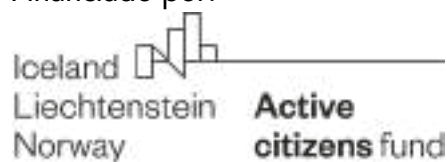


Financiado por:




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 II  
do “Referencial para a Sustentabilidade no  
setor cooperativo social e solidário”

Entidade Consultora: 

Entidades Parceiras



Fator de sustentabilidade	Lista de ferramentas de apoio
1. Missão	Princípios cooperativos
2. Competências das pessoas	Recrutar colaboradores alinhados com a missão: Linhas orientadoras Prince's Trust
	Avaliar as competências: Linhas orientadoras
	Avaliar as competências dos dirigentes: Caso do CS Vale do Homem
	Envolver voluntários: Manuais e ferramentas da Pista Mágica
	Desenvolver colaboradores/as: Caso CERCIPOM
3. Governança, participação e transparência	Prestar contas: Modelo de relatório de gestão
	Comunicar com os diferentes <i>stakeholders</i> : Matriz de comunicação D3
	Manual de governança
	Capacitar cooperantes para a participação: Caso CERCILAMAS
	Boas práticas no domínio da Governança: Caso Coopérnico:
4. Complementaridade	Partilha de recursos: Caso CERCIFEIRA
5. Gestão	Painel de indicadores de monitorização (KPI)
	Guia para a gestão da qualidade: Checklist ISO
	Plano de Angariação de Fundos
6. Inovação	Espiral da inovação social
	Auto-avaliação de práticas inovadora: Guia COTEC

## FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

### no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	A Fidelidade à Missão
Temática	Princípios Cooperativos
Fonte	CASES
Onde explorar	<a href="https://www.cases.pt/notas-de-orientacao-aos-principios-cooperativos/">https://www.cases.pt/notas-de-orientacao-aos-principios-cooperativos/</a>
Data	Julho de 2020

### DESCRIÇÃO

Os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seus valores, sendo estes:

#### **1º Princípio: Adesão Voluntária e Livre**

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminações de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas.

#### **2º Princípio: Controlo Democrático pelos Membros**

As cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto), estando as cooperativas de outros graus organizadas também de uma forma democrática.

#### **3º Princípio: Participação Económica dos Membros**

Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os cooperadores, habitualmente, recebem, se for caso disso, uma remuneração limitada pelo capital subscrito como condição para serem membros. Os cooperadores destinam os excedentes a um ou mais dos objetivos seguintes: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefício dos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

**4º Princípio: Autonomia e Independência**

As cooperativas são organizações autônomas de entreajuda, controladas pelos seus membros. No caso de entrarem em acordos com outras organizações, incluindo os governos, ou de recorrerem a capitais externos, devem fazê-lo de modo a que fique assegurado o controlo democrático pelos seus membros e se mantenha a sua autonomia como cooperativas.

**5º Princípio: Educação, Formação e Informação**

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo a que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Elas devem informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

**6º Princípio: Cooperação entre Cooperativas**

As cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

**7º Princípio: Compromisso com a Comunidade**

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

Os princípios completos podem ser consultados no link acima indicado.

## FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

### no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	Competências das Pessoas
Temática	Recrutar colaboradores alinhados com a missão
Autoria	The Prince's Trust
Onde explorar	N/A
Data	julho de 2020

### DESCRIÇÃO

Para a organização sem fins lucrativos britânica [The Prince's Trust](#) – cuja missão é apoiar jovens entre os 11 e os 30 anos em risco de exclusão –, recrutar profissionais que partilham os valores, a abordagem e a missão da organização é importante.

A organização utiliza uma prática durante os seus processos de recrutamento nacional que contribui para a seleção de colaboradores/as alinhados com a sua visão.

Nos seus processos de candidatura, desde as candidaturas por escrito às entrevistas presenciais, é pedido aos/às candidatos/as que descrevam, em algumas frases, como aplicam e modelam os cinco valores fundamentais da organização:

- Liberdade de preconceitos – foco no potencial de cada um e não no seu passado
- Entusiasmo – compromisso absoluto com apoiar jovens
- Ser acessível – mente aberta e valorização da diversidade
- Empoderamento – ativamos mudança positiva
- Ser inspirador/a – lideramos dando o exemplo

Os/as candidatos/as podem descrever como o fazem na sua vida pessoal e/ou profissional, podendo dar exemplos. Esta prática encoraja candidatos/as a refletir, permitindo aos/às responsáveis pelo recrutamento reunir alguma informação sobre como os/as candidatos/as interpretam os valores e a missão da organização. Esta informação informa o processo de recrutamento.

## FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

### no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	Competências das Pessoas
Temática	Avaliar as Competências: Linhas Orientadoras
Fonte	Turnaround Social / Programa Criar Valor(ES)
Onde explorar	N/A
Data	julho de 2020

### DESCRIÇÃO

Apresentam-se as linhas de orientação metodológica para a implementação e/ou manutenção de um sistema de avaliação e desempenho, que foi testada e operacionalizada em varias IPSS, no âmbito de um programa de capacitação denominado **Criar Valor(ES) – Programa de Capacitação de Dirigentes e Equipas de Direção para a Sustentabilidade e Criação de Valor na Economia Social**.

O programa Criar Valor(ES) é apoiado pela Fundação Montepio, desde 2017.

**METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO EM IPSS**  
**PARA A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

**A) Workshop "Avaliação de Desempenho"**

**B) Intervenção Individualizada**

**B.1) Matriz de Competências Transversais (Gerais)**

- proposta (nova ou revisão)
- validação (questionário sobre as dimensões objeto de avaliação, aplicado a todos os avaliadores)

**B.2) Matriz de Competências Específicas**

- proposta (nova ou revisão) e sua conjugação com fontes documentais existentes na instituição (ex. descritivos funcionais / documentos dos sistemas de qualidade)
- validação

**B.3) Regulamento de avaliação de desempenho - Guia de Operacionalização (novo / revisto)**

- proposta (nova ou revisão)
- validação

**C) Formação de avaliadores e avaliados**

- Apresentação do modelo preconizado e preparação da sua implementação.



## FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

### no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	As Competências das Pessoas
Temática	Avaliar as competências dos dirigentes
Fonte	Centro Social Vale do Homem
Onde explorar	N/A
Data	Julho de 2020

### DESCRIÇÃO

O Centro Social do Vale do Homem desenvolveu um modelo integrado de avaliação da satisfação pelos stakeholders, que inclui múltiplas dimensões, incluindo a avaliação dos dirigentes. Estas ferramentas foram construídas no CSVH e beneficiaram de sucessivos ajustes e melhorias, num processo de melhoria contínua promovido fundamentalmente com recursos internos.

Nas páginas seguintes apresentam-se os documentos internos que sustentam esta prática.

#### Contactos:

Olinda Almeida, Dra - [olinda.almeida@csvh.pt](mailto:olinda.almeida@csvh.pt)

Departamento de Recursos Humanos

Este questionário tem como objectivo avaliar o Grau de Satisfação dos Colaboradores do Centro Social do Vale do Homem, no sentido de melhorarmos continuamente. A sua colaboração é importante, pelo que agradecemos o preenchimento e entrega desta ficha, até dia 16 de Dezembro 2019, na caixa destinada para o efeito. O anonimato é garantido.

Para cada uma das seguintes afirmações avalie o seu nível de satisfação e concordância, assinalando com uma cruz. Considere o **1 o nível menos positivo e o 5 o nível mais positivo**. Caso não saiba o que responder em alguma afirmação, assinale "**Não Sei**" (NS); se a questão não se aplica ao seu caso, assinale "**Não se Aplica**" (NA).

Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, deverá preencher o quadrado e marcar a cruz na resposta adequada.

	1	2	3	4	5	NS	NA
1. Estou satisfeito(a) com as instalações (ex. gabinetes, refeitório, instalações sanitárias)							
2. Estou satisfeito(a) com as instalações da resposta social em que trabalho							
3. Estou satisfeito(a) com as condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos							
4. Existe conforto e bem-estar físico no meu local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza)							
5. Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função							
6. Tenho possibilidades de ser criativo(a)							
7. Participo no processo de decisão. As minhas opiniões são ouvidas							
8. Tenho possibilidade de participar na definição das actividades a desenvolver e objectivos a atingir							
9. Tenho autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho							
10. Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho							
11. Não demoro muito tempo na deslocação para o local de trabalho							
12. Raramente me é solicitado desempenhar outras funções para além das que me estão atribuídas							
13. Sou pago(a) de acordo com as minhas responsabilidades							
14. Estou satisfeito(a) com as regalias e os benefícios concedidos							
15. Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situação semelhante (ex. quanto a funções desempenhadas, tempo de serviço)							
16. Sinto que os vencimentos são iguais ou superiores aos geralmente praticados noutras organizações com a mesma actividade							
17. O meu trabalho é reconhecido por todos							
18. Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente							
19. Considero que a Instituição fornece contributos positivos para a comunidade em que se insere							
20. É prestigiante ser membro desta instituição (ex. perante a família e amigos)							
21. Sinto realização pessoal na função que ocupo na Instituição							
22. Estou satisfeito com o modo como é reconhecido todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador							

	1	2	3	4	5	NS	NA
23. Tenho um documento onde a minha função está claramente descrita							
24. Os objectivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar							
25. Sei quem é o meu responsável directo							
26. Estou sujeito a uma avaliação anual e no fim os resultados são-me comunicados							
27. Sinto que o Sistema de Avaliação de Desempenho é justo							
28. Obtenho regularmente informação sobre o meu desempenho							
29. Acedo à formação necessária para o correcto desempenho da minha função							
30. A Instituição permite-me frequentar as acções de formação que acho importantes							
31. Conheço a política, a estratégia e os objectivos da Instituição							
32. Tenho conhecimento do Plano de Actividades realizado no início do ano							
33. Participo na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da Instituição							
34. São aceites e estimuladas por parte da organização, as sugestões apresentadas pelos colaboradores							
35. Sinto que trabalho numa Instituição inovadora e em permanente melhoria							
36. Conheço a Política e os objectivos da Qualidade da Instituição							
37. O grau de satisfação dos utentes é uma das maiores prioridades da Instituição							
38. O nível de qualidade dos serviços prestados pela Instituição é elevado							
39. Sinto que trabalho numa organização com perspectivas de futuro.							

A qualidade dos serviços prestados pelo CSVH resulta da participação e da satisfação de cada colaborador!  
Na sua opinião, quais os pontos fortes e quais os pontos que gostaria de ver melhorados no seu dia a dia na Instituição:

<p><b>Pontos Fortes:</b></p> <p>➤ .....</p> <p>➤ .....</p> <p>➤ .....</p> <p><b>Outras Sugestões:</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>Pontos a Melhorar:</b></p> <p>➤ .....</p> <p>➤ .....</p> <p>➤ .....</p>
---	---

**OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!**

ERPI frequentada: ☐ Centro Social ☐ Lar das Termas

Porque consideramos os utentes do Centro Social do Vale do Homem o centro da nossa atenção, gostaríamos de os servir melhor através do conhecimento da sua opinião acerca dos serviços que lhe são prestados. As suas sugestões serão imprescindíveis para a melhoria dos nossos cuidados.

Não existem respostas certas ou erradas, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera, garantindo-se a confidencialidade e anonimato da informação recolhida.

Tenha em conta a seguinte classificação em que:

**5** – Concordo Totalmente; **4** – Concordo; **3** – Nem concordo Nem discordo; **2** – Discordo; **1** – Discordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Estou satisfeito(a) com as instalações (conforto, comodidades, acessibilidades, limpeza, segurança...)					
2. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de assistência médica					
3. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de enfermagem					
4. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de tratamentos de Fisioterapia					
5. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de higiene e imagem					
6. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de serviço de alimentação					
7. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de tratamento de roupas					
8. Estou satisfeito(a) com as atividades lúdicas e de ocupação desenvolvidas pela instituição					
9. É-me dada a possibilidade de participar na programação das atividades lúdicas e de ocupação					
10. As minhas escolhas pessoais e autodeterminação são respeitadas					
11. A minha privacidade e intimidade são respeitados por todos os elementos da equipa					
12. Quando estou no Centro Social / Lar das Termas sinto-me em segurança					
13. Estou satisfeito(a) com a instituição no que diz respeito ao atendimento e informação prestada quando dela necessito					
14. Estou satisfeito(a) com o acompanhamento diário que me é dado por parte dos colaboradores da instituição					
15. Estou satisfeito(a) com a postura e profissionalismo dos colaboradores					
16. De uma forma geral, estou satisfeito(a) com o Centro Social / Lar das Termas					
17. Sugira uma atividade de Animação Sociocultural que gostaria de ver realizada no Centro Social / Lar das Termas:					

17. Recomendaria o Centro Social / Lar das Termas a alguém?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

18 . Quando me inscrevi no Centro Social do Vale do Homem, fi-lo porque:

- ☐ Foi-me recomendado
- ☐ Os serviços oferecidos respondiam às minhas necessidades
- ☐ Não tinha alternativa
- ☐ Era próximo do meu local de habitação
- ☐ Outro

19. Na sua opinião o que é que o Centro Social / Lar das Termas tem de Melhor e o que deve melhorar?

**O Melhor**

**A melhorar**

- 
- 
- 

- 
- 
- 

20 . Partilhe connosco as suas sugestões / críticas / elogios:

***OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!***

***A sua opinião é muito importante para nós.***

Porque consideramos os utentes do Centro Social do Vale do Homem o centro da nossa atenção, gostaríamos de os servir melhor através do conhecimento da sua opinião acerca dos serviços que lhe são prestados. As suas sugestões serão imprescindíveis para a melhoria dos nossos cuidados.

Não existem respostas certas ou erradas, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera, garantindo-se a confidencialidade e anonimato da informação recolhida.

Tenha em conta a seguinte classificação em que:

**5** – Concordo Totalmente; **4** – Concordo; **3** – Nem concordo Nem discordo; **2** – Discordo; **1** – Discordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. De uma forma geral estou satisfeito (a) com a qualidade geral do Serviço de Apoio Domiciliário					
2. Estou satisfeito(a) com a simpatia e profissionalismo dos(as) colaboradores(as) de SAD					
3. Responder em função dos serviços contratados:					
3.1. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de serviço de alimentação					
3.2. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de enfermagem					
3.3. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de higiene e imagem					
3.4. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de tratamento de roupas					
3.5. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de higiene habitacional					
3.6. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de transporte/acompanhamento à consultas					
3.7. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de animação / socialização					
4. Estou satisfeito(a) com a periodicidade de visitas de acompanhamento ao domicílio da equipa técnica (ação social/animação)					
5. As minhas escolhas pessoais e autodeterminação são respeitadas					
6. Todos os serviços prestados respeitam os meus hábitos, a minha privacidade e intimidade					
7. O sistema de comunicação com o SAD, em caso de necessidade, é eficaz					
8. Estou satisfeito(a) com a instituição no que diz respeito ao atendimento e informação prestada quando dela necessito					
9. Sugira uma atividade de Animação Sociocultural que gostaria de ver realizada no Centro Social / Lar das Termas:					

10. Recomendaria o Serviço de Apoio Domiciliário do CSVH a alguém?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

11 . Quando me inscrevi / inscrevi o meu familiar no SAD do Centro Social do Vale do Homem, fi-lo porque:

- ☐ Foi-me recomendado
- ☐ Os serviços oferecidos respondiam às minhas necessidades
- ☐ Não tinha alternativa
- ☐ Era próximo do meu local de habitação
- ☐ Outro

12. Na sua opinião quais são os pontos fortes e/ou pontos a melhorar no Serviço de Apoio ao Domicílio do Centro Social do Vale do Homem?

**Pontos Fortes**

**Pontos a Melhorar**

- 
- 
- 

- 
- 
- 

13 . Partilhe connosco as suas sugestões / críticas / elogios:

***OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!***

***A sua opinião é muito importante para nós.***

ERPI frequentada: ☐ Centro Social ☐ Lar das Termas

Porque consideramos os utentes do Centro Social do Vale do Homem o centro da nossa atenção, mas também porque estamos atentos às expectativas / necessidades dos familiares / cuidadores responsáveis gostaríamos de os servir melhor através do conhecimento da sua opinião acerca dos serviços que o Centro Social do Vale do Homem presta. As suas sugestões serão imprescindíveis para a melhoria dos nossos cuidados.

Não existem respostas certas ou erradas, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera, garantindo-se a confidencialidade e anonimato da informação recolhida.

Tenha em conta a seguinte classificação em que:

**5** – Concordo Totalmente; **4** – Concordo; **3** – Nem concordo Nem discordo; **2** – Discordo; **1** – Discordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. De uma forma geral estou satisfeito(a) com a qualidade geral do serviço da instituição					
2. Estou satisfeito(a) com as instalações (conforto, comodidades, acessibilidades, limpeza, segurança...)					
3. O espaço de atendimento oferece boas condições de acolhimento					
4. Considero que o serviço prestado está em adequação com o que eu pretendo em termos de assistência à idosos					
5. Sei sempre a quem me dirigir para obter a informação que necessito					
6. Quando contacto com a instituição sou bem atendido					
7. Quando solicitadas, as informações prestadas na recepção, através do atendimento telefónico e/ou presencial, são rigorosas e claras					
8. Quando solicitadas, as informações prestadas pela equipa de saúde são rigorosas e claras					
9. Sou frequentemente convidado(a) pela equipa técnica para participar em atividades lúdicas, sociais e pedagógicas desenvolvidas pela instituição					
10. Os colaboradores que trabalham na instituição têm uma boa apresentação, aspecto limpo e cuidado					
11. Os colaboradores que trabalham na instituição são simpáticos, educados e disponíveis					
12. A Direção Técnica da instituição está disponível sempre que solicitado					
13. De uma forma geral, considero que os serviços prestados aos utentes são de qualidade					
14. Considero que a instituição garante uma prestação de cuidados adequada às necessidades do meu familiar (utente)					
15. Recomendaria o Centro Social / Lar das Termas a alguém? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Talvez					



16 . Quando inscrevi o meu familiar no Centro Social do Vale do Homem, fi-lo porque:

- ☐ Foi-me recomendado
- ☐ Os serviços oferecidos respondiam às minhas necessidades
- ☐ Não tinha alternativa
- ☐ Era próximo do meu local de habitação
- ☐ Outro

17 . Partilhe connosco as suas sugestões / críticas / elogios:

***OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!***

***A sua opinião é muito importante para nós.***

Porque consideramos os utentes do Centro Social do Vale do Homem o centro da nossa atenção, gostaríamos de os servir melhor através do conhecimento da sua opinião acerca dos serviços que lhe são prestados. As suas sugestões serão imprescindíveis para a melhoria dos nossos cuidados.

Não existem respostas certas ou erradas, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera, garantindo-se a confidencialidade e anonimato da informação recolhida.

Tenha em conta a seguinte classificação em que:

**5 – Concordo Totalmente; 4 – Concordo; 3 – Nem concordo Nem discordo; 2 – Discordo; 1 – Discordo Totalmente**

	1	2	3	4	5
1. De uma forma geral estou satisfeito (a) com a qualidade geral do Serviço de Apoio Domiciliário prestado ao meu familiar					
2. Estou satisfeito(a) com a simpatia e profissionalismo dos(as) colaboradores(as) de SAD					
3. Responder em função dos serviços contratados:					
3.1. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de serviço de alimentação					
3.2. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de enfermagem					
3.3. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de higiene e imagem					
3.4. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de tratamento de roupas					
3.5. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de cuidados de higiene habitacional					
3.6. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de transporte/acompanhamento à consultas					
3.7. Estou satisfeito(a) com os serviços prestados em termos de animação / socialização					
4. Estou satisfeito(a) com a periodicidade de visitas de acompanhamento ao domicílio da equipa técnica (ação social/animação)					
5. Quando contacto com a instituição sou bem atendido e as minhas solicitações são prontamente atendidas					
6. Os serviços prestados pelo SAD estão adequados ao que pretendo em termos de assistência					
7. O sistema de comunicação com o SAD, em caso de necessidade, é eficaz					
8. Recomendaria o Serviço de Apoio Domiciliário do CSVH a alguém? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Talvez					
9. Quando me inscrevi / inscrevi o meu familiar no SAD do Centro Social do Vale do Homem, fi-lo porque: <input type="checkbox"/> Foi-me recomendado <input type="checkbox"/> Os serviços oferecidos respondiam às minhas necessidades <input type="checkbox"/> Não tinha alternativa <input type="checkbox"/> Era próximo do meu local de habitação <input type="checkbox"/> Outro					

10. Na sua opinião quais são os pontos fortes e/ou pontos a melhorar no Serviço de Apoio ao Domicílio do Centro Social do Vale do Homem?

**Pontos Fortes**

**Pontos a Melhorar**

- 
- 
- 

- 
- 
- 

13 . Partilhe connosco as suas sugestões / críticas / elogios:

***OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!***

***A sua opinião é muito importante para nós.***

Centro Social																							
Nível satisf/ N° respostas	1		2		3		4		5		1 e 2	3	4 e 5	Total	3 a 5	NS	NA		NULO		Total Inq. Respondidos	Total	
1. Estou satisfeito(a) com as instalações (ex. gabinetes, refeitório, instalações sanitárias)		0,00%	1	33,33%	1	33,33%	1	33,33%		0,00%	33,33%	33,33%	100,00%	66,67%	0,00%						0,00%	3	100,00%
2. Estou satisfeito(a) com as instalações da resposta social em que trabalho		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
3. Estou satisfeito(a) com as condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
4. Existe conforto e bem-estar físico no meu local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza)		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
5. Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
6. Tenho possibilidades de ser criativo(a)		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
7. Participo no processo de decisão. As minhas opiniões são ouvidas		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
8. Tenho possibilidade de participar na definição das actividades a desenvolver e objectivos a atingir		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
9. Tenho autonomia para planejar, executar e avaliar o meu próprio trabalho		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
10. Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
11. Não demoro muito tempo na deslocação para o local de trabalho		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
12. Raramente me é solicitado desempenhar outras funções para além das que me estão atribuídas		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
13. Sou pago(a) de acordo com as minhas responsabilidades		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
14. Estou satisfeito(a) com as regalias e os benefícios concedidos		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
15. Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situação semelhante (ex. quanto a funções desempenhadas, tempo de serviço)		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
16. Sinto que os vencimentos são iguais ou superiores aos geralmente praticados noutras organizações com a mesma actividade		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
17. O meu trabalho é reconhecido por todos		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
18. Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	
19. Considero que a Instituição fornece contributos positivos para a comunidade em que se insere		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!	

EXEMPLO Preenchimento

Avaliação Satisfação Colaboradores - Centro Social - 2019

Centro Social																
Nível satisf/ N° respostas	1	2	3	4	5	1 e 2	3	4 e 5	Total	3 a 5	NS	NA	NULO		Total Inq. Respondidos	Total
20. É prestigiante ser membro desta instituição (ex. perante a família e amigos)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
21. Sinto realização pessoal na função que ocupo na Instituição	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
22. Estou satisfeito com o modo como é reconhecido todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
23. Tenho um documento onde a minha função está claramente descrita	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
24. Os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
25. Sei quem é o meu responsável directo	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
26. Estou sujeito a uma avaliação anual e no fim os resultados são-me comunicados	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
27. Sinto que o Sistema de Avaliação de Desempenho é justo	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
28. Obtenho regularmente informação sobre o meu desempenho	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
29. Acedo à formação necessária para o correcto desempenho da minha função	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
30. A Instituição permite-me frequentar as acções de formação que acho importantes	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
31. Conheço a política, a estratégia e os objetivos da Instituição	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
32. Tenho conhecimento do Plano de Actividades realizado no início do ano	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
33. Participo na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da Instituição	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
34. São aceites e estimuladas por parte da organização, as sugestões apresentadas pelos colaboradores	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
35. Sinto que trabalho numa Instituição inovadora e em permanente melhoria	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
36. Conheço a Política e os objetivos da Qualidade da Instituição	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
37. O grau de satisfação dos utentes é uma das maiores prioridades da instituição	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
38. O nível de qualidade dos serviços prestados pela Instituição é elevado	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
39. Sinto que trabalho numa organização com perspectivas de futuro.	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Total	0	1	1	1	0				#DIV/0!	0	0	0	0		3	

## Guião Entrevista Inquérito Satisfação Utentes

Bom dia, Boa Tarde,

O meu nome é....., estou a ligar-lhe do Centro Social do Vale do Homem e gostaria de lhe colocar umas breves perguntas para recolher a sua opinião em relação aos serviços prestados pela nossa instituição ao, à Sr, Sra (nome do utente).

Esta abordagem tem o intuito de compreender se está satisfeito ou não com nosso serviço e entender se necessita que o melhoremos em algum aspecto.

Serão apenas três minutos de conversa. O Sr, Sra aceita participar?”

### **SIM**

Obrigada!

A cada pergunta que lhe colocar, agradeço que responda utilizando uma escala de 1 a 5 onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 corresponde a “Concordo Totalmente”.

➔ **Aplicar inquérito**

### **No final do Inquérito:**

Em nome do CSVH agradecemos a sua participação e contributo!

Relembramos que toda a equipa se mantém no caso de pretender ver esclarecida alguma dúvida ou satisfeita alguma necessidade relacionada com o serviço prestado!

Desejamos-lhe a continuação de um Bom dia!

### **NÃO**

Tendo em conta que a sua opinião é importante para nós seria pertinente fazê-lhe chegar o inquérito por correio electrónico?

Sim ➔ validar endereço e agradecer a colaboração

Não ➔ Agradecemos o tempo dispendido e relembramos que nos encontramos disponíveis para qualquer esclarecimento necessário relacionado com os nossos serviços. Desejamos-lhe continuação de um bom dia.

## FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

### no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	As Competências das Pessoas
Temática	Envolver Voluntários
Fonte	Pista Mágica – Escola de Voluntariado
Onde explorar	<a href="https://www.pista-magica.pt/pt-pt/publicacoes/">https://www.pista-magica.pt/pt-pt/publicacoes/</a>
Data	Julho de 2020

### DESCRIÇÃO

A Pista Mágica – Escola de Voluntariado surge, segundo Sónia Fernandes, a sua fundadora, da necessidade de capacitar os agentes da solidariedade em Portugal, especificamente na área do voluntariado. Porque boa vontade não basta, é necessário agir com qualidade e competência.

É a primeira Escola de Voluntariado em Portugal, nascida em julho de 2008. Trata-se de um projeto inovador na área social, dado ser composto por pessoas com altos níveis de exigência e competências. Os seus fundadores e dinamizadores são elementos com experiência e capacitação na área, provenientes de universos complementares, nomeadamente no âmbito do voluntariado, cooperação internacional, saúde, economia, gestão, formação profissional, artes, entre outros. Acumulam-se e consubstanciam-se saberes e experiências dos setores governamental, não-governamental e empresarial.

Para além das suas atividades de capacitação, consultoria e educação para o voluntariado, disponibilizam várias publicações, das quais destacamos:

#### MANUAL DE APOIO NA GESTÃO DE VOLUNTARIADO

Pretende colmatar uma grande necessidade das organizações do 3.º setor em adquirir as competências e ferramentas em gestão de voluntariado. Foi publicado no âmbito do projeto Voahr. Está dividido em duas partes: na 1ª faz-se uma introdução ao voluntariado, e na 2.ª parte abordam-se aspetos técnicos da gestão do voluntariado.

#### CASOS DE ESTUDO: GESTÃO E VOLUNTARIADO

Publicado no encerramento do projeto Voahr com o propósito de apresentar casos de estudo de ONGs sobre as suas boas práticas e dificuldades na gestão de voluntariado. Os conteúdos aqui expostos pretendem demonstrar o impacto prévio desta metodologia inovadora de capacitação das ONGs.

## GUIA DE GESTÃO E VOLUNTARIADO

A Pista Mágica foi um dos autores deste Guia que foi lançado em 2015, quando Lisboa foi a Capital Europeia do Voluntariado.

O objetivo? Promover a cultura do voluntariado através do reconhecimento das boas práticas na gestão de voluntariado! Porque um voluntariado bem gerido é um voluntariado com maior impacte!

## MANUAL COMPLETO DE GESTÃO DE VOLUNTARIADO

O Manual Completo de Gestão de Voluntariado foi publicado pela primeira vez em 2000 nos EUA e conta já com várias edições, sendo considerado, a nível planetário, a “Bíblia” da Gestão de Voluntariado. Agora adaptado para o contexto português, é um manual que, através de instruções, dicas, exemplos, boas práticas e humor, pretende contribuir para um voluntariado com maior impacto.

## Contactos

Pista Mágica – Escola de Voluntariado

Centro Cultural Rio Tinto Rua da Boavista, 4435-354 Rio Tinto

Sonia Fernandes, Presidente

[projetos@pista-magica.pt](mailto:projetos@pista-magica.pt)



## FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

### no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	Competências das Pessoas
Temática	Promover a integração, a valorização e a experiência da cultura organizacional
Fonte	CERCIPOM
Onde explorar	N/A
Data	julho de 2020

### DESCRIÇÃO

A boa prática identificada, um momento mensal em que um pequeno grupo de colaboradores/as podem conhecer a instituição com quase total autonomia, foi implementada em 2016, para responder à dificuldade em manter a comunicação e a união numa organização cada vez maior e dividida em vários polos.

Atualmente, tem como objetivos:

- Promover união e a integração na instituição, a proximidade entre todos os/as colaboradores/as, a experiência da cultura organizacional
- Completar o conhecimento que todos os/as colaboradores/as têm da instituição, de forma a que sejam embaixadores/as no exterior
- Aumentar a valorização e a compreensão do trabalho de todos/as, melhorando assim a colaboração
- Promover a partilha de recursos e a colaboração

Esta prática tem melhorado o conhecimento interno dos vários departamentos da organização, aumentado a valorização do trabalho entre colegas e a flexibilidade dos recursos humanos.

Seguidamente, pode encontrar a estrutura detalhada desta boa prática identificada.

1. Identificação da prática	
Designação da prática	<b>Dia Aberto</b> [Diferente do Dia do Colaborador, que acontece 1x/ano no 1º dia útil de setembro, momento de convívio em que todos os colaboradores almoçam e fazem formação (p. ex. em liderança ou coaching) ou atividade (p. ex. caminhadas)]
Objetivos/ finalidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover união e a integração na instituição, a proximidade entre todos os/as colaboradores/as, a experiência da cultura organizacional</li> <li>• Completar o conhecimento que todos os/as colaboradores/as têm da instituição, de forma a que sejam embaixadores/as no exterior</li> <li>• Aumentar a valorização e a compreensão do trabalho de todos/as, melhorando assim a colaboração</li> <li>• Promover a partilha de recursos e a colaboração</li> </ul>
Beneficiários / destinatários da prática	<u>Diretos</u> : Colaboradores/as da CERCIPOM <u>Indiretos</u> : Os/as clientes (colaboradores/as mais motivados providenciam melhores serviços)
Parceiros envolvidos e como (se aplicável)	N/A

2. Construção da prática	
Caracterização da prática – A que problema responde? Que solução implementada?	<u>Problemas</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensão (cerca 100 RH) e distribuição geográfica (4 estruturas – CAO Pombal, Lar Residencial Pombal, CAO + Lar da Guia, Centro de Formação Profissional + 2 equipas móveis, de Intervenção Precoce e do Centro de Recursos para a Inclusão) dificultam a união e conhecimento institucional, sendo que é muito difícil juntar toda a gente</li> <li>• Colaboradores/as que manifestam não saber o que passa e o que se faz na organização</li> <li>• Colaboradores/as por vezes desvalorizam trabalho de outros/as de outras secções (p. ex. monitoras do CAO criticam trabalhadoras do lar residencial quando clientes não aparecem “bem vestidos”)</li> <li>• Colaboradores/as por vezes percebem a instituição como pouco abrangente e desenvolvida</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores/as que não conhecem os/as novos/as profissionais que vão sendo admitidos/as na organização</li> </ul> <p><u>Solução:</u> Implementação do Dia Aberto, um dia mensal em que um grupo de colaboradores/as (dos diferentes departamentos e respostas, incluindo administrativos, serviços gerais, motoristas), com autonomia quase total, vai conhecer todas as respostas, salas de trabalho e departamentos da instituição, podendo assim perceber todo o trabalho da CERCIPOM, visualizar, interagir.</p>
Que competências/recursos necessários? Que contributos/complementaridades de/ com parceiros?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estruturar minimamente o plano de visita (bastou planear para a 1ª vez)</li> <li>Planear forma de transporte (1 carrinha da Instituição)</li> <li>Adesão da Direção Técnica/Coordenação dos departamentos (para libertar RH para participarem e também para apresentarem a resposta, na visita ou indicar uma pessoa para o fazer) e dos próprios RH</li> <li>Há um registo de presenças na atividade</li> </ul>
Como são envolvidos os beneficiários/destinatários da prática?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomia durante o Dia Aberto para fazerem perguntas e participarem como quiserem, sem supervisão de chefias ou de "guia da visita"</li> <li>Neste momento existe recolha de <i>feedback</i> informal (membros da Direção perguntam "o que achaste?"), mas poderá vir a haver uma forma mais sistematizada de recolha de <i>feedback</i>, p. ex. um questionário</li> </ul>
Metodologia de implementação e instrumentos a utilizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>1x por mês, 7 pessoas máximo, idealmente pelo menos 1 pessoa vinda cada departamento</li> <li>Este dia é pago para os RH que têm contrato, não é pago a RH que estejam em regime de prestação de serviços ou a voluntários e estagiários</li> <li>Grupo gere-se autonomamente (não há um "guia da visita"), permitindo interação diferente e espontânea. Têm apenas de seguir o plano de visita que permite visitar todas as valências: 1º CAO Pombal/Sede, 2º Lar Pombal, almoço na sede, 3º Centro de Formação, 4º CAO e Lar da Guia</li> <li>Utilizam carrinha da CERCIPOM, sendo pedido a um dos colaboradores participantes para conduzir</li> <li>Cada resposta é apresentada ao grupo pelo/a coordenador/a ou técnico/a, que pode fazer perguntas, envolver-se</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Almoço oferecido pela CERCIPOM na sede, em mesa especial para o efeito, com serviço de mesa (e já quase no fim dos turnos de almoço dos clientes), permitindo conversas entre os participantes</li> <li>É dada prioridade às pessoas que são novas na instituição, mas o Dia Aberto é para todos, incluindo voluntários</li> </ul> <p><u>Nota:</u> Em 2019, o Dia Aberto foi “suspensão”, porque todos os RH já tinham participado. Contudo, foi decidido em início de 2020 que seria retomado para integrar novos RH e também para “relembrar” os/as restantes colaboradores/as. No entanto, a situação com a pandemia de covid-19 mantém a atividade suspensa.</p>
<b>Dificuldades/obstáculos encontrados + formas de os superar</b>	<p><u>Dificuldade:</u> Maior dificuldade é a resistência por parte da coordenação das valências, que nem sempre liberta RH para participarem, por vezes em duas vezes consecutivas.</p> <p><u>Solução:</u> Dia Aberto é obrigatório (não é uma iniciativa para quem estiver interessado). Já aconteceu um/a voluntário/a substituir um RH para permitir que este frequente o Dia Aberto</p>
<b>Fatores críticos com papel importante na emergência e qualidade da prática (história)? Quem legitimou/validou a prática?</b>	<p>Prática criada em novembro de 2016, após dificuldade da Direção em mobilizar todos os RH para momentos de partilha e socialização (sardinhas, piqueniques), principalmente devido à necessidade de assistência contínua nos 2 Lares Residenciais.</p> <p>A principal prática de integração anterior ao Dia Aberto era a afixação da fotografia de um/a novo/a colaborador/a em todas as valências, que era insuficiente (queixas: “de que vale a foto, não conhecemos a pessoa”)</p>
<b>3. Resultados</b>	
<b>Valor acrescentado da prática para beneficiários e clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RH conhecem bem todas as atividades da CERCIPOM e a sua abrangência (“Não imaginava a dimensão!”; “Não imaginava o que se fazia cá!”)</li> <li>Impacto nos/as colaboradores/as – interno (aumento da autoestima) e externo (aumento da valorização do trabalho de outros/as)</li> <li>Aumento da partilha de recursos materiais</li> <li>Maior flexibilidade e disponibilidade dos RH – exemplo pandemia covid-19: Direção acredita que as escalas de RH de outras valências para os Lares Residenciais (de forma a ter equipas a funcionar em espelho) foi muito facilitada pelo conhecimento e experiência que todos os RH têm agora da instituição, fruto do Dia Aberto</li> </ul>

<p><b>A prática demonstra valor e mais valias que garantem a autosustentação e sustentabilidade?</b></p>	<p>A prática, implementada em 2016, conta já com 3 anos de implementação. Acarreta alguns custos (salários, transporte, almoço), mas a Direção faz um balanço claramente positivo da prática, devido ao impacto nos RH, visível informalmente, em termos de motivação, sentimento de integração e valorização do outro.</p> <p><u>Pressupostos-chave para a exequibilidade e sustentabilidade:</u> Adesão – da Direção, coordenação das valências, dos RH; Dimensão da instituição – tanto em termos de ser possível visitá-la no espaço de um dia, como em termos de ter RH suficientes para cobrir a ausência dos RH participantes na iniciativa</p>
--	--

#### 4. Disseminação

A prática, ou uma versão adaptada desta, pode ser implementada a qualquer momento por outra organização, baseando-se na informação apresentada nesta ficha.

A CERCIPOM está também disponível para disseminar a prática.

**Contacto:**

Preciosa dos Santos

Diretora Geral

CERCIPOM – Cooperativa de Ensino e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Pombal, C.R.L.

Avenida Heróis do Ultramar, n.º 108, 3100 - 462 Pombal

236 209 240

[geral@cercipom.org.pt](mailto:geral@cercipom.org.pt)

## FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

### no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	Governança, Participação e Transparência
Temática	Modelo de Relatório de Gestão
Fonte	Turnaround Social
Onde explorar	
Data	Julho de 2020

### DESCRIÇÃO

O relatório anual de gestão deve ser encarado, não apenas como um documento obrigatório, mas acima de tudo como uma importante ferramenta de comunicação.

O modelo que aqui se apresenta, resulta do trabalho articulado com várias organizações sociais e com os seus stakeholders, nomeadamente entidades financiadoras.

Representa meramente um modelo que inclui a informação considerada relevante para todas as partes interessadas.

## MODELO INDICATIVO

**Relatório de Gestão****EXERCÍCIO DE 2016**

Senhores Associados:

Nos termos da Lei e dos Estatutos, vimos submeter à vossa apreciação, o relatório de gestão e as contas da \_\_\_\_\_, IPSS, referente ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2016.

### Conteúdo

1. PORTUGAL .....	5
2. ECONOMIA SOCIAL EM PORTUGAL .....	8
3. A ENTIDADE .....	10
4. PRINCIPAIS INICIATIVAS DO ANO .....	10
5. IMPACTO SOCIAL .....	10
6. SITUAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA E INDICADORES DE GESTÃO .....	11
7. INVESTIMENTOS .....	14
8. RECURSOS HUMANOS.....	14
9. FACTORES RELEVANTES OCORRIDOS APÓS O ENCERRAMENTO.....	14
10. EVOLUÇÃO PREVISÍVEL DA ENTIDADE .....	14
11. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS.....	14

## Análise do Macro Ambiente

Breve descrição da conjuntura económica internacional em especial na sua ligação com o setor social.

A nível mundial, a economia apresentou estagnação face ao período de 2015, com um aumento da economia mundial de 3,1% em 2016 (previsão), menos 0,1 pontos percentuais que em 2015. No entanto, esta estabilidade no crescimento mundial mascara desenvolvimentos diferentes para diferentes grupos de países. Em 2016 enquanto que os Estados Unidos cresceram 1,6%, as economias desenvolvidas da zona euro 1,7%, o Japão 0,9%, do Reino Unido 2%, por contraste, os países da Ásia cresceram 6,3% (com a China em particular a crescer 6,7%), as economias emergentes da Europa cresceram 2,9% e os do Médio Oriente cresceram 2,8%. Houve países que tiveram um ano de recessão como a Rússia (-0,6%) e o Brasil (-3,5%).

A taxa de inflação global situou-se nos 0,7% (face à taxa de 0,3% de 2015) nas economias desenvolvidas e 4,5% (face à taxa de 4,7% registada em 2015) nas economias emergentes.

Em 2016, A taxa de juro a 6 meses nos depósitos em dólares fixou-se em 1%, enquanto que a taxa de juro a 3 meses nos depósitos em euros fixou-se em -0,3%. A taxa de juro a 6 meses em ienes situou-se em 0%.

O preço do petróleo desceu 15,9% em 2016, enquanto que o preço de todas as outras commodities diminuiu 2,7% em 2016.

**Tabela 1 – Taxas de crescimento anuais da economia para diferentes grupos de países**

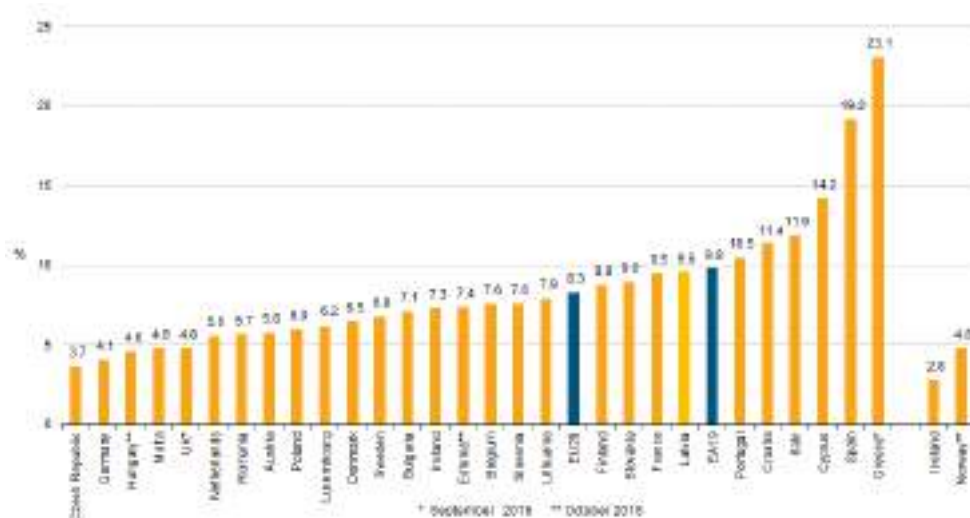
	Estimativa		Projeções	
	2015	2016	2017	2018
<b>Global</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>
<b>Economias Desenvolvidas</b>	<b>2,1</b>	<b>1,6</b>	<b>1,9</b>	<b>2</b>
Estados Unidos	2,6	1,6	2,3	2,5
Zona Euro	2	1,7	1,6	1,6
Japão	1,2	0,9	0,8	0,5
Reino Unido	2,2	2	1,5	1,4
<b>Economias Emergentes</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>	<b>4,5</b>	<b>4,8</b>
Rússia	-3,7	-0,6	1,1	1,2
Ásia	6,7	6,3	6,4	6,3
Emergentes Europa	3,7	2,9	3,1	3,2
Brasil	-3,8	-3,5	0,2	1,5

Fonte: FMI



No que à taxa de desemprego diz respeito, em dezembro de 2016 a taxa de desemprego da União Europeia situou-se nos 8,3% e a da Zona Euro situou-se nos 9,8%. Nos Estados Unidos a taxa de desemprego a dezembro de 2016 situou-se nos 4,7%. Verificou-se uma diminuição a nível global das taxas de desemprego como se pode verificar no gráfico 2.

**Gráfico 1 – Taxa de desemprego nos países União Europeia a Dezembro de 2016**



**Gráfico 2 – Evolução da taxa de desemprego na União Europeia, Zona Euro, Estados Unidos e Japão desde 2000**



Fonte: Eurostat

## 1. Portugal

Breve descrição da conjuntura nacional, em especial na sua ligação com o setor social.

Em análise aos indicadores mais relevantes após o plano de austeridade implementado nos últimos anos, Portugal está neste momento a dar continuidade às respostas aos estímulos após a recessão verificados, ainda que a um ritmo lento. Em relação ao PIB, foi registado um decréscimo de 1,6% em 2015 para 1,4% em 2016 (tabela 1), o que demonstra que a atividade da economia portuguesa está a abrandar. No desemprego verificou-se uma melhoria, passando de 12,4% em 2015 para 11,1% em 2016 (tabela 3), mantendo um ciclo de três anos consecutivos em que existe uma melhoria, prevendo-se que continue para 2017. Este decréscimo é visto como um bom indicador de uma economia em recuperação.

**Tabela 1 – PIB**

Anos	Taxa de variação - %
	Taxa de crescimento real do PIB
2011	-1,83
2012	-4,03
2013	-1,13
2014	0,89
2015	1,60
2016	1,40

**Taxa de crescimento real do PIB**

Fontes de Dados: INE - Estimativas Anuais da Po

**Tabela 3 – Taxa de desemprego**

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
2011	⊥ 12,7	⊥ 12,3	⊥ 13,0
2012	15,5	15,6	15,5
2013	16,2	16,0	16,4
2014	13,9	13,5	14,3
2015	12,4	12,2	12,7
2016	11,1	11,0	11,2

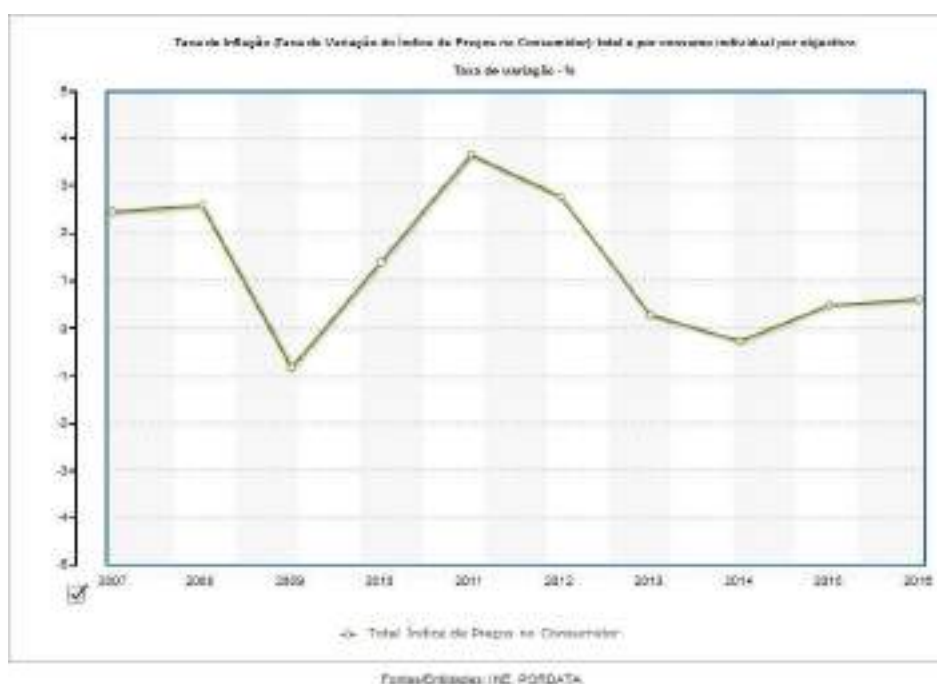
**Taxa de desemprego: total e por sexo (%)**

Fontes de Dados: INE - Inquérito ao Emprego

Em relação à inflação em Portugal, ao longo deste ano verificou-se um aumento da taxa de inflação de 0,5% em 2015 para 0,6% em 2016, mantendo-se a taxa de inflação em linha com o ano anterior.

O Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC) português registou uma taxa de variação média de 0,4% em 2015, e de 0,88% em 2016, refletindo o impacto das medidas de consolidação orçamental, em particular de aumento da tributação indireta e de preços condicionados por procedimento de natureza administrativa, mas também pelos sinais positivos gerados pela economia.

**Gráfico 3 – Índice de preços do consumidor**



Fonte: INE

Ao contrário dos níveis de confiança e poder de compra baixos e por vezes negativos dos consumidores registados em anos anteriores, em 2016 manteve os valores verificados em 2015, ciclo de melhoria que vinha sendo verificado desde 2013. Em 2016 ainda se verificou um aumento da confiança dos consumidores, justificado pelo contributo positivo do saldo das perspetivas relativas à evolução da situação económica do país e da situação financeira do agregado familiar e da poupança. (Gráfico 4).

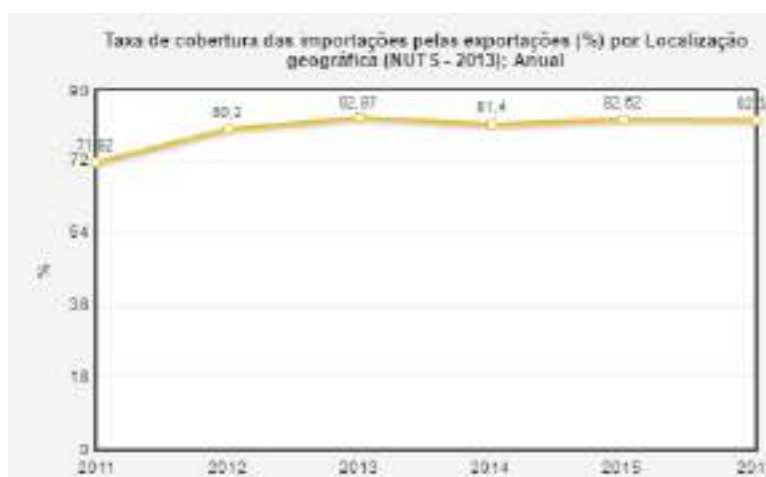
Gráfico 4 – Indicador de Clima (Indústria, Construção, Comércio e Serviços)



Fonte: INE

No que respeita às exportações e importações em Portugal, houve um ligeiro decréscimo da taxa de cobertura das importações pelas exportações.

Gráfico 5 – Taxa de Cobertura das importações pelas exportações



Fonte: INE

Num balanço geral, a economia Portuguesa está a reagir á forte recessão que se desencadeou nos últimos anos. Podemos já verificar a existência de um novo ciclo de crescimento começado em 2014 e que se mantém em 2016. Este novo ciclo económico ainda se encontra muito frágil, e os sinais de crescimento económico podem não estar bem cimentados, o que não anula a hipótese de uma nova

recessão. Porém, as perspetivas mais realistas apontam para uma continuidade do crescimento lento da economia Portuguesa com o ajustamento das medidas orçamentais e económicas com plano menos rígido de austeridade.

## 2. Economia Social em Portugal

Foi publicado em 20 de dezembro de 2016, a segunda edição da Conta Satélite da Economia Social (CSES), num projeto desenvolvido em parceria pelo INE e pela CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Esta segunda edição efetua uma avaliação exaustiva da dimensão económica e das principais características da dimensão económica e das principais características da Economia Social em Portugal em 2013. A anterior edição do CSES publicada em 2013 tinha como ano de análise, 2010.

Em 2013 a Economia Social representou 2,8% do Valor Acrescentado Bruto Nacional, 5,2% das remunerações, 6% do emprego remunerado e 5,2% do emprego total. A remuneração média nas entidades da Economia Social correspondeu em 2013 a 86,4% da economia social. Sendo o setor da economia social heterogéneo em relação às suas áreas de atividade (ver tabela 4), a área de atividade da Ação e Segurança Social é a que tem esmagadoramente maior destaque no que diz respeito a emprego, emprego remunerado e valor acrescentado bruto. As atividades relacionadas com Cultura, desporto e recreio são a área com mais unidades de atividade económica.

**Tabela 4 – Principais indicadores por atividade (2013)**

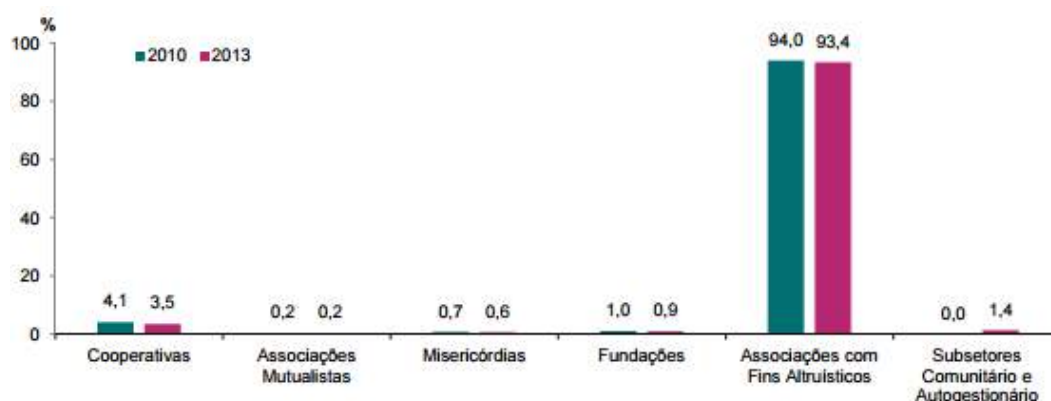
Classificação das Atividades das Entidades da Economia Social (CAEES)	Unidades de Atividade Económica (UAE)	Emprego	Emprego remunerado	VAB
	N.º	ETC	ETC	10 <sup>6</sup> Euros
1. Agricultura, Silvicultura e Pescas	435	905	843	9
2. Atividades de Transformação	356	4.189	4.080	102
3. Comércio, Consumo e Serviços	805	6.259	6.110	60
4. Desenvolvimento, Habitação e Ambiente	2.925	4.586	4.387	35
5. Atividades Financeiras	130	8.239	8.239	657
6. Ensino e Investigação	2.492	23.429	23.146	612
7. Saúde e Bem-Estar	912	7.810	7.791	146
8. Ação e Segurança Social	9.539	118.378	118.008	1.879
9. Cultura, Desporto e Recreio	31.079	13.860	13.614	207
10. Cultos e Congregações	8.386	20.011	19.977	346
11. Organizações Profissionais, Sindicais e Políticas	2.944	9.228	8.982	133
12. Não Especificadas	1.265	847	785	20
<b>Economia Social</b>	<b>61.268</b>	<b>217.744</b>	<b>215.963</b>	<b>4.206</b>
<b>Economia Nacional</b>	-	<b>4.178.797</b>	<b>3.582.077</b>	<b>149.768</b>
<b>Economia Social / Economia Nacional</b>	-	<b>5,2%</b>	<b>6,0%</b>	<b>2,8%</b>

Fonte: CSES

A subida das taxas de juro tem vindo a desencorajar o investimento medido pela FBCF, tendo-se registado inclusivamente desinvestimento em algumas economias, nomeadamente na Alemanha. Para a taxa de juro a 3 meses na área euro prevê-se para os próximos anos uma subida de 2,5% e 2,9%.

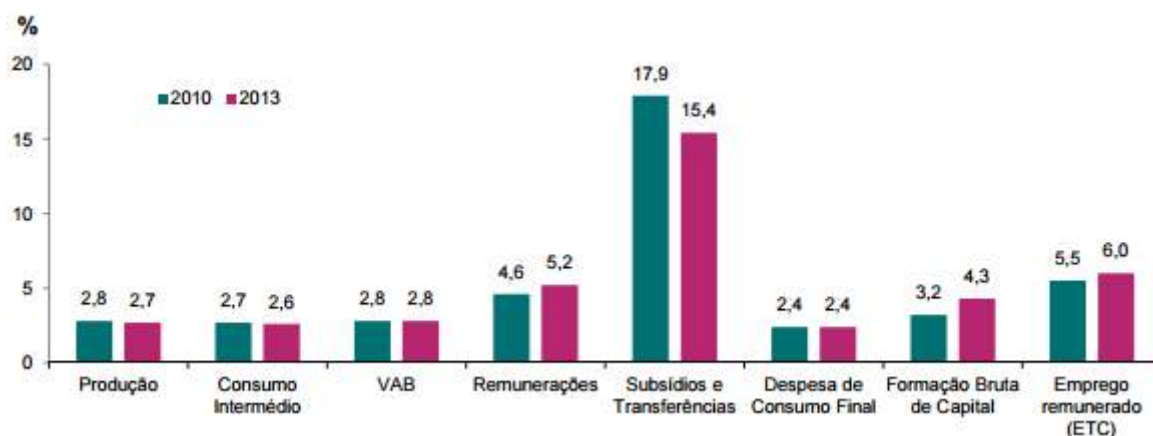
Na distribuição das unidades por grupos de entidade não se observaram variações significativas face a 2010. Note-se que neste domínio as duas edições da Conta não são completamente comparáveis, visto que, em 2013, foi autonomizado um novo grupo de entidades integradas nos Subsetores Comunitário e Autogestionário (SCA), cujas unidades se encontravam incluídas no grupo das “Associações e outras organizações da economia social”, em 2010.

**Gráfico 6 – Distribuição das unidades por grupos de entidades**



Fonte: CSES

Em 2013, a Economia Social representou 2,7% da produção nacional, 2,8% do valor acrescentado bruto, 2,6% do consumo intermédio e 2,4% da despesa do consumo final, apresentando estes índices, uma importância relativamente igual à que tinham em 2010. Tanto as remunerações como o emprego remunerado aumentaram entre 2010 e 2013 a sua importância na economia social, tendo crescimentos 0,6% e 0,5% respetivamente nestes três anos. Os subsídios e transferências que constituem o segundo recurso mais importante da economia social (a seguir à produção) tiveram uma diminuição do peso na economia total de 17,9% em 2010 para 15,4% em 2013.

**Gráfico 7 – Comparação Economia Social com a Economia Social – grandes agregados**

Fonte: CASES

### 3. A Entidade

Breve descrição da entidade, incluindo nomeadamente: Missão, visão, objetivos; Descrição das valências e nível de intervenção

### 4. Principais iniciativas do ano

Principais atividades no ano; Sustentabilidade (dados da matriz de sustentabilidade)

### 5. Impacto social

Apresentação dos projetos em que a entidade está envolvida e do seu impacto social, por exemplo os benefícios para a comunidade de um projeto desenvolvido pela entidade. Este ponto terá que ser articulado com o ponto 3, de forma a não haver repetição ou conflito.

## 6. Situação económico-financeira e indicadores de Gestão

Dados contabilísticos acrescidos de indicadores, entre outros:

- Económicos - (p.e. Percentagem de financiamentos públicos)
- Financeiros (p.e. Autonomia Financeira e Equilíbrio Financeiro)
- Risco (p.e. Peso dos custos fixos e financeiros)
- Funcionamento (p.e. Prazo Médio de Recebimento e Pagamento)
- Sociais (p.e. Custo global por utente, Custo de pessoal por utente, Custos por valência)

Rátios e indicadores - ECONÓMICOS	2014	2015	2016
Serviços prestados			
Variação do Volume de serviços prestados			
Resultados Operacionais			
Resultados Líquidos			
Peso dos subsídios Vs Rendimento Total			
Peso dos donativos Vs Rendimento Total			
Peso dos rendimentos sem subsídios e donativos			
Peso dos custos c/ pessoal nos custos operacionais			

Rátios e indicadores - FINANCEIROS	2014	2015	2016
Fundo de Maneio			
Necessidades de Fundo de Maneio			
Tesouraria Líquida			
Solvabilidade Total			
Autonomia Financeira			
Independência Financeira			
Nível de Endividamento			
Estrutura do Endividamento			
Período de Reembolso			
Liquidez Imediata			
Liquidez Geral			
Prazo de Segurança da Liquidez			



<b>Rácios e indicadores – RISCO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Ponto Crítico Operacional			
Margem de Segurança Operacional			
Ponto Crítico Financeiro			
Margem de Segurança Total			

<b>Rácios e indicadores - RENTABILIDADE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Rentabilidade Operacional dos Serviços Prestados			
Rentabilidade Económica do Ativo			

<b>Rácios e indicadores - FUNCIONAMENTO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Envelhecimento Imobilizado			
Rotação do Ativo			
Custo Médio do Capital Alheio			
Prazo Médio de Recebimento (dias)			
Prazo Médio de Pagamento (dias)			
Prazo Médio de Armazenamento (dias)			

<b>Rácios e indicadores – INDICADORES SOCIAIS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
% de utentes por Resposta Social face ao total			
Nº utentes por sexo (geral e por resposta social)			
Nº de utentes gratuitos por resposta social			
Nº de utentes em espera por resposta social			
Tempo médio de permanência em lista de espera por resposta social			
Nº de sócios por categoria			
Entrada de Novos Sócios (geral e por resposta social)			
Saída de Sócios (geral e por resposta social)			

<b>Rátios e indicadores - VALÊNCIA ....</b>			
<b>Indicadores por utente</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Rendimento operacional por utente			
Rendimento subsidiado por utente			
Rendimento operacional por utente (sem subsídios)			
Custo operacional por utente			
Custo de pessoal por utente (inclui honorários)			
Custo das matérias consumidas por utente (refeição)			
Custo das matérias consumidas por utente (higiene)			

<b>Rátios e indicadores – GESTÃO CORRENTE</b>			
<b>Indicadores por valência/resposta social</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Custo de energia por RS (gás+eletricidade)			
% custo de energia da valência no total da organização			
Custo de matérias consumidas por RS (alimentação)			
% custo de matérias consumidas da valência no total da organização			
Custo de transporte (c/combustíveis) de utentes por RS			
% custo de transporte (c/combustíveis) de utente no total da organização			
Valor médio de mensalidade por valência			

<b>Rátios e indicadores – RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>Indicadores por valência/resposta social</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Nº de colaboradores por valência e total			
Nº de voluntários por valência e total			
Nº Independentes por valência e total			
Rátios Utentes / Colaboradores por valência e total			
Voluma de horas extraordinárias			
Taxa de absentismo			

<b>Rácios e indicadores – INVESTIMENTOS</b>			
<b>Indicadores por valência/resposta social</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Valor do Património p/valencia			
Bens adquiridos p/valencia			
Bens abatidos p/valencia			

## 7. Investimentos

Apresentação dos principais investimentos efetuados na entidade.

## 8. Recursos humanos

Apresentação dos principais movimentos de pessoal efetuados na entidade.

## 9. Factores relevantes ocorridos após o encerramento

Apresentação de factos importantes que tenham ocorrido após o dia 31 de dezembro de 2016 e o dia em que as contas foram encerradas. Por exemplo assinatura de um protocolo com uma Câmara, um incêndio nas instalações, a abertura de um novo espaço, etc. tudo situações que tenham ou venham a ter impacto nas contas da entidade.

## 10. Evolução previsível da entidade

Breve descrição da evolução previsível da conjuntura nacional, em especial na sua ligação com o setor social, bem como perspectiva de evolução da entidade (orientada pela matriz de sustentabilidade)

## 11. Proposta de aplicação de resultados

Apresentação da proposta de aplicação dos resultados obtidos no exercício de 2016. Chama-se a atenção para algumas entidades (como as cooperativas), que têm a obrigatoriedade de constituir algumas reservas. O facto de se tratar de uma entidade sem fins lucrativos, não implica que não tenha resultados e que os mesmos não sejam aplicados.

O resultado líquido do exercício, traduziu-se num lucro de ..... € (.....), que propomos seja levado a Resultados Transitados.

....., 24 de Março de 2017

A Direção