

Financiado por:

Iceland  
Liechtenstein  
Norway



**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

 FUNDAÇÃO  
CALOUSTE GULBENKIAN

 Fundação  
Bissaya Barreto

  
FENACERCI

Entidade Consultora:



Entidades Parceiras



## ÍNDICE

I. Enquadramento .....	2
II. Âmbito .....	3
III. Metodologia .....	5
IV. Como deve ser utilizado o referencial .....	8
V. Apresentação dos Fatores de Sustentabilidade.....	9
VI. Os fatores de sustentabilidade como uma referência para a ação .....	11
VII. Ferramentas de apoio.....	18
VIII. Bibliografia e documentação consultada.....	20
IX. Anexos .....	21
Anexo I – Processo de desenvolvimento.....	21
Anexo II – Ferramentas de apoio á gestão .....	21
Anexo III – Boas práticas .....	21

## I. ENQUADRAMENTO

Este “Referencial para a Sustentabilidade no setor cooperativo social e solidário” (adiante, o Referencial para a Sustentabilidade, ou referencial) foi desenvolvido no âmbito do Projeto DNA3 – Dinamização na Ação para o 3.º Setor, promovido pela Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social (FENACERCI) em parceria com a Confederação Cooperativa Portuguesa (CONFECOOP), a CERCICAPER e a CERCIMARANTE. O projeto é financiado pelo Programa Cidadãos Ativ@s (EEA Grants), que é gerido em Portugal pela Fundação Calouste Gulbenkian em consórcio com a Fundação Bissaya Barreto.

O projeto DNA3 tem como objetivos:

### OBJETIVO GERAL:

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

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

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

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

**CAPACITAR:** A FENACERCI para continuar a disseminação destes produtos e apoiar as restantes associadas na sua implementação após o fim do projeto;

A FENACERCI para melhorar o seu desempenho global, através da elaboração de um diagnóstico organizacional e um plano de ação que responda às necessidades identificadas;

Oito organizações associadas da FENACERCI para aplicarem as ferramentas que serão desenvolvidas no decorrer do projeto.

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

## II. ÂMBITO

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

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

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

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

Destaque-se, ainda, que decorre dos princípios estruturadores do cooperativismo a atribuição às respetivas entidades federativas, como a FENACERCI, de responsabilidade e dever de iniciativa no desenvolvimento de recomendações sobre boas práticas, sistemas de auditoria,

e códigos e modelos de governança. Sempre com o intuito de disponibilizar às cooperativas os meios (nomeadamente, os referenciais) para que os seus membros possam comparar o desempenho da sua cooperativa com o de cooperativas similares, e adotar implantar políticas e práticas que conduzam à excelência na governação das cooperativas.

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

### III. METODOLOGIA

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

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

#### INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE CAMPO

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

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

O trabalho de campo decorreu entre fevereiro e julho 2020.

#### DESK RESEARCH E ANÁLISE DOCUMENTAL

No decurso do trabalho, foi recolhida e analisada informação de várias naturezas, nomeadamente:

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

---

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

## QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

O questionário de autoavaliação (anexo I.4) foi desenhado com base numa versão preliminar do referencial de sustentabilidade para as CERCIs e tinha dois principais objetivos:

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

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

## ENTREVISTAS, FOCUS GROUPS

Foram realizadas entrevistas de aprofundamento com várias entidades, incluindo a FENACERCI, a CONFECOOP e várias CERCIs. Foram também realizados dois *focus groups* com CERCIs e organizações da economia social. Para uma lista completa dos momentos de recolha de informação e das organizações participantes, ver Anexo I – Organizações participantes.

Tanto as entrevistas como os *focus groups* foram orientados por guiões semiestruturados – ver Anexo I.2 – Guião de entrevista e Anexo I.3 – Guião de *focus group*.

## VALIDAÇÃO

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

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

## ETAPAS DO TRABALHO

1. Auscultação da FENACERCI e da CONFECOOP
2. Recolha inicial de informação (análise documental, entrevistas à FENACERCI, à CONFECOOP e *focus groups*)
3. Validação da metodologia com a FENACERCI e a CONFECOOP
4. Validação dos pressupostos com as entidades parceiras, CERCICAPER e CERCIMARANTE
5. Construção e aplicação do questionário ao universo das CERCIs



6. Discussão dos resultados do questionário com a FENACERCI e a CONFECOOP
7. Consolidação do Referencial de Sustentabilidade – análise dos resultados do questionário e entrevistas de aprofundamento com CERCIs
8. Recolha de boas práticas – *desk research* e entrevistas
9. Validação da versão preliminar do referencial de sustentabilidade com as CERCIs em 2 workshops
10. Experimentação e validação junto da CERCICAPER e da CERCIMARANTE
11. Disseminação

#### IV. COMO DEVE SER UTILIZADO O REFERENCIAL

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

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

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

A aplicação do referencial de sustentabilidade num processo de desenvolvimento organizacional deverá apoiar-se nalguns instrumentos operacionais, nomeadamente:

- Um questionário de autoavaliação
- Uma matriz de diagnóstico
- Uma matriz de planeamento (Plano de ação)
- *Guidelines* de apoio à implementação
- Ferramentas de apoio (boas práticas, estudos de caso, linhas orientadoras e manuais)

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

## V. APRESENTAÇÃO DOS FATORES DE SUSTENTABILIDADE

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

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

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

### 1. A FIDELIDADE À MISSÃO

De intervenção orientada para o bem comum e para o cumprimento pleno dos direitos dos cidadãos com deficiência; de prossecução de fins sociais solidários assegurando o cumprimento dos valores cooperativos; de relação com a comunidade enquanto polo local de desenvolvimento.

### 2. AS COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS

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

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

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

### 4. A COMPLEMENTARIDADE

Traduzida na partilha de recursos (materiais, humanos, instalações), informação e trabalho em rede, com outras organizações, quer da economia social, quer de natureza empresarial e de natureza pública.

## 5. A QUALIDADE DA GESTÃO

Que integra a dimensão “eficiência” (qualidade da gestão, traduzida na boa utilização dos recursos, e na otimização da relação custo-benefício) e a dimensão “eficácia” (relativa à capacidade de produzir bens e serviços sociais de qualidade, adequados ao cumprimento dos direitos das pessoas portadores de deficiência), sendo essa qualidade reconhecida como tal pela comunidade de *stakeholders*.

## 6. A INOVAÇÃO

Englobando, quer a inovação organizacional, quer a inovação social, quer o empreendedorismo social inovador

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

## Fator 1. A FIDELIDADE À MISSÃO

De intervenção orientada para o bem comum e para o cumprimento pleno dos direitos dos/as cidadãos/ãs com deficiência; de prossecução de fins sociais solidários, assegurando o cumprimento dos valores cooperativos; de relação com a comunidade enquanto polo local de desenvolvimento.

## REQUISITOS:

1. Cumpre os princípios e os valores cooperativos
2. Assegura os plenos direitos dos/as cidadãos/ãs com deficiência
3. Está comprometida com níveis elevados de qualidade de serviço aos membros
4. Adota um código de ética e conduta
5. Articula os estatutos e outros documentos estratégicos com a visão e a missão da organização
6. Apoia o desenvolvimento sustentável das comunidades
7. Adota políticas de sustentabilidade ambiental
8. Promove a autoajuda e a autorresponsabilidade entre os seus membros
9. Promove a responsabilidade social e o altruísmo na sua ação
10. Contribui para o desenvolvimento de Políticas Públicas e para a sua articulação, através das estruturas federativas (Fenacerci)
11. Participa ativamente nas organizações de nível superior
12. Forma jovens dirigentes e cooperadores/as
13. Promove a educação e autoajuda entre os/as cooperadores/as
14. Promove e relata o impacto sobre a sustentabilidade económica, ambiental e social, e o modo como aplica os princípios cooperativos ao desenvolvimento sustentável das comunidades onde opera

## FERRAMENTAS DE APOIO



Princípios Cooperativos

## Fator 2. AS COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS

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

### REQUISITOS:

1. Recruta colaboradores/as alinhados/as com a visão e com empatia com a missão e objetivos da organização
2. Avalia as competências pessoais e profissionais dos/as colaboradores/as
3. Avalia as competências pessoais e profissionais dos/as dirigentes (Direção estatutária, direção executiva)
4. Procura / inclui feedback externo à organização (p. ex. clientes, famílias de clientes, parceiros, outros stakeholders) na avaliação de colaboradores/as e dirigentes
5. Adota um sistema de incentivos (financeiros ou não)
6. Descreve em documentos as funções e responsabilidades das pessoas
7. Desenvolve as capacidades dos/as colaboradores/as e dirigentes (qualifica/capacita)
8. Envolve voluntários/as nas atividades da organização, para além do voluntariado nos órgãos sociais
9. Qualifica a função de gestão de pessoas e atribui-lhe um papel tão importante quanto todas as restantes funções da organização
10. Define uma política salarial com vista à transparência e equidade social
11. Desenvolve projetos e parcerias envolvendo profissionais e instituições terceiras (designadamente empresas e universidades), com valor acrescentado para a qualificação dos seus recursos humanos

### FERRAMENTAS DE APOIO



Avaliar as competências dos dirigentes: Caso CS Vale do Homem



Recrutar colaboradores alinhados com a missão: Linhas orientadoras Princess Trust



Avaliar competências pessoais e profissionais

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

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

#### REQUISITOS:

1. Envolve na tomada de decisão:
  - a. os/as colaboradores/as
  - b. os/as cooperantes
  - c. os/as clientes e as suas famílias
2. Ausculta a opinião de stakeholders externos na tomada de decisão
3. Tem procedimentos de governação definidos (linhas de prestação de contas e responsabilidades)
4. Tem documentação relativa a procedimentos de governação (por exemplo estatutos, regulamentos internos)
5. Define uma proporção mínima de membros da cooperativa que participem nos momentos de tomada de decisão, de modo a garantir a democraticidade interna do funcionamento da organização, bem como preparar e motivar a própria rotatividade dos órgãos sociais
6. Renova os órgãos sociais com regularidade
7. Aumenta o número de cooperadores de modo regular
8. Reflete a diversidade da totalidade dos/as cooperantes (colaboradores/as, familiares, clientes, etc.) nos órgãos sociais
9. Capacita cooperantes e colaboradores/as para a participação na organização
10. Esclarece colaboradores/as e voluntários/as admitidos/as sobre a missão e o ideário da organização, colocando-lhes a possibilidade de se tornarem cooperantes
11. Promove mecanismos de participação inovadores (por exemplo, participação e votação eletrónica nas reuniões da assembleia geral)
12. Distingue os papéis da direção estatutária (órgãos sociais) e da direção executiva/operacional
13. Avalia internamente e de forma regular os procedimentos de governação

14. Adota um sistema para prevenção de conflitos de interesse em relação à tomada de decisão na direção
15. Divulga os objetivos, atividades, resultados e impacto do seu trabalho
16. Publicita as contas
17. Implementa mecanismos regulares de comunicação e circulação de informação no interior da organização
18. Aposta no desenvolvimento de mecanismos de comunicação externa, especialmente através da internet, para otimizar o valor simbólico da sua “marca”, prestar contas e envolver os stakeholders na prossecução da missão da organização
19. Tem um sistema de avaliação de resultados e impacto social e faz a respetiva prestação de contas
20. Faz o reporte e prestação de contas quanto ao seu impacto ambiental e social, para além do económico
21. Promove ou integra redes que permitam a troca de conhecimento das metodologias e dos instrumentos de prestações de contas económicas, sociais e ambientais

#### FERRAMENTAS DE APOIO



Capacitar cooperantes para a participação: caso CERCILAMAS



Prestar contas: Modelo de Relatório de Gestão

Manual de Governação

Comunicar com os diferentes stakeholders: Matriz de comunicação D3



## Fator 4. A COMPLEMENTARIDADE

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

### REQUISITOS:

1. Desenvolve atividades e projetos com
  - a. outras cooperativas (de solidariedade social ou de outro tipo)
  - b. outras organizações da economia social e solidária
  - c. empresas (designadamente, responsabilidade social empresarial)
  - d. entidades públicas
  - e. instituições de ensino/formação
2. Procura sinergias na aquisição/utilização de bens e serviços (humanos, materiais)
3. Partilha conhecimento/informação com outras entidades
4. Tem um procedimento formal e regular de avaliação de parcerias e protocolos
5. Pesquisa ativamente novos parceiros
6. Participa ativamente em redes colaborativas
7. Mobiliza as redes de relações locais e profissionais dos principais stakeholders (dirigentes, colaboradores/as, voluntários/as e clientes) para a identificação de sinergias e oportunidades no sentido de melhorar a organização e a resposta às necessidades da comunidade
8. Estabelece relações com atores de ensino / formação para contribuir para o desenvolvimento e a inovação na organização (p. ex. experimentar novas metodologias, capacitar a organização em empreendedorismo social, evidenciar impacto das atividades...)

### FERRAMENTAS DE APOIO



Partilha de recursos: Caso CERCIFEIRA

## Fator 5. A QUALIDADE DA GESTÃO

Que integra a dimensão “eficiência” (qualidade da gestão, traduzida na boa utilização dos recursos, e na otimização da relação custo-benefício) e a dimensão “eficácia” (relativa à capacidade de produzir bens e serviços sociais de qualidade, adequados ao cumprimento dos direitos das pessoas portadores de deficiência), sendo essa qualidade reconhecida como tal pela comunidade de stakeholders.

### REQUISITOS:

1. Define objetivos estratégicos a médio e longo prazo
2. Os objetivos estratégicos definidos são partilhados/conhecidos/apropriados pela organização
3. Avalia de forma regular e sistemática o desempenho da organização
4. Mantém um mapa de indicadores de performance adequado às diferentes valências
5. Promove a digitalização de processos administrativos e de gestão
6. Compara o desempenho da sua organização com entidades similares e participa na partilha de boas práticas
7. Identifica impactos ambientais dos seus processos, atividades e instalações e adota estratégias de mitigação desses impactos
8. Avalia o impacto social da sua atividade
9. Implementa práticas internas de gestão da qualidade
10. Adota um sistema de gestão da qualidade (certificado ou não)
11. Promove com regularidade a sua avaliação pelos/as clientes
12. Desenvolve continuamente práticas de racionalização de custos
13. Desenvolve competências no domínio da angariação de fundos
14. Angaria fundos junto de fontes privadas (particulares, fundações, empresas, financiamento participativo crowdfunding);
15. Procura/obtem financiamentos públicos complementares aos acordos típicos com o Estado (por exemplo Portugal2020)
16. Está presente nos mercados de bens e serviços com o objetivo de comercializar os bens e serviços que tem para oferecer em condições de mercado

### FERRAMENTAS DE APOIO



Painel de indicadores de monitorização (KPI)

Checklist ISO

Plano de Angariação de Fundos

## Fator 6. A INOVAÇÃO

Que integra a dimensão “eficiência” (qualidade da gestão, traduzida na boa utilização dos recursos, e na otimização da relação custo-benefício) e a dimensão “eficácia” (relativa à capacidade de produzir bens e serviços sociais de qualidade, adequados ao cumprimento dos direitos das pessoas portadores de deficiência), sendo essa qualidade reconhecida como tal pela comunidade de stakeholders.

### REQUISITOS:

1. Promove práticas sistemáticas de reflexão coletiva (por exemplo, para a resolução de problemas)
2. Promove práticas de promoção da criatividade
3. Promove a partilha de sugestões de novas formas/abordagens de trabalho
4. Avalia e assume risco em novos projetos
5. Disponibiliza recursos financeiros para experimentação de novas abordagens ou projetos
6. Satisfaz novas necessidades dos/as clientes, criando soluções inovadoras
7. Identifica uma prática inovadora implementada nos últimos três anos

### FERRAMENTAS DE APOIO



Espiral de inovação social



Auto-avaliação de práticas inovadoras: Guia Cotec

## VII. FERRAMENTAS DE APOIO

Estas ferramentas pretendem contribuir para apoiar as práticas de gestão para a sustentabilidade, tal como referenciadas no capítulo anterior.

Constituem-se como uma coletânea de recursos passível de ser utilizada autonomamente.

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

Fator de sustentabilidade	Lista de ferramentas de apoio
1. Missão	Princípios cooperativos
2. Competências das pessoas	Recrutar colaboradores alinhados com a missão: Linhas orientadoras Prince's Trust
	Avaliar as competências: Linhas orientadoras
	Avaliar as competências dos dirigentes: Caso do CS Vale do Homem
	Envolver voluntários: Manuais e ferramentas da Pista Mágica
3. Governança, participação e transparência	Desenvolver colaboradores/as: Caso CERCIPOM
	Prestar contas: Modelo de relatório de gestão
	Comunicar com os diferentes <i>stakeholders</i> : Matriz de comunicação D3
	Manual de governança
	Capacitar cooperantes para a participação: Caso CERCILAMAS
4. Complementaridade	Boas práticas no domínio da Governança: Caso Coopérnico
	Partilha de recursos: Caso CERCIFEIRA

5. Gestão	Painel de indicadores de monitorização (KPI)
	Guia para a gestão da qualidade: Checklist ISO
	Plano de Angariação de Fundos
6. Inovação	Espiral da inovação social
	Auto-avaliação de práticas inovadora: Guia COTEC

## VIII. BIBLIOGRAFIA E DOCUMENTAÇÃO CONSULTADA

## BIBLIOGRAFIA

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

## DOCUMENTOS DO PROMOTOR E PARCEIROS

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

## IX. ANEXOS

### ANEXO I – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

I.1 - Lista Participantes

I.2 - Guião Entrevistas

I.3 - Guião Focus Group

I.4– Questionário de autodiagnóstico e análise de respostas

### ANEXO II – FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

### ANEXO III – RELATÓRIO DE BOAS PRÁTICAS