifque - optional)
	18. Descrever em documentos as funções e responsabilidades das pessoas
	19. Proporcionar formação (qualificar/capacitar) os colaboradores e dirigentes
	20. Envolver voluntários na atividade da organização
	21. Outras práticas para além das referidas - quais? (opcional)

QUESTÕES			
EXECUÇÃO			
IMPORTÂNCIA	(1) Nada importante	(2) Pouco importante	(3) Importante

### 3. Governação, Participação e Transparência

22. Envolver na tomada de decisão colaboradores (exemplifíque - opcional)			
23. Envolver na tomada de decisão cooperadores (exemplifíque - opcional)			
24. Envolver na tomada de decisão clientes/famílias (exemplifíque - opcional)			
25. Envolver na tomada de decisão stakeholders externos (p. ex. parceiros) (exemplifíque - opcional)			
26. Ter procedimentos de governação definidos (linhas de prestação de contas e responsabilidades)			
27. Ter documentação relativa a procedimentos de governação (p. ex. estatutos, regulamentos internos)			
28. Renovar os órgãos sociais com regularidade			
29. Aumentar o número de cooperadores			
30. Refletir a diversidade da totalidade dos cooperadores (colaboradores, familiares, etc) nos órgãos sociais			
31. Capacitar cooperadores e colaboradores para a participação na organização (exemplifíque - opcional)			
32. Não confundir os papéis da direção estatutária (órgãos sociais) e da direção executiva/operacional			
33. Realizar auditorias internas regulares aos procedimentos de governação			
34. Adotar um sistema para prevenção de conflitos de interesse em relação à tomada de decisão dos dirigentes			
35. Divulgar os objetivos, atividades, resultados e impacto do seu trabalho			
36. Publicitar as contas			
37. Implementar um plano de comunicação	--	--	--
38. Outras práticas para além das referidas - quais? (opcional)	--	--	--

EXECUÇÃO			
PERGUNTA	(1) Não concretizado	(2) Concretizado parcialmente	(3) Concretizado plenamente

EXECUÇÃO			
PERGUNTA	(1) Não concretizado	(2) Concretizado parcialmente	(3) Concretizado plenamente

QUESTÕES	EXECUÇÃO				Perg aberta / Exemplifque
	(1) Não importante	(2) Pouco importante	(3) Importante	(4) Muito importante	
39. Desenvolver atividades e projetos com outras cooperativas (de solidariedade social ou de outro tipo) (exemplifque - opcional)					
40. Desenvolver atividades e projetos com outras organizações da economia social e solidária (exemplifque - opcional)					
41. Desenvolver atividades e projetos com empresas (exemplifque - opcional)					
42. Desenvolver atividades e projetos com entidades públicas (exemplifque - opcional)					
43. Desenvolver atividades e projetos com instituições de ensino/formação (exemplifque - opcional)					
44. Partilhar recursos humanos com outras entidades					
45. Partilhar recursos materiais (p. ex. infraestrutura, equipamentos, viaturas) com outras entidades					
46. Partilhar central de compras com outras entidades					
47. Partilhar conhecimento/informação com outras entidades					
48. Avaliar as parcerias					
49. Pesquisar ativamente novos parceiros					
50. Participar ativamente em redes colaborativas (exemplifque - opcional)					
51. Outras práticas para além das referidas - quais? (opcional)	--	--	--	--	--

#### 4. Complementaridade

QUESTÕES	EXECUÇÃO				Perg aberta / Exemplifque
	(1) Não importante	(2) Pouco importante	(3) Importante	(4) Muito importante	
52. Definir objectivos estratégicos a médio e longo prazo					
53. Ter objectivos estratégicos partilhados/conhecidos/apropriados pela organização					
54. Avaliar <u>de forma regular e sistemática</u> o desempenho da organização, pelos dirigentes					
55. Manter um mapa de indicadores de performance adequado às diferentes valências					
56. Digitalizar de processos administrativos e de gestão					
57. Comparar sistematicamente o desempenho da sua organização com entidades similares					
58. Identificar impactos ambientais dos seus processos, atividades e instalações e adoptar estratégias de mitigação (exemplifque - opcional)					
59. Ter práticas regulares de avaliação de impacto					
60. Implementar práticas internas de gestão da qualidade (exemplifque - opcional)					
Como classifica <b>a importância e a execução</b> dos seguintes fatores para assegurar a <b>qualidade de gestão</b> da sua organização:					
61. Existir sistema certificado de gestão da qualidade (qual? - opcional)					
62. Ter práticas regulares de avaliação junto dos clientes					
63. Desenvolver continuamente práticas de racionalização de custos (exemplifque - opcional)					
64. Angariar fundos junto de fontes privadas (particulares, fundações, empresas, ...) - exemplifque					
65. Recurso a fundamentos públicos complementares (p. ex. Portugal2020) (exemplifque - opcional)					
66. Reforçar os acordos com o Estado (SS, Saúde, IEFP...)					
(exemplifque - opcional)					
67. Desenvolver atividades rentáveis que contribuam para o auto-financiamento (exemplifque - opcional)					
68. Outras práticas para além das referidas, que contribuam para a qualidade da gestão - quais? (opcional)	--	--	--	--	--

## 5. Qualidade da gestão

QUESTÕES	EXECUÇÃO				Perg aberta / Exemplifque
	(1) Nada importante	(2) Pouco importante	(3) Importante	(4) Muito importante	
69. Instituir práticas sistemáticas de reflexão coletivas, por exemplo para a resolução de problemas (exemplifque - opcional)					
70. Instituir práticas de promoção da criatividade (exemplifque - opcional)					
71. Promover a partilha de sugestões de novas formas/abordagens de trabalho					
72. Disponibilidade para assumir risco					
73. Disponibilidade de recursos financeiros para experimentação de novas abordagens ou projetos					
74. Atender às novas necessidades dos clientes, inovando					
Como classifica a importância e a execução dos seguintes fatores orientados para a inovação na sua organização:					
75. Ter o apoio de entidades estratégicas do setor cooperativo (FENACERCI; Confecoop)					
76. Ter serviços de apoio técnico especializados (ex. universidades, consultoria)					
77. No último ano, implementou alguma prática que considera inovadora? (exemplifque - opcional)					
78. Outras práticas para além das referidas - quais? (opcional)	--	--	--	--	--

## 6. Inovação

# ANÁLISE QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO

## **Aplicação do questionário**

Período de recolha da informação:  
18 maio a 17 junho de 2020

Universo:  
Enviado às 52 organizações associadas da FENACERCI, tendo sido obtidas 42 respostas (cerca de 75%)

Meio: Free online surveys (<https://freeonlinesurveys.com/>)

## Factor 1 - Fidelidade à Missão

### Questões fechadas

- 4. Cumprir os princípios cooperativos
- 5. Assegurar os plenos direitos dos cidadãos com deficiência
- 6. Prestar serviços de qualidade
- 7. Adotar um código de ética e conduta
- 8. Adotar políticas de sustentabilidade ambiental
- 9. Apoiar o desenvolvimento sustentável das comunidades
- 10. Articular os estatutos e outros documentos estratégicos com a visão organizacional e a missão



---

11. Se considera que existem outras práticas, para além das referidas, que contribuem para a fidelidade à missão, por favor, indique quais.

---

Melhorar as práticas de intercooperação, entre do Estado e as Organizações;  
Reforçar práticas de Intercooperação entre Organizações congéneres; Dinamizar e reforçar práticas de partilha e intercâmbio entre as Organizações do sector Cooperativo Social, para potenciar Now How e construir organizações

---

Participação na rede social do concelho de forma dinâmica e proativa; Parcerias e desenvolvimento de projetos em consórcio/rede.

---

Trabalho em Rede, transparência e inovação

---

Salvaguardamos as práticas e políticas de gestão de Recursos Humanos, designadamente de promoção da carreira, conciliação da vida pessoal com a profissional, mecanismos de recompensa e reconhecimento e promoção de competências pessoais e profissionais através do Departamento de Formação de Activos.

---

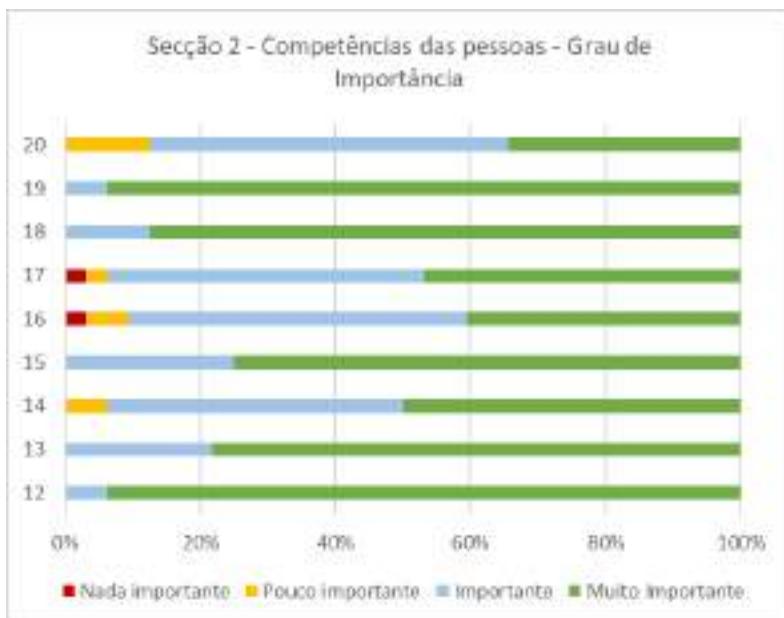
Plano estratégico; Projetos a financiamentos diversos que complementam os Planos de Atividades

---

## Factor 2 - Competências das pessoas

### Questões fechadas

12. Recrutar colaboradores alinhados com a visão, com espírito de serviço e de missão
13. Avaliar as competências pessoais e profissionais dos colaboradores internamente (dentro da organização)
14. Avaliar as competências pessoais e profissionais dos colaboradores externamente (pelos clientes, stakeholders externos)
15. Avaliar as competências pessoais e competências profissionais dos dirigentes internamente (dentro da organização)
16. Avaliar as competências pessoais e competências dos dirigentes externamente (pelos stakeholders externos)
17. Adoptar um sistema de incentivos e prémios
18. Descrever, em documentos, as funções e responsabilidades das pessoas
19. Desenvolver (qualificar/capacitar) os colaboradores e dirigentes
20. Envolver voluntários na atividade da organização



## Questões abertas:

17. Adotar um sistema de incentivos e prémios – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente, dê 1 exemplo de um sistema de incentivos e prémios adotado na sua organização. (Opcional)

---

### Síntese das práticas identificadas:

---

De acordo com a classificação na Avaliação de desempenho:

- atribuição de um diploma de reconhecimento de mérito
- Atribuição de prémios monetários
- Atribuição de dias de bonificação
- Prémio de desempenho e de assiduidade
- atribuição de dia de férias adicionais pela antiguidade na organização e dia de mérito

---

atribuição de subsídio de 15% do IAS/ano atribuído aos colaboradores que pretendam fazer formação externa que contribua para a melhoria da qualidade dos serviços prestados

---

dia de férias no aniversário dos colaboradores

---

atribuição de 5 dias úteis (de férias) adicionais a cada colaborador para apoio a filhos/pais

---

dispensa de horas para que os colaboradores possam estar presentes em momentos escolares festivos dos seus filhos, sem perda de remuneração

---

Atribuição de pausas intercalares, enquanto forma de compensação do desgaste físico e emocional do seu trabalho

---

Prioridade de familiares dos colaboradores no acesso aos serviços prestados pela organização

---

compensações (cargos de chefia)

---

eleição do "melhor colaborador do ano" e atribuição de prémio

---

---

21. Se considera que existem outras práticas, para além das referidas, que contribuem para assegurar as competências das pessoas na sua organização, por favor, indique quais. (Opcional)

---

É desejável a existência de um Plano de Formação anual, sustentado em medidas de financiamento. Relativamente aos Voluntários, apenas considero que é importantes envolver em situações pontuais, reforçadas com sessões de enquadramento e/ou curtas sessões formativas.

---

A formação certificada é muito cara e reduzida para muitos dos nossos serviços pelo que realizamos ações internas de formação e planeamento regulares (semanais no serviços residenciais, mensais na maior parte dos restantes) que são um sistema muito valioso de formação e desenvolvimento

---

Para além da avaliação das competências pessoais e profissionais, consideramos muito importante a avaliação por objetivos definidos com cada colaborador, sejam de caráter profissional como pessoal.

---

Participação em projetos comunitários que tenham a ver com missão da instituição, bem como projetos e programas concelhios e inter-concelhios de boas práticas e trabalho em rede. Benchmarketing e Benchlearning.

---

Na CERCIAG todos os colaboradores têm a oportunidade de serem associados da cooperativa, e por isso poderem influenciar realmente a orientação e o destino da organização, por serem parte activa das Assembleias Gerais.

---

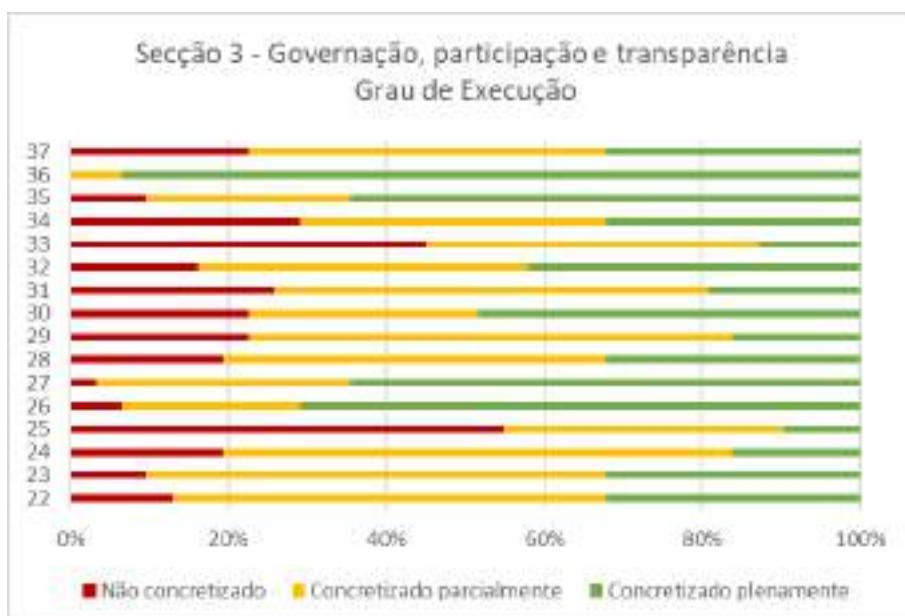
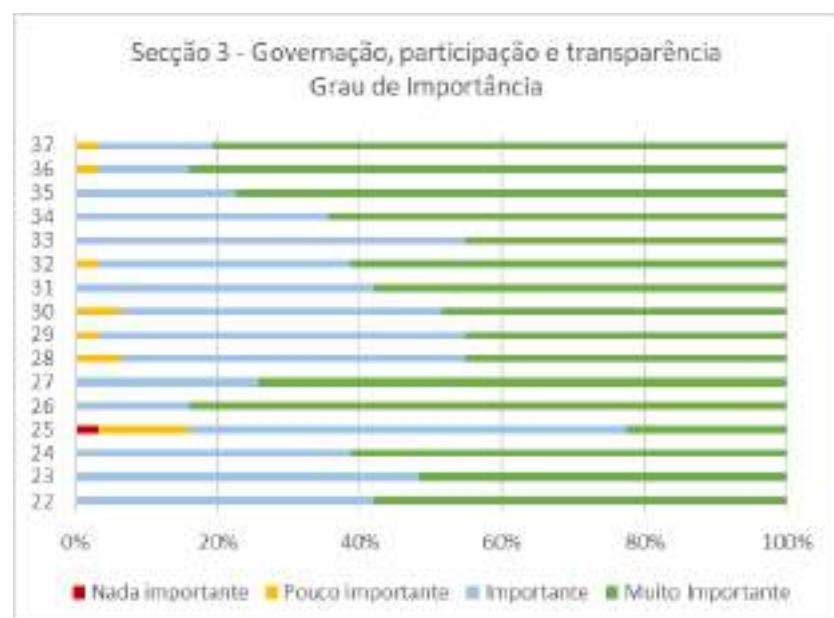
Termos um contrato coletivo de trabalho que nos permitisse valorizar as pessoas com mais formação, já que no atual (O da CNIS) os salários são tão baixos que não se conseguem fixar bons colaboradores. Até podemos ser exigentes mas temos muito pouco a oferecer. Também me parece que a gestão devia ser profissional e não estar a cargo de voluntários. Deveria ser obrigatório existir alguém com formação a fazer a gestão intermédia da organização.

---

## Factor 3 - Governação, participação e transparência

### Questões fechadas

- |   |  |
|---|--|
| 22. Envolver colaboradores na tomada de decisão   | 31. Capacitar cooperadores e colaboradores para a participação na organização                                |
| 23. Envolver cooperadores na tomada de decisão  | 32. Não confundir os papéis da direção estatutária (órgãos sociais) e da direção executiva/operacional       |
| 24. Envolver famílias/clientes na tomada de decisão   | 33. Realizar auditorias internas regulares aos procedimentos de governação                                   |
| 25. Envolver stakeholders externos (p. ex. parceiros) na tomada de decisão  | 34. Adotar um sistema para prevenção de conflitos de interesse em relação à tomada de decisão dos dirigentes |
| 26. Ter procedimentos de governação definidos (p. ex.: quanto a prestação de contas e responsabilidades)                                      | 35. Divulgar os objetivos, atividades, resultados e impacto do seu trabalho                                  |
| 27. Ter orientações claras e expressas em documentos sobre os procedimentos de governação (p. ex. nos estatutos ou nos regulamentos internos) | 36. Publicitar as contas   |
| 29. Aumentar o número de cooperadores   | 37. Implementar um plano de comunicação  |
| 30. Refletir a diversidade da totalidade dos cooperadores (colaboradores, familiares, etc) nos órgãos sociais                                 |  |



## Questões abertas

22. Envolver colaboradores na tomada de decisão – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , dê 1 exemplo do envolvimento de colaboradores na tomada de decisão na sua organização. (Opcional)

---

### **Síntese das práticas identificadas:**

---

consulta informal aos colaboradores aquando da tomada de decisão de incluir uma nova resposta social

Envolvimento dos colaboradores em reuniões para auscultação de opinião sobre questões diretamente relacionadas com a organização

grande parte dos colaboradores são associados/cooperadores e participação nas Assembleias Gerais

envolvimento dos colaboradores em assembleias gerais e reuniões

Envolvimento dos colaboradores na elaboração de documentos estratégicos e de planeamento da organização

Implementação da caixa de sugestões

envolvimento das equipas de trabalho no planeamento estratégico e planos de atividades

Em alguns casos, os colaboradores integram os órgãos sociais das organizações

realização de reuniões regulares de Departamento para planeamento, monitorização, avaliação e revisão dos serviços e actividades.

---

23. Envolver cooperadores na tomada de decisão – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente na questão anterior, dê 1 exemplo do envolvimento de cooperadores na tomada de decisão na sua organização . (Opcional)

---

### **Síntese das práticas identificadas:**

---

comunicação a todos os membros das decisões tomadas em Assembleia Geral

envolvimento dos cooperadores na participação na tomada de decisões da Cooperativa/auscultação de opiniões e sugestões

Envolvimento através de Assembleias Gerais e de reuniões de equipa

Dificuldades no envolvimento dos cooperadores que não são, simultaneamente, trabalhadores da cooperativa

Através da partilha de informação (através de informação (newsletter, boletim informativo, email, com envio de questionário, para conhecer as suas propostas, reações, expectativas, etc)

Pedido, via e-mail, aos cooperadores para se pronunciarem sobre documentos e pedido de sugestões

---

24. Envolver famílias/clientes na tomada de decisão – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , dê 1 exemplo do envolvimento de famílias/clientes na tomada de decisão na sua organização. (Opcional)

---

**Síntese das práticas identificadas:**

---

Preenchimento de questionários sobre decisões estratégicas a tomar / avaliação da satisfação

---

Envolvimento das famílias para o planeamento anual das atividades

---

envolvimento na definição dos Planos de Intervenção Individuais

---

Realização de reuniões com as famílias

---

25. Envolver stakeholders externos (p. ex. parceiros) na tomada de decisão – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , dê 1 exemplo do envolvimento de stakeholders externos na tomada de decisão na sua organização. (Opcional)

---

**Síntese das práticas identificadas:**

---

envolvimento de stakeholders nos inquéritos de satisfação, para avaliar os serviços prestados e apresentação de sugestões/opiniões

---

reuniões com parceiros

---

31. Capacitar cooperadores e colaboradores para a participação na organização – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente na questão anterior, dê 1 exemplo da capacitação de cooperadores e colaboradores para a participação na sua organização. (Opcional)

---

**Síntese das práticas identificadas:**

---

Convite para participar em eventos e reuniões de planeamento

---

Planeamento da formação

---

Protocolos estabelecidos com instituição de ensino para capacitação de colaboradores e dirigentes

---

Parceria com Municípios para ações de formação no âmbito da gestão das organizações sociais e governança de Redes

---

Fomento da participação de colaboradores em ações de formação sobre contratação pública; RGPD, gestão de instituições do terceiro setor

---

---

**38. Se considera que existem outras práticas, para além das referidas, que contribuem para assegurar a governação, participação e a transparência na sua organização, por favor, indique quais. (Opcional)**

---

As ações de benchmarking com outras organizações similares, mas também a comparação dos processos de organizações de outros setores são fundamentais para a contínua atualização.

Um plano de melhoria contínua aberto a todos os que possam realizar contributos para a melhoria dos serviços, do planeamento, dos processos e de assuntos práticos do dia-a-dia.

---

Destacamos que, pese embora ainda não esteja concluído o Plano de Comunicação, a CERCIAG tem implementados procedimentos regulares de divulgação de toda a sua actividade, seja através do Boletim Trimestral CERCIAG\_ORA e site/redes sociais ou seja por via de Órgãos comunicação social.

---

Publicitar os objetivos que a organização pretende cumprir; Divulgar as atividades da organização; Facilitar a comunicação direta com a organização; Divulgar fontes de financiamento da organização.

---

## Factor 4 - Complementaridade

### Questões fechadas

39. Desenvolver atividades e projetos com outras cooperativas (de solidariedade social ou de outro tipo)

40. Desenvolver atividades e projetos com outras organizações da economia social e solidária

41. Desenvolver atividades e projetos com empresas

42. Desenvolver atividades e projetos com instituições de ensino e formação

43. Desenvolver atividades e projetos com entidades públicas

44. Partilhar recursos humanos com outras entidades (como as referidas acima)

45. Partilhar recursos materiais (p. ex. infraestrutura, equipamentos, viaturas)

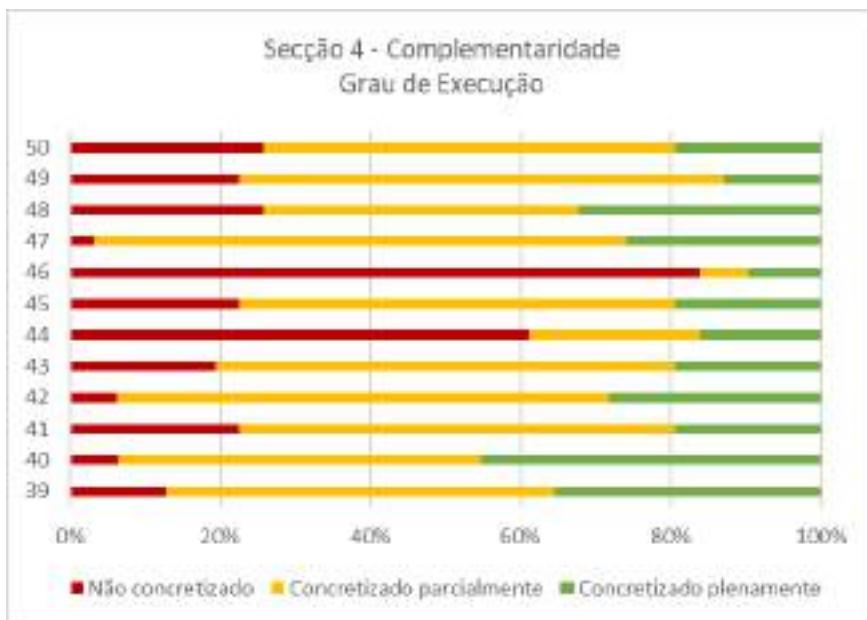
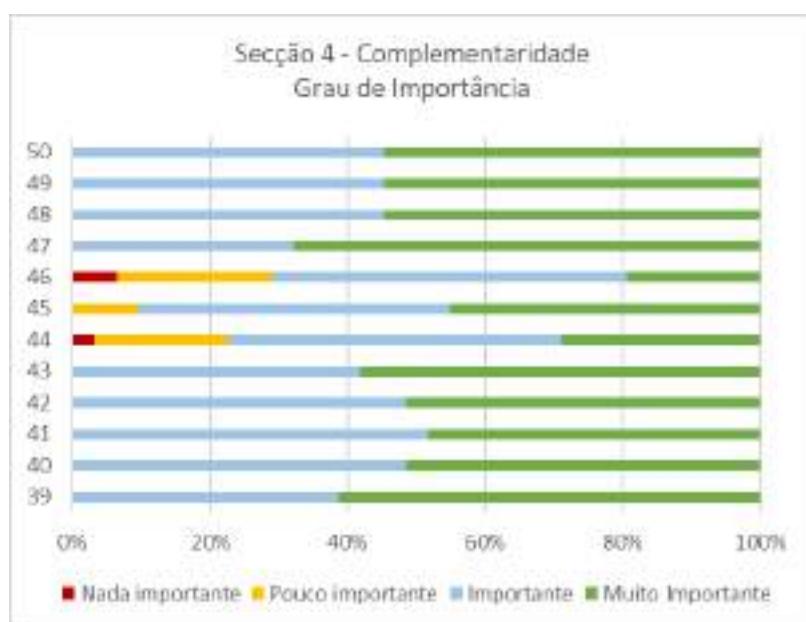
46. Partilhar central de compras com outras entidades

47. Partilhar conhecimento/informação com outras entidades

48. Avaliar as parcerias

49. Pesquisar ativamente novos parceiros

50. Participar ativamente em redes colaborativas



## Questões abertas

39. Desenvolver atividades e projetos com outras cooperativas (de solidariedade social ou de outro tipo) – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , dê 1 exemplo de atividades/projetos desenvolvidos entre a sua organização e outras cooperativas. (Opcional)

---

### **Síntese das práticas identificadas:**

---

organização de atividades conjuntas e de formação com outras organizações

---

partilha de recursos

---

desenvolvimento de projetos em parceria/estabelecimento de parcerias com outras entidades congénères

---

consórcio para prestação de serviços entre organizações

---

Desenvolvimento de campanhas de angariação de fundos (ex.: Pirilampo Mágico)

---

projeto em parceria com outras cooperativas e com a Fenacerci

---

reuniões de benchmarking com outras organizações congénères e realização de atividades conjuntas (projeto ERASMUS, Intercentros, )

---

*CERCIAG EM MOVIMENTO - evento realizado anualmente, que envolve mais de 1000 pessoas provenientes de outras entidades congénères (Cooperativas de Solidariedade Social), outras IPSS's e entidades diversas.*

---

40. Desenvolver atividades e projetos com outras organizações da economia social e solidária – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , dê 1 exemplo de atividades/projetos desenvolvidos entre a sua organização e outras organizações da economia social. (Opcional)

---

### **Síntese das práticas identificadas:**

---

Desenvolvimento de projetos em parceria

---

Recurso a central de compras de cooperativa.

---

parceria com associações no âmbito de projetos CLDS/POAPMC

---

desenvolvimento de atividades em espaços de outras organizações

---

protocolos de cooperação com outras entidades (para formação, realização de atividades) e protocolos de cedência mútua de equipamentos

---

41. Desenvolver atividades e projetos com empresas – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , dê 1 exemplo de atividades/projetos desenvolvidos entre a sua organização e empresas. (Opcional)

---

**Síntese das práticas identificadas:**

---

Colaboração com empresas para colocação de estagiários

---

Integração de utentes do CAO em trabalho e atividades ocupacionais em empresas

---

Projeto com empresa do setor das energias renováveis para desenvolver um sistema fotovoltaico de auto-consumo

---

participação na campanha Pirilampo Mágico

---

Estabelecimento de protocolos de formação

---

projetos em parceria com empresas - ex.: Projeto Menos Sal Portugal, em parceria com o Grupo Mello Saúde e Jerónimo Martins

---

Promoção da responsabilidade social

---

42. Desenvolver atividades e projetos com instituições de ensino e formação – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , dê 1 exemplo de atividades/projetos desenvolvidos entre a sua organização e instituições de ensino e formação. (Opcional)

---

**Síntese das práticas identificadas:**

---

Protocolos para estágios curriculares (áreas de psicologia, fisioterapia, terapia ocupacional, saúde)

---

Ex: Aulas de música com o Conservatório de Arte de Loures

---

Colaboração em projetos de investigação/estudos

---

Parcerias com centros de formação

---

43. Desenvolver atividades e projetos com entidades públicas – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , dê 1 exemplo de atividades/projetos desenvolvidos entre a sua organização e entidades públicas. (Opcional)

---

**Síntese das práticas identificadas:**

---

Parcerias com Municípios para projetos/atividades lúdicas, sociais, culturais, etc.

---

CLAS, CPCJ, INR, EAPN, Rede Social

---

Projetos com Escolas

---

*Trabalho em rede e parceria com a autarquia local com vários projetos a decorrer: Plataforma Inclui+, Plataforma Envelhecer Melhor em Cascais, Projeto "Cascais Cuida", Fórum Municipal de Cascais para a violência Doméstica, Fórum da Saúde, Observatório dos Direitos da Pessoa com Deficiência (em conjunto com o ISCSP), Grupo de ação local, Comissões executivas das Juntas de freguesia no âmbito do trabalho da Rede social municipal, CPCJ Cascais, Seniores em movimento, apoios terapêuticos entre outros. Projetos em rede e parceria com o ACES Cascais, como por exemplo Intervenção Precoce, cuidados continuados no domicílio.*

---

50. Participar ativamente em redes colaborativas – Se respondeu parcialmente ou concretizado plenamente, dê 1 exemplo de uma rede colaborativa em que a sua organização participa.

---

**Síntese das práticas identificadas:**

---

*O Projeto Ervas da Vila, com venda de infusões para chá, está a dar os primeiros passos na criação de redes colaborativas.*

---

*Participação na Rede Social, CLAS, FENACERCI, CONFECOOP, FORMEN, POAPMC*

---

*Rede colaborativa formal no âmbito da Intervenção Precoce e também no âmbito da Saúde. Redes colaborativas informais entre Instituições congeneres.*

---

*Participação em redes locais de freguesia, do concelho, nacionais e europeias.*

---

*Banco Alimentar Contra a Fome*

---

51. Se considera que existem outras práticas, para além das referidas, que contribuem para uma maior complementaridade entre a sua organização e outras entidades, por favor, indique quais.

---

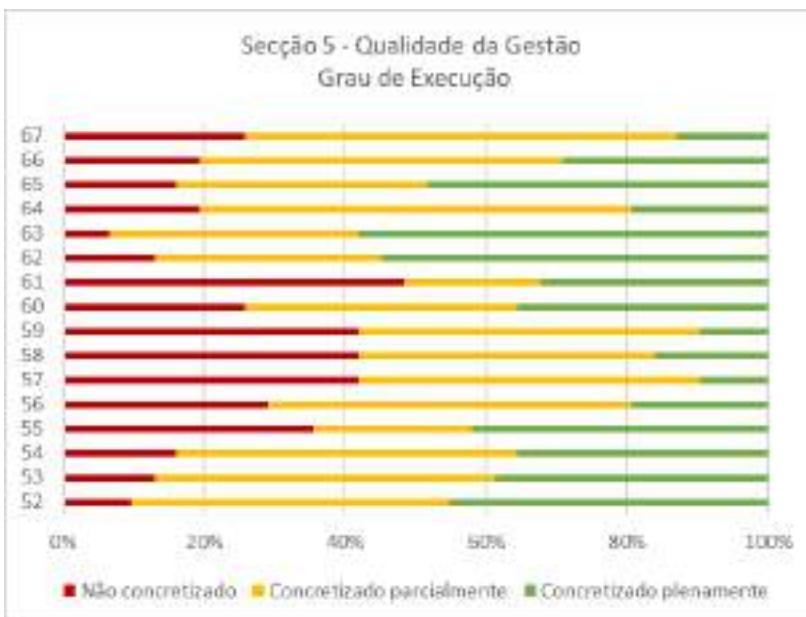
*Aprofundar as que atrás referimos*

---

## Factor 5 - Qualidade da Gestão

### Questões fechadas

52. Definir objectivos estratégicos a médio e longo prazo	59. Ter práticas regulares de avaliação de impacto
53. Ter objectivos estratégicos partilhados/conhecidos/apropriados pela organização	60. Implementar práticas internas de gestão da qualidade
54. Avaliar de forma regular e sistemática o desempenho da organização, pelos dirigentes	61. Existir sistema certificado de gestão da qualidade
55. Manter um mapa de indicadores de performance adequado às diferentes valências	62. Ter práticas regulares de avaliação junto dos clientes
56. Digitalização de processos administrativos e de gestão	63. Desenvolver continuamente práticas de racionalização de custos
57. Comparar sistematicamente o desempenho da sua organização com entidades similares	64. Angariar fundos junto de fontes privadas (particulares, fundações, empresas, ...)
58. Identificar impactos ambientais dos seus processos, atividades e instalações e adotar estratégias de mitigação	65. Recurso a financiamentos públicos complementares (p. ex. Portugal2020)
59. Ter práticas regulares de avaliação de impacto	66. Reforçar os acordos com o Estado (SS, Saúde, IEFP...)
	67. Desenvolver atividades rentáveis que contribuam para o auto-financiamento



## Questões abertas

58. Identificar impactos ambientais dos seus processos, atividades e instalações e adotar estratégias de mitigação – se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , indique 1 exemplo de uma estratégia implementada na sua organização para a mitigação de impactos ambientais. (Opcional)

---

### **Síntese das práticas identificadas:**

---

Utilização de lampadas LED e formas de aquecimento mais sustentáveis

---

Utilização de painéis fotovoltaicos

---

elaborar o seu Plano de Impacto Ambiental,

---

parcerias em projetos de energias renováveis;

---

parcerias em projetos de tratamento de resíduos e reciclagem

---

Reciclagem

---

Manual de práticas ambientais

---

60. Implementar práticas internas de gestão da qualidade – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , dê 1 exemplo de uma prática interna de gestão da qualidade adotada na sua organização. (Opcional)

---

### **Síntese das práticas identificadas:**

---

Avaliação dos procedimentos internos da organização

---

Implementação de planos e relatórios de gestão e auditoria interna a serviços.

---

*Seguir os princípios e critérios da EQUASS, bem como os manuais da qualidade ISS e legislação europeia e nacional de proteção de dados*

---

Monitorização dos resultados alcançados em função objetivos anuais e estratégicos previamente definidos

---

61. Existir sistema certificado de gestão da qualidade – se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , dê 1 exemplo de um sistema certificado de gestão da qualidade da sua organização. (Opcional)

---

### **Síntese das práticas identificadas:**

---

ISO 9001:2015

---

EQUASS (em alguns casos não renovada devido a custos)

---

SGQ

---

sistema de certificação pela ISS (Instituto segurança social) nível de certificação B

---

63. Desenvolver continuamente práticas de racionalização de custos – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , indique 1 exemplo de uma prática de racionalização de custos implementada na sua organização. (Opcional)

---

**Síntese das práticas identificadas:**

---

Consultas ao mercado - análise de várias propostas

---

Gestão de stocks

---

Investimento em energias renováveis

---

Campanhas de sensibilização para a racionalização de recursos (água, eletricidade)

---

Análise trimestral de resultados e outras contas previsionais

---

Partilha de recursos entre organizações

---

Monitorização financeira periódica da execução orçamental / Sistema de monitorização do resultado líquido mensal

---

64. Angariar fundos junto de fontes privadas (particulares, fundações, empresas, ...) – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , indique 1 exemplo de angariação de fundos desenvolvida pela sua organização. (Opcional)

---

**Síntese das práticas identificadas:**

---

Angariação de fundos através da realização de eventos e campanhas (ex.: Pirilampo Mágico)

---

Donativos de empresas e fundações

---

Candidaturas a financiamentos - BPI La Caixa, Montepio, Fidelidade

---

Trabalho com empresas para doação de serviços pro bono

---

Venda de máscaras acessíveis

---

65. Recurso a financiamentos públicos complementares (p. ex. Portugal2020) - respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , indique 1 exemplo de financiamento público complementar que a sua organização tenha recebido. (Opcional)

---

**Síntese das práticas identificadas:**

---

Portugal 2020 (Portugal Inovação Social, PDR2020, Norte 2020 para requalificação dos edifícios da sede)

---

candidaturas para a construção do Lar Residencial

---

Candidaturas a estágios profissionais e de inserção (IEFP)

---

Candidaturas ERASMUS+

---

POAPMC

---

Candidaturas para formação profissional

---

CAVI, MAVI

---

66. Reforçar os acordos com o Estado (SS, Saúde, IEFP...) – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , indique 1 exemplo de acordos que a sua organização estabeleceu com o Estado. (Opcional)

---

**Síntese das práticas identificadas:**

---

Candidaturas ao PROCOOP, MARESS

---

Acordo para SAD, CAO, Residências Autónomas e Lar

---

*Acordos de cooperação com a Segurança Social para financiamento de respostas sociais.*

---

67. Desenvolver atividades rentáveis que contribuam para o auto-financiamento – se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , indique 1 exemplo de uma atividade desenvolvida que tenha contribuído para o auto-financiamento da sua organização. (Opcional)

---

**Síntese das práticas identificadas:**

---

Produção agrícola / Projeto de cultivo e venda de ervas aromáticas para promover a empregabilidade de pessoas com deficiência e enquanto forma de sustentabilidade da organização

---

Desenvolvimento de um centro de reabilitação de terapias para a comunidade

---

serviço de transporte para pessoas com mobilidade reduzida

---

serviço de lavandaria, serviços de carpintaria, serralharia para a comunidade

---

Oficina de lavagem automóvel; Oficina de Chás e Sabores, entre outros

---

Venda de doces regionais

---

Serviços de jardinagem

---

68. Se considera que existem outras práticas, para além das referidas, que contribuem para assegurar a qualidade de gestão da sua organização, por favor, indique quais. (Opcional)

---

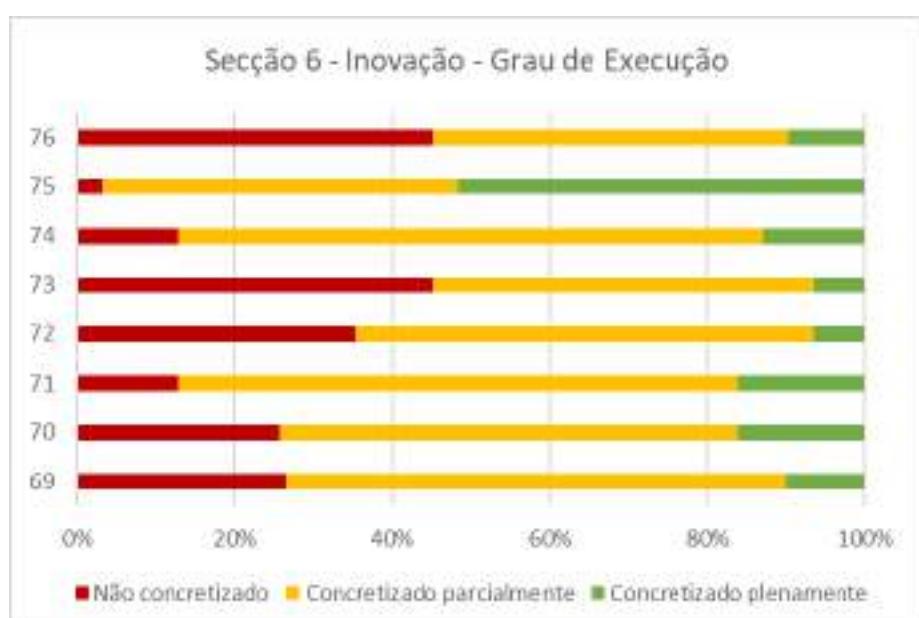
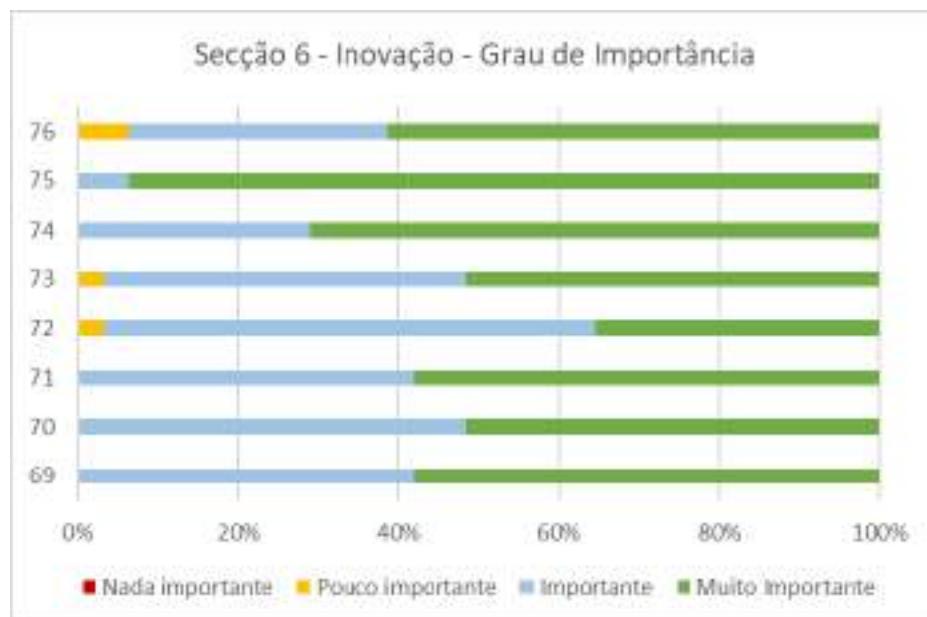
Seria fundamental termos um gestor intermédio. A maioria das organizações são constituídas por pessoas que sendo bem intencionadas não são focadas em objetivos económicos ou organizativos. São pessoas de afetos, com competências muito baixas ao nível da pirâmide de Bloom. Não estão vocacionadas para avaliar e depois não há condições para se implementar os resultados das avaliações.

---

## Factor 6 - Inovação

### Questões fechadas

69. Instituir práticas sistemáticas de reflexão coletivas, por exemplo, para a resolução de problemas
70. Instituir práticas de promoção da criatividade
71. Promover a partilha de sugestões de novas formas/abordagens de trabalho
72. Disponibilidade para assumir risco
73. Disponibilidade de recursos financeiros para experimentação de novas abordagens ou projetos
74. Atender às novas necessidades dos clientes,
75. Ter o apoio de entidades estratégicas do setor cooperativo (FENACERCI; Confecoop)
76. Ter serviços de apoio técnico especializados (ex. universidades, consultoria)



## Questões abertas

69. Instituir práticas sistemáticas de reflexão coletivas, por exemplo, para a resolução de problemas – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , indique 1 exemplo de práticas de reflexão existentes na sua organização. (Opcional)

---

### Síntese das práticas identificadas:

---

Grupos de reflexão (ex: *Grupos de trabalho para reflexão de temáticas e estudo de caso. Grupos de trabalho para refletir em novas áreas de intervenção e novas metodologias de trabalho mais inclusivas* )

---

Reuniões de equipa / departamentos para análise de problemas/temáticas

---

Implementação da caixa de sugestões

---

70. Instituir práticas de promoção da criatividade – Se respondeu concretizado parcialmente ou concretizado plenamente , dê 1 exemplo de prática de promoção da criatividade na sua organização. (Opcional)

---

### Síntese das práticas identificadas:

---

*Existência de um plano projetos que é avaliado ao nível do empreendedorismo, inovação e sustentabilidade*

---

Caixa das sugestões

---

Criação de espaços para reflexão conjunta sobre novas formas de atuação na organização

---

Criação de um grupo de trabalho para a inovação e empreendedorismo

---

## 77. No último ano, implementou alguma prática que considera inovadora?

Sim	Não
33%	67%

### 77.1 Se sim, dê 1 exemplo de prática que considera inovadora que tenha implementado na sua organização. (Opcional)

*Projecto com a GNR do Concelho*

*Supervisão externa às equipas dos diferentes sectores.*

*teletrabalho com acesso aos servidores dos serviços*

*Criação de uma linha de apoio aberta ao público para famílias com um ou mais elementos do agregado familiar com deficiência.*

*Projecto de cultura e venda de suculentas*

*Fizemos reformulação de atividades e de grupos. Implementámos avaliação da satisfação dos clientes.*

*Iniciamos Boccia. E vencemos o Prémio BPI Capacitar para uma Sala de estimulação multi sensorial. Realizamos reuniões de equipa todas as semanas. E avaliações trimestrais.*

*Leapfrog com a NOVA SBE (Carcavelos)*

*Produção de suculentas*

*Implementação do Projecto Receita Maria Leonor*

*Projeto para cuidadores*