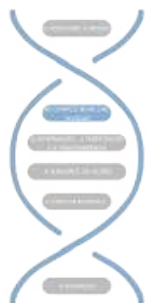


FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	Governança, participação e transparência
Temática	Matriz de Comunicação
Fonte	Projeto D3 – Digitalizar o 3º Sector
Onde explorar	http://d3.ipn.pt/
Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

D3 – Digitalizar o 3º Sector foi um projecto apoiado pela Incitativa Comunitária EQUAL. Teve como missão melhorar o desempenho das organizações do 3º Sector através da utilização das TIC (tecnologias de informação e comunicação), capacitando-as para acompanhar a digitalização da economia e das actividades sociais.

O Manual D3, seu principal *output*, integra um pacote de produtos que apresentam soluções digitais de marketing e gestão para organizações sem fins lucrativos, podendo o seu uso ser combinado com uma metodologia de intervenção nestas organizações – para determinar quais as actividades de consultoria formativa de marketing e gestão – bem como as respectivas ferramentas TIC de apoio a essas medidas.

Este Manual foi produzido para servir a organizações sem fins lucrativos e de economia social como IPSS, associações, fundações, instituições de desenvolvimento local, misericórdias, museus, organizações não-governamentais para o desenvolvimento, associações mutualistas e cooperativas de solidariedade social de habitação e construção, entre outras.

Provoca para o desafio de utilização de ferramentas, nomeadamente:

- Gestão de conteúdos (internet, blogues, wikis)
- Comunicação (e-mail, RSS, NewsFeed, Podcasts)
- Gestão de projetos
- Gestão documental

Contêm:

- Conceitos base de marketing, gestão documental e gestão de projetos
- Plano de comunicação organizacional
- Guias “faça você mesmo” com indicações sobre Software de uso livre, para apoio nas ações de marketing, divulgação e gestão
- Software de uso livre (gestão de conteúdos, internet, e-mail, ferramentas de produtividades/escritório, etc.)

Para este referencial, destacamos como ferramenta de apoio, o plano de comunicação organizacional, denominado **Matriz para Plano Comunicacional**, que se transcreve abaixo.

O Manual completo, pode ser consultado no link acima referenciado.

Matriz para Plano Comunicacional

Matriz para PLANO COMUNICACIONAL


<p>POSICIONAMENTO Deverá reflectir a missão da organização e ser percebido pelo público com o mínimo de distorção possível</p>		ESTRUTURA - BASE
<p>SLOGAN Palavras-chave ou frases que comunicam o que torna a organização distintiva. Dever ser simples, original, fácil de lembrar e reflectir claramente a nossa missão</p>		
<p>“DISCURSO DO ELEVADOR” Discurso organizado, que em 30 segundos consiga dar ao nosso interlocutor uma noção precisa daquilo que fazemos e da importância da nossa missão</p>		

PÚBLICOS-ALVO / AUDIÊNCIAS O que interessa a estes públicos					ESTRUTURA - VARIÁVEL
BENEFÍCIOS E ATRIBUTOS Mensagens chave sobre os serviços actuais da organização, e suas vantagens					
FACTOS DE RELEVO ("talking points") Dados importantes sobre a actividade da organização, tal como número de utentes apoiados, etc.					

Fonte: Adaptado de "Tech-Savvy Communications: A Toolkit for Nonprofits, NPower Seattle, 2006 (http://www.npowerseattle.org/education/resources/communications_toolkit_for_screen.pdf)

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	Governança, participação e transparência
Temática	Manual de governação: Código de Governo de Entidades do Terceiro Sector
Fonte	Instituto Português de Corporate Governance (IPCG), em parceria com Eslider, a CASES e a SRS Advogados
Onde explorar	https://cgov.pt/o-ipcg/890-redir
Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

O Instituto Português de Corporate Governance (IPCG), em parceria com Eslider, a CASES e a SRS Advogados lançaram publicamente, em 2014, o seu **Código de Governo de Entidades do Terceiro Sector**.

Conforme descrito por estes:

“O Código propõe um conjunto de orientações, princípios e recomendações que servem a modernização e a profissionalização dos modelos de governo das organizações do Terceiro Sector.

“Este é um passo essencial para a promoção de princípios como a equidade, a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas destas organizações, gerando maior confiança em parceiros, fornecedores, clientes, colaboradores, credores, numa palavra, na generalidade dos stakeholders”, explica Pedro Rebelo de Sousa, Presidente da Direção do Instituto Português de Corporate Governance.

O Código de Governo de Entidades do Terceiro Sector baseia-se no Código de Governo das Sociedades do IPCG, partindo dos mesmos princípios orientadores e da estrutura acolhida pelo mesmo, com as necessárias adaptações. Estrutura-se e desenvolve-se em dois níveis distintos: o dos princípios e o das recomendações, permitindo, deste modo, uma base para a fundamentação do não cumprimento de uma recomendação, embora com observância do princípio que a consubstancia.

De acordo com o especificado no Código de Governo de Entidades do Terceiro Sector, a administração e gestão das Entidade competem ao Órgão de Administração, a quem cabe o estabelecimento de linhas estratégicas, a definição da política de sustentabilidade e a definição de orientações para a elaboração do plano de atividades, tendo em vista aumentar a eficiência e a qualidade do desempenho; a gestão corrente cabe a administradores executivos ou a um diretor-geral.

A Entidade deve promover, anualmente, a avaliação do desempenho do Órgão de Administração e dos seus membros individualmente, do diretor-geral, se existente, e ainda das comissões especializadas, se aplicável.

No âmbito da fiscalização da Entidade, é desejável que a atividade do órgão de fiscalização interno seja complementada por auditoria externa anual às contas da Entidade.”

Ainda citando estes mesmos autores:

O Terceiro Sector e a sua importância social e económica

As organizações do Terceiro Sector distinguem-se das entidades públicas por serem capazes de garantir respostas aos problemas sociais locais numa lógica de proximidade e solidariedade. Assim, podemos dizer que estas organizações assumem uma função económica essencial porque garantem a coesão social.

Paralelamente, estas organizações são fonte de confiança por gerarem capital social e desenvolvimento económico e social, criando mais emprego e formando cidadãos mais preparados e participativos.

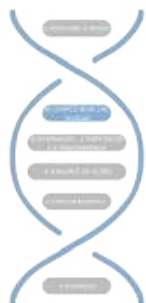
Este tipo de organizações necessita de se modernizar e profissionalizar para que possa continuar a inovar nas respostas aos problemas sociais mais prementes. Entre estes desafios destacam-se: (1) a dependência excessiva do financiamento público - o que subvaloriza as suas funções originárias; (2) modelos de gestão e de negócio em muitos casos obsoletos; (3) modelos de governo autocentrados e pouco preparados para responder às exigências dos vários parceiros formais ou informais.

Porque estas orientações estão alinhadas com o referencial para sustentabilidade para o sector cooperativo social e solidário, recomenda-se a sua utilização.

O documento completo está disponível para download no link acima referido.

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	Governança, participação e transparência
Temática	Capacitar cooperantes para a participação
Fonte	CERCILAMAS
Onde explorar	N/A
Data	julho de 2020

DESCRIÇÃO

A boa prática identificada, uma reunião mensal com todos os colaboradores incluída no seu horário, foi implementada na organização há cerca de 25 anos sem ter como objetivo responder a um problema existente em particular, tendo naturalmente evoluído a par da instituição.

Atualmente, tem como objetivos:

- Promover a comunicação interna, a união e a partilha da cultura organizacional
- Facilitar a comunicação bidirecional entre a direção e os/as trabalhadores/as
- Envolver os/as trabalhadores/as nos processos de tomada de decisão a todos os níveis
- Sensibilizar todos para valorizarem mutuamente o seu trabalho, criando assim um bom ambiente e melhorando a colaboração
- Resolver problemas e desenvolver novas abordagens/projetos de forma colaborativa, contribuindo para a melhoria contínua da organização

Esta prática tem levado a maiores níveis de comunicação e conhecimento do trabalho de outras equipas, valorização do trabalho entre colegas, assim como um maior envolvimento com a organização.

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

1. Identificação da prática	
Designação da prática	Reunião Geral mensal
Objetivos/ finalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a comunicação interna, a união e a partilha da cultura organizacional • Facilitar a comunicação bidirecional entre a direção da CERCILAMAS e os/as trabalhadores/as • Envolver os/as trabalhadores/as nos processos de tomada de decisão a todos os níveis (desde a aquisição e posicionamento de novos equipamentos ao processo de avaliação de desempenho) através do debate, da auscultação e da recolha de contributos • Sensibilizar todos/as para valorizarem mutuamente o seu trabalho, criando assim um bom ambiente e melhorando a colaboração • Resolver problemas e desenvolver novas abordagens/projetos de forma colaborativa, contribuindo para a melhoria contínua da organização
Beneficiários / destinatários da prática	<p><u>Diretos</u>: Colaboradores/as e membros da Direção da CERCILAMAS</p> <p><u>Indiretos</u>: Os/as clientes (colaboradores/as com maior sentimento de pertença e de voz/poder na organização, providenciam melhores serviços)</p>
Parceiros envolvidos e como (se aplicável)	N/A

2. Construção da prática	
<p>Caracterização da prática – A que problema responde? Que solução implementada?</p>	<p><u>Prática implementada:</u> Uma reunião mensal, com todos/as os/as colaboradores/as, que faz parte do seu horário, que pode incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de atividades da organização • Discussão de questões centrais para a organização (desde a coordenação de celebrações ao plano de atividades anual) • Partilha de sucessos e desafios (e discussão de possíveis soluções para os desafios) da organização como um todo ou de cada equipa em particular • Capacitação <p>Esta prática foi implementada na organização há cerca de 25 anos, tendo naturalmente evoluído a par da instituição; não foi implementada para responder um problema existente em particular.</p> <p>No entanto, pode inferir-se que ajuda a prevenir e a mitigar <u>problemas</u> como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação interna insuficiente (p. ex. desconhecimento dos/as colaboradores/as do trabalho de outras equipas) • Desvalorização, pelos/as colaboradores/as, do trabalho de colegas • Conflitos entre colegas/equipas/chefias • Apatia ou falta de compromisso para com a organização por parte dos/as colaboradores/as; sensação de que a direção não ouve os/as colaboradores/as e não procura a sua opinião
<p>Que competências/recursos necessários? Que contributos/complementaridades de/ com parceiros?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Figura da anfitriã, com disponibilidade para preparar as reuniões e competências para as dinamizar • Espaço físico onde todos/as os/as profissionais da organização possam estar reunidos • Inclusão da reunião no horário remunerado de todos/as os/as profissionais • Disponibilidade por parte de pelo menos alguns/algumas profissionais para facilitar ou dinamizar algumas atividades em algumas das reuniões • Proximidade da direção e disponibilidade para dialogar com o corpo de colaboradores/as, através do lançamento de questões para serem abordados nas reuniões, da inclusão dos contributos recolhidos na reunião no processo de decisão e da partilha dos resultados destes processos

<p>Como são envolvidos os beneficiários/destinatários da prática?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta das diferentes equipas pré-reunião, pela anfitriã, para delinear a agenda • Dinâmica da reunião é participativa, incluindo sempre momentos em que todos/as os/as presentes podem contribuir sobre os assuntos em discussão e também uma secção “outros assuntos” no final de todas as reuniões • Reporte dos resultados dos processos de decisão para os quais as reuniões anteriores contribuíram • Promoção da participação dos/as profissionais na própria reunião, p. ex. formação de um grupo voluntário de profissionais que escolhe um tema e dinamiza a reunião • Participação ativa na definição do formato das reuniões e no seu conteúdo
<p>Metodologia de implementação e instrumentos a utilizar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião mensal na 1ª terça-feira de cada mês ao fim do dia (horário e dia da semana fixos), incluída nos horários de todo o corpo de profissionais • Recolha pelo anfitrião de assuntos a discutir, das equipas, da direção • Preparação de apresentação Powerpoint se adequado • Gestão cuidada da dinâmica das reuniões, para evitar a monotonia – alternando o tipo de assuntos a discutir, o formato, quem dinamiza • Mobilização, durante as reuniões, de equipas voluntárias para decidir o tema e orientar algumas das sessões • Apresentação dos resultados dos processos de tomada de decisão para os quais a Reunião Geral contribuiu – p. ex. apresentação do plano de formação interno final. • Exemplos de assuntos abordados na reunião: <ul style="list-style-type: none"> ○ Plano formação interno ○ Avaliação de desempenho e processo de reconhecimento ○ Criação do plano de atividades ○ Financiamento da organização: situação financeira, candidaturas em submetidas ○ Discussão dos resultados da avaliação da satisfação dos utentes ○ Resolução de problemas, partilha de novas ideias ○ Apresentação de todas as equipas (elementos da equipa, atividades, sucessos, constrangimentos)

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apresentação e integração de novos/as profissionais ○ Divulgação de novos projetos e colaboração (p. ex. informação privilegiada da terra) ○ Celebrar sucessos da organização no seu todo e de trabalhadores em particular (p. ex. seminário organizado por xyz, que pediu que todos divulgassem, correu muito bem) – ficam em ata ○ Criação de grupos de trabalho com profissionais de equipas diferentes para organização de atividades, p. ex. celebração dos 40 anos da instituição <p><u>Nota:</u> Esta prática foi instaurada desde início da organização, quando grupo de profissionais era muito mais reduzido (menos de 10), mas foi acompanhando a evolução da organização</p>
<p>Dificuldades/ obstáculos encontrados + formas de os superar</p>	<p><u>Dificuldades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior participação de alguns/algumas profissionais do que de outros. <i>Solução:</i> Utilização de dinâmicas quebra-gelo e descontração que mobilizam o envolvimento de todos. • Debates acesos por vezes melindram participantes. <i>Solução:</i> Mediação cuidada pela anfitriã (tendo presente que mais vale esclarecer conflitos do que deixar mal-estar); alternar dinâmicas das reuniões (se uma é mais conflituosa, a seguinte deve ser mais leve) • Possível monotonia. <i>Solução:</i> Criar dinâmicas diferentes em cada reunião para manter ritmo e trazer novidade (se umas são mais informativas, outras podem ser mais interativas e descontraídas) <p><u>Potencial dificuldade:</u> Em organizações maiores, com polos diferentes, especialmente aquelas que têm lar residencial (com turnos 24h), será mais difícil congregar todo o corpo de profissionais numa só reunião.</p>
<p>Fatores críticos com papel importante na emergência e qualidade da prática (história)? Quem legitimou/validou a prática?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anfitriã fazer parte da direção técnica e da direção estatutária da organização (funciona como pivot) • Adesão do corpo de profissionais – Espírito de equipa e envolvimento das pessoas com a organização aumentam a probabilidade de os/as colaboradores/as aderirem à reunião (por outro lado, a própria prática da reunião também promove a envolvimento das pessoas)

	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de governação assente na participação e numa cultura de igualdade – Direção técnica e estatutária assume-se como parte integrante do corpo de profissionais, tem cuidado com linguagem de poder; restantes membros da direção estatutária têm uma grande proximidade com a instituição, visitam com regularidade de forma informal
--	--

3. Resultados	
Valor acrescentado da prática para beneficiários e clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Contribui para um bom ambiente, proximidade, união na sua instituição (que por sua vez evita ou minimiza conflitos) • Contribui para motivação do corpo de profissionais • Mobiliza o corpo de profissionais para se envolverem com a instituição no seu todo, incluindo na resolução colaborativa de problemas e na geração de novas ideias
A prática demonstra valor e mais valias que garantem a autosustentação e sustentabilidade?	<p>A direção faz um balanço positivo da prática (que nunca foi interrompida desde a sua fundação) e pretende mantê-la. Antecipa que, quando a instituição criar a valência de lar residencial para a qual está a trabalhar, será necessário alterar a prática, mas está comprometida a manter o nível de participação que esta promove.</p>

4. Disseminação
<p>A prática, ou uma versão adaptada desta, pode ser implementada a qualquer momento por outra organização, baseando-se na informação apresentada nesta ficha.</p> <p>A CERCILAMAS está também disponível para disseminar a prática.</p> <p>Contacto: Lúcia Ribeiro Diretora Técnica CERCILAMAS Rua do Auditório, 125, Apartado 70, 4536-904 Santa Maria de Lamas 227 442 478 cercilamas@sapo.pt</p>

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	A Governação, a Participação e a Transparência
Temática	Estudo de caso Coopérnico: Boas práticas no domínio da Governação
Fonte	Coopérnico – Cooperativa de Desenvolvimento Sustentável CRL
Onde explorar	N/A
Data	julho de 2020

DESCRIÇÃO

Sobre a organização

Nome	Coopérnico – Cooperativa de Desenvolvimento Sustentável CRL
Atividade	Comércio, consumo e serviços (energias renováveis; eficiência energética)
Ano fundação	2013
Localização	Sede em Lisboa
N.º de cooperantes	Cerca de 1700
N.º recursos humanos remunerados	5

Cooperativa fundada por um grupo de 16 cidadãos de diferentes áreas profissionais e com diferentes backgrounds, partilhando a preocupação com o desenvolvimento sustentável.

Visão: Um modelo energético renovável, justo e responsável que contribui para um futuro social, ambiental e energeticamente sustentável.

Missão: Envolver os cidadãos e empresas na criação do novo paradigma energético – renovável e descentralizado – em benefício da sociedade e do meio ambiente.

Fazem o *procurement* para instalações de centrais fotovoltaicas em organizações do terceiro sector, financiando-se através dos cooperantes e de fundos europeus. Desde o início de 2020 que se lançaram no mercado do fornecimento de eletricidade e têm a intenção de se tornar uma cooperativa de consumidores e continuarem a crescer no número de cooperadores.

Boas práticas no domínio da Governação

CONSTITUIÇÃO DA DIREÇÃO SEGUNDO ÁREAS DE KNOW-HOW NECESSÁRIAS À ORGANIZAÇÃO

No anterior mandato, a direção era composta por três elementos, sem dedicação a tempo inteiro, o que não permitiu à organização desenvolver-se e crescer segundo a sua estratégia.

Para fazer face a essa situação, no presente mandato a direção foi alargada e constituída com base nas prioridades e funções estratégicas para a organização. Após a identificação das áreas mais importantes (produção e comercialização, lobby, comunicação, enquadramento legislativo, proximidade das comunidades de energias renováveis, mobilização de cooperantes), a direção anterior procurou entre os/as cooperantes as pessoas com as competências necessárias para tutelar estas áreas. Constituiu-se uma direção com sete elementos.

A direção reúne impreterivelmente cada duas semanas, sendo por vezes necessário fazer reuniões extraordinárias, para tomar decisões mais urgentes.

Existe apenas um membro remunerado na direção, que é o responsável financeiro e pela área da comercialização, que tem 60% de dedicação.

MOBILIZAÇÃO DE COOPERADORES ATRAVÉS DE GRUPOS LOCAIS

A cooperativa realiza duas Assembleias Gerais por ano, como manda o código cooperativo, mas desde a sua fundação que tem como um dos seus objetivos envolver os/as cooperantes de forma mais aprofundada, para além dos momentos obrigatórios.

Seguindo a inspiração da cooperativa energética espanhola Somenergia, a Coopérnico criou grupos locais de cooperantes em vários pontos do país. Existem algumas dificuldades na mobilização dos cooperantes para participarem nestes grupos, nomeadamente a necessidade de um/a cooperante que dinamize o grupo localmente, mas a Coopérnico continua comprometida com o aumento da participação dos/as seus/suas cooperantes no desenvolvimento e crescimento da cooperativa.

Um dos grupos mais ativo neste momento é o do Algarve, liderado por um cooperante muito ativo e que mobiliza a comunidade estrangeira com interesse nas energias renováveis. Para a ativação e dinamização dos grupos, é essencial o acompanhamento da direção, que vai para além das newsletters e partilha com regularidade o rumo e os desafios da cooperativa.

A direção identificou que é necessário capacitar cooperantes que dinamizem os grupos locais, assegurando que estes/as conhecem de forma aprofundada o funcionamento da cooperativa, as prioridades estratégicas e o enquadramento legislativo, para assim poderem contribuir para aumentar o número de cooperantes e mobilizar as pessoas que já são membros. Os/as cooperantes "dinamizadores/as" dos grupos do Porto e Lisboa, identificados como prioritários,

estão agora a ser capacitados/as. Adicionalmente, a direção desafiou um grupo de cooperantes para estudar o regulamento dos grupos locais existente e revê-lo.

Contacto:

Miguel Almeida

Responsável financeiro e pela comercialização

Coopérnico – Cooperativa de Desenvolvimento Sustentável CRL

Rua de São Nicolau 73, 2 Esq, 1100-548 Lisboa

(+351) 213 461 803

malmeida@coopernico.org

A Coopérnico está disponível para dar mais detalhes sobre as suas práticas a organizações interessadas em replicá-las ou adaptá-las à sua realidade.

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	Complementaridade
Temática	Partilha de Recursos:
Fonte	CERCIFEIRA
Onde explorar	N/A
Data	julho de 2020

DESCRIÇÃO

1. Identificação da prática

Designação da prática	Partilha de recursos com outras organizações sociais, nomeadamente CERCI.
Objetivos/ finalidade	<p>A prática surge do modelo de relacionamento estreito que se foi estabelecendo e consolidando com o decurso do tempo entre a CERCIFEira, e outras Cerci de concelhos vizinhos (Santa Maria de Lamas, Espinho Ovar, São João da Madeira e Estarreja) bem como com outras organizações sociais do concelho da Feira, no qual existem 53 IPSS.</p> <p>Teve como contexto facilitador a rede social do concelho da Feira e a participação no evento “Mosaico Social” cujos objectivos são divulgar os serviços e projetos sociais existentes no concelho, estimular o seu conhecimento junto da população e potenciar uma cultura de parceria aberta e eficaz, através do intercâmbio de experiências e metodologias de trabalho entre instituições.</p> <p>Os objectivos da prática são a melhoria da eficiência e da capacidade de resposta das organizações às necessidades que se propõe satisfazer, através da partilha de recursos (físicos, humanos e ideias/projetos) e de economias de escala.</p>

Beneficiários	Toda a comunidade de stakeholders das diversas instituições envolvidas (desde os internos aos externos) com especial ênfase nos seus beneficiários.
Parceiros envolvidos e como (se aplicável)	A prática não tem uma delimitação precisa e delimitada de parceiros. Concretiza-se em ocasiões múltiplas, sob vários pretextos, beneficiando do contexto da Rede Social e do evento Mosaico Social. No caso das relações estabelecidas com as CERCIs de concelhos vizinhos as relações estabelecem-se no âmbito de encontros formais e informais entre os seus dirigentes e técnicos.

2. Construção da prática

Caracterização a que problema responde? que solução implementada?	<p>A prática responde a dois problemas principais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A escassez de meios para satisfazer todas as necessidades; • As dificuldades em superar constrangimentos formais na contratação de determinados serviços. <p>As soluções são muito diversas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partilha de recursos humanos (ex. fisioterapeuta, terapeuta da fala); • Partilha de equipamentos (de transporte, audiovisuais, etc.); • "Procurement" informal (recomendações para melhores compras ou compras em grupo), por exemplo de materiais relacionados com a pandemia COVID19. • Partilha de produtos produzidos na CERCIFEIRA (p. ex. máscaras de protecção facial. A Câmara forneceu o tecido e a CERCIFEIRA, no âmbito do curso de Costura, produziu máscaras que forneceu gratuitamente a instituições do concelho) • Acesso a serviços de formação de forma partilhada (ex. de protocolo patrocinado pela Câmara Municipal com
---	--

	a Universidade Católica para a organização de uma pós-graduação dirigida às instituições sociais do concelho)
Que competências necessárias? Que contributos/complementaridades de/com parceiros?	Fundamentalmente a partilha de uma cultura e de um modelo de relacionamento caracterizados pela disponibilidade, pela confiança e abertura entre instituições (que nem todas as IPSS do concelho comungam, no entanto) associados à capacidade de diálogo e de entreaajuda em função, quer de objectivos de médio e longo prazo, quer de contingências e necessidades e curto prazo.
Como podem ser envolvidos os beneficiários/destinatários da prática?	Não aplicável
Metodologia de implementação e instrumentos a utilizar	A implementação tem uma forte prevalência de circuitos de comunicação e de práticas informais ("muitas vezes, basta um telefonema"). Quando justificado e/ou necessário são estabelecidos protocolos. A pertença à REDE SOCIAL do concelho propicia e facilita a emergência da prática "O modelo de relacionamento o na rede social é muito bom, em cima do acontecimento e de portas abertas"
Dificuldades/obstáculos encontrados + formas de os superar	Não têm sido encontradas dificuldades. O já longo histórico de relação entre as instituições e a multiplicidade de contextos em que decorre, permitem o conhecimento mútuo, a comunicação informal e o estabelecimento, por consenso dos canais e processos adequados. O trabalho da Divisão Social da Câmara de Santa Maria da Feira e o evento "Mosaico Social" são considerados facilitadores.
<i>Factores críticos com papel importante na emergência e qualidade da prática? (história) Quem legitimou/validou a prática?</i>	A prática é espontânea e intuitiva, não sujeita a análise e avaliação formais.

3. Resultados

Valor acrescentado da prática para beneficiários e clientes	Melhora a eficiência (mais recursos, com menores custos); Melhora a eficácia (melhor qualidade dos serviços prestados) Melhora a proatividade e a promoção da inovação inter-pares; Melhora a satisfação dos dirigentes e técnicos pelo sentido de pertença a um contexto alargado de partilha e de relacionamento construtivo.
A prática demonstra valor e mais valias que garantem a auto-sustentação e sustentabilidade .	A prática tem ritmos distintos. Há expressões da prática mais longas (como a pós-graduação ou a partilha de um técnico por longos períodos) e outras de duração mais curta e efémera (como um evento único, de um dia).

4. Disseminação

Metodologias e instrumentos para a transferência e incorporação da prática	Atualmente a Universidade Católica, Centro Regional do Porto, no âmbito da sua área transversal de economia social, procede a um estudo de caracterização das dinâmicas e práticas de partilha no sector social do concelho da Feira, pelo facto de ter reconhecido existirem características próprias relevantes que mereciam um estudo mais aprofundado.
--	--

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	A Qualidade da Gestão
Temática	Painel de Indicadores de Monitorização (KPI)
Fonte	Turnaround Social
Onde explorar	
Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

A gestão de uma organização exige um adequado sistema de informação que permita a monitorização das atividades e dos resultados.

Os denominados *KPI – Key Performance Indicators*, fazem parte da linguagem empresarial, mas estão ainda menos implementados no setor social.

Existem técnicas de análise da informação contabilística, que constitui o elemento chave para proceder aos diagnósticos necessários à compreensão da situação das instituições, mas também à identificação de aspetos que deverão ser considerados numa perspetiva de decisões futuras, quer as mesmas sejam de carácter conjuntural (decisões operacionais), quer sejam de carácter estrutural (decisões estratégicas).

Os rácios e os indicadores económico-financeiros, são o elemento determinante para diagnosticar os principais pontos fracos e pontos fortes das instituições, sendo que para a sua obtenção será necessário proceder à correção das demonstrações financeiras iniciais elaboradas pelo Contabilista Certificado, de acordo com o SNC e acrescentar-lhe algumas informações de carácter extra-contabilístico.

A partir dos dados da contabilidade geral, pode obter-se informação tratado sobre, por exemplo:

- O grau de dependência da sua entidade, de subsídios e donativos;
- O resultado por resposta social;
- O custo geral por utente;
- O custo de cada refeição;
- O custo de pessoal por resposta social e por utente;
- O prazo médio de pagamento a fornecedores;
- A situação da sua tesouraria;
- O risco futuro da sua atividade.

- ...

É importante salvaguardar a qualidade da informação financeira, pois só assim se consegue mais facilmente a identificação dos problemas económico-financeiros, e se criam condições para aconselhar a aplicação de medidas corretivas de gestão, principalmente de cariz financeiro e potenciar o equilíbrio estrutural e a melhor utilização dos recursos da instituição entre outros.

Por isso, apresenta-se aqui, como ferramenta de apoio à gestão, um painel de indicadores, adaptados ao setor social.

A lista de indicadores anexa é propositadamente exaustiva, para que cada entidade seleccione os que mais se adaptem à sua especificidade.

Existe um Manual de Apoio à construção destes indicadores, que pode ser solicitado aos autores:

Apoio às entidades do 3º setor - Análise financeira da informação contabilística

Contacto

Turnaround Social – Consultoria e Formação no 3º Sector, Lda
Rua Castilho, 59 – 2º Esq – lisboa
Vitor Bizarro do Vale – vitor.vale@turnaround.pt

INDICADORES DE GESTÃO

Painel de rácios pertinentes para um Relatório de Gestão

Rácios 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			

Rácios 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			

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

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

Rácios e indicadores - FUNCIONAMENTO	2014	2015	2016
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)			

Rácios e indicadores – INDICADORES SOCIAIS	2014	2015	2016
% 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)			

Rácios e indicadores - VALÊNCIA	2014	2015	2016
---	-------------	-------------	-------------

Indicadores por utente			
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)			

Rácios e indicadores – GESTÃO CORRENTE			
Indicadores por valência/resposta social	2014	2015	2016
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			

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

Rácios e indicadores – INVESTIMENTOS	2013	2014	2015
---	-------------	-------------	-------------

Indicadores por valência/resposta social			
Valor do Património p/valencia			
Bens adquiridos p/valencia			
Bens abatidos p/valencia			

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	A Qualidade da Gestão
Temática	Guia para a gestão da qualidade: Checklist para auditoria interna ISO 9001
Fonte	ISO - International Organization for Standardization
Onde explorar	https://www.iso.org/standard/45481.html
Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

A ISO 9000 é um standard desenvolvido pela International Organization for Organization, que regulamenta os fundamentos e o vocabulário do Sistema de Gestão da Qualidade, mostrando à organização qual o seu objetivo e os termos que devem ser aplicados, bem como as vantagens para a gestão da qualidade. O documento possui os conceitos principais utilizados no sistema.

Este standard é um conjunto composto pelas normas ISO 9000, 9001, 9004 e 19011, podendo ser aplicadas em diversos tipos de organização, nomeadamente empresas e organizações sociais. Estas normas referem-se à qualidade dos processos da organização, e não dos produtos ou serviços.

Concretamente, a ISO 9001, estabelece orientações sobre a qualidade dos projetos, bem como o seu desenvolvimento, produção, instalação e manutenção. É uma das normas mais específicas e mostra como deve ser cada processo da empresa.

Como auxiliar para a auditoria interna à qualidade da gestão e dos processos, sugere-se a utilização do “**Checklist para auditoria interna ISO 9001**”, que se apresenta de seguida.

.

CHECK LIST PARA AUDITORIA INTERNA DA ISO 9001

Autor – Mês / Ano

Data da auditoria:

Tópicos para a auditoria	Observações	Auditor	Auditado
1. É possível constatar que há controle da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade ? Faça uma verificação amostral ou acessar arquivo ON LINE para check			
2. O Manual e PSGQ's estão devidamente aprovados e assinados pelo responsável da empresa para a questão da ISO 9000 ?			
3. Há uma Política da Qualidade na empresa e a Direção a dissemina regularmente, os compromissos que nela estão inseridos, para todos os profissionais ? Você pode atestar isso com evidências?			
4. Da mesma forma, quanto aos objetivos da Qualidade ? A direção fala deles nos encontros regulares ?			
5. A Direção tem orientado suas ações e prioridades para foco no cliente, ou seja, garantir que seus requisitos são determinados e atendidos ? (Pode evidenciar isso com um exemplo ?)			
6. As responsabilidades e autoridades estão definidas na empresa ? Estão comunicadas ?			
7. Há um RD na empresa, é de conhecimento de todos, bem como suas Atribuições Funcionais no Sistema de Gestão da Qualidade ?			
8. Há treinamento para as pessoas que trabalham na Fabricação e no Controle da Qualidade ? Há registros ?			
9. Os treinamentos são avaliados quanto à sua eficácia, ou seja, como estão ajudando de fato a melhorar os resultados da empresa ? Como você vê isso ? Sabe alguma coisa se isso é feito ?			
10. Há Programação para a Fabricação de Frascos ? Ele é divulgado e cumprido ? E quanto aos desvios, como são tratados e comunicados aos clientes? Os requisitos dos clientes estão na Programação ?			
11. Há documentos específicos para a Fabricação de Frascos e Tampas (Verificar todos os registros usados, o preenchimento e uso). Todos estão com visto e as ocorrências separadas para análise ?			
12. Há rotinas para verificação, validação, monitoramento, testes, ensaios requeridos, específicos para os frascos e tampas, bem como critérios para considerá-los devidamente especificados ? (Rotinas de Controle da Qualidade)			
13. A empresa possui capacidade de atender aos pedidos de Fabricação de frascos e tampas ? Como ela negocia esses parâmetros, para não assumir compromissos que não possa atender?			
14. Há retroalimentação para os clientes, quanto às suas reclamações? O cliente sempre tem uma resposta ? Pode dar exemplos disso ?			
15. Há mecanismos de verificação de materiais e insumos comprados Como é verificada a conformidade do que é adquirido com as requisições ? Laudo Técnico x Pedido ? Há análise das MP's, Tintas e Pigmentos? Como pode-se atestar a qualidade dos mesmos ?			
16. Há alguma sistemática de avaliação de fornecedores ? Como a empresa avalia a credibilidade de fornecedores ? E a condição deles atenderem aos requisitos negociados com eles ?			
17. Há PSQ e/ou POP's pertinentes à Fabricação de Frascos e Tampas ? Há coerência entre o que neles está registrado e a prática ?			
18. Os equipamentos de medição e testes estão calibrados e com datas de validade da calibração corretas ?			

19. Os certificados de análise de produtos estão corretamente preenchidos, com as unidades, faixas de especificação, valores encontrados, métodos utilizados, rubrica do Responsável)			
20. Há condições da empresa preservar adequadamente os frascos e tampas fabricados, até que ocorra o envio para o cliente ? Como pode atestar e garantir isso ?			
21. Instrumentos de análises, ensaios, testes, controle da qualidade, são devidamente limpos, guardados adequadamente, após usos ?			
22. Todos os equipamentos e instrumentos de medição, análises, testes, ensaios e controle da qualidade estão devidamente codificados e identificados, bem como os testes de calibrações feitos pelo próprio pessoal da empresa são registrados ? É possível mostrar isso ?			
23. Os operadores possuem treinamento para atuar nas tarefas rotineiras ? Há comprovação disso ? Quem treina ? Como ? Como se garante que o operador está apto a executar determinada tarefa, rotina, sem riscos para si mesmo, para os demais, para as instalações da empresa e para a qualidade dos produtos ?			
24. A empresa monitora regularmente a satisfação de todos os seus clientes ? Há método e frequências definidas para isso ? Os resultados são usados ? Em quais momentos ?			
25. A empresa possui um programa de auditorias internas (ou, pelo menos, uma previsão) para verificar se o seu Sistema de Gestão da Qualidade está conforme com as disposições planejadas, com os requisitos da Norma ?			
26. Há métodos para medir desempenho dos processos objeto da certificação ? Indicadores de Desempenho com metas.			
27. As características dos frascos e tampas fabricados são medidas regularmente, para se verificar se seus requisitos estão sendo atendidos ? Como está a situação ?			
28. Há registros sobre as NC's, suas naturezas, origens, para permitir as devidas correções nos processos ? Pode mostrar um exemplo ? E o tratamento das NC's ?			
29. As NC's relativas ao não atendimento de pedidos de clientes estão registradas ? Como e aonde são analisadas e tratadas ?			
30. Há um Plano ou Previsão de Treinamento na empresa ? Ele está validado pela Direção ? É acompanhado ou ao menos justificado?			
31. Verificar se os operadores estão usando os EPI's adequados.			
32. Verificar a situação das atas das reuniões de Produção, Análise Crítica e do Controle da Qualidade.			
33. Verificar o alinhamento dos objetivos da empresa com a Política da Qualidade e com ações para melhorias. Da mesma forma, o alinhamento entre os Objetivos da empresa, da Qualidade e estratégias.			
34. Há Plano de Ação na Empresa ? Ele contempla ações para melhoria do processo de fabricação, dos produtos (frascos e tampas), segurança e capacitação dos empregados ? Como está o status ?			
35. Expedição – os sacos de frascos, potes e tampas estão identificados? Estão separados da Produção por alguma demarcação ? Quais verificações e registros são feitas no embarque, para se evitar problemas para o cliente ?			
36. As metas de desempenho do CQ estão sendo atendidas? Quando não, como e onde as diferenças são consideradas e tratadas, para as devidas correções? Envolve treinamento das Operadoras?			

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	A Qualidade da Gestão
Temática	Plano para Angariação de Fundos
Fonte	
Onde explorar	
Data	Junho de 2021

DESCRIÇÃO

Plano de Angariação de Fundos

[Nome da instituição]

[Data]

[Período em vigor]

[Poderá fazer sentido que o período do Plano de Angariação de Fundos acompanhe o ano fiscal, para efeitos de reporte]

Objetivos estratégicos da angariação de fundos

[Porque é que é importante angariar estes fundos? Como é que este trabalho encaixa na estratégia da organização como um todo?]

- ...
- ...

Objetivos gerais da angariação de fundos

- [Para que efeito vamos angariar fundos, projeto específico? Quanto financiamento necessário para o projeto no total? Quanto virá de outras fontes que não a angariação de fundos privados?]
- [Quanto dinheiro a angariar? Comparação com anos anteriores?]
- [A quem vamos pedir? / Fontes de financiamento]
- [De que forma – que tipo de ações e iniciativas vamos implementar? (campanhas de donativos de indivíduos, pedidos a empresas, etc.)]
- [Possíveis dificuldades/desafios?]

[Estes objetivos devem ser apoiados em alguns indicadores e objetivos quantitativos, que sejam relevantes, como p. ex.:]

Indicador	2020	Objetivo 2021
Valor total fundos privados angariados		
% fundos privados no financiamento total da instituição		
Valor e % donativos em géneros		
Valor e % donativos monetários		
Valor e % donativos de indivíduos		
Valor e % donativos de coletivos (empresas, organizações, coletividades, ...)		
Valor angariado em consignação de IRS 2020		
<i>Outros indicadores relevantes?</i>		

[Os indicadores escolhidos podem ser utilizados para reporte no Relatório de Atividades Anual]

SWOT relativa a angariação de fundos

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)

Painel de ações de angariação de fundos

N.º	Ação	Objetivos	Indicadores	Metas	Resultados anteriores	Prazo	Responsável	Observações
1								
2								
3								

Ficha de planeamento de ação n.º x - EXEMPLO

Ação de angariação de fundos	<i>Campanha de consignação de IRS – “Ajude a Cerci!”</i>
Objetivos (inc valor total a angariar)	<p><i>Total a angariar: X€</i></p> <p><i>Poderá também incluir objetivos como:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Angariar mais x% do que no ano anterior</i> • <i>Abordar x empresas para publicitarem a colaboradores/as</i> • <i>...</i>
Resultados anteriores	<i>Caso uma iniciativa semelhante ou igual tenha acontecido anteriormente, para efeitos de comparação – p. ex. 2020 – 30.000€ angariados</i>
Destinatários	<p><i>Colaboradores/as da Cerci</i></p> <p><i>Colaboradores/as de empresas que apoiam a Cerci</i></p> <p><i>Gabinetes de contabilidade</i></p> <p><i>...</i></p>
Prazo	
Tarefas	<p><i>Contactar empresas</i></p> <p><i>Criar poster / flyer</i></p> <p><i>Recolher testemunho de colaborador/a da Cerci / beneficiário/a</i></p> <p><i>...</i></p>
Parcerias + recursos externos a mobilizar	<i>Empresas que apoiam a Cerci, grupos de voluntários/as para fazer contactos, ...</i>
Recursos internos + custos da ação	<p><i>Impressão de x flyers = 200€</i></p> <p><i>...</i></p>
Indicadores	<p><i>O que podemos medir? Como vamos saber se estamos em bom caminho para atingir o nosso objetivo?</i></p> <p><i>Nº de empresas contactadas</i></p> <p><i>Nº de gabinetes de contabilidade contactados</i></p> <p><i>...</i></p>
Metas	<p><i>X empresas contactadas até 31/03/2021</i></p> <p><i>X empresas contactadas até 30/04/2021</i></p> <p><i>...</i></p>
Responsável	
Possíveis dificuldades em atingir objetivo	<p><i>Empresas já receberam outros pedidos de outras organizações</i></p> <p><i>Gabinetes de contabilidade não têm tempo de promover organização</i></p>
Como mitigar dificuldades	<p><i>Utilizar testemunho impactante de colaborador/a ou beneficiário/a para demonstrar impacto</i></p> <p><i>Providenciar email-tipo para empresas enviarem a colaboradores/as / gabinetes de contabilidade enviarem a clientes</i></p>

Cronograma de ações

	Ano xxx											
Ações	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez

Monitorização

Quem constitui a equipa de monitorização da implementação do Plano de Angariação de Fundos e que responsabilidades tem

Como vai ser monitorizada a implementação do Plano

Quando / com que frequência (sugestão: monitorização mensal / trimestral do plano + avaliação/revisão no final do período, antes de elaborar novo Plano de Angariação de Fundos)

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	A Inovação
Temática	Espiral da Inovação Social
Fonte	Nesta - The Open Book of Social Innovation (2010)
Onde explorar	https://www.nesta.org.uk/report/the-open-book-of-social-innovation/
Data	julho de 2020

DESCRIÇÃO

A espiral de inovação descreve as seis fases do processo da inovação social.

A inovação não segue sempre estas fases de forma linear, podendo saltar fases ou voltar atrás, mas esta sistematização pode ser útil na identificação das ferramentas e dos recursos necessários para promover o pensamento inovador – numa equipa, organização ou numa comunidade mais alargada.

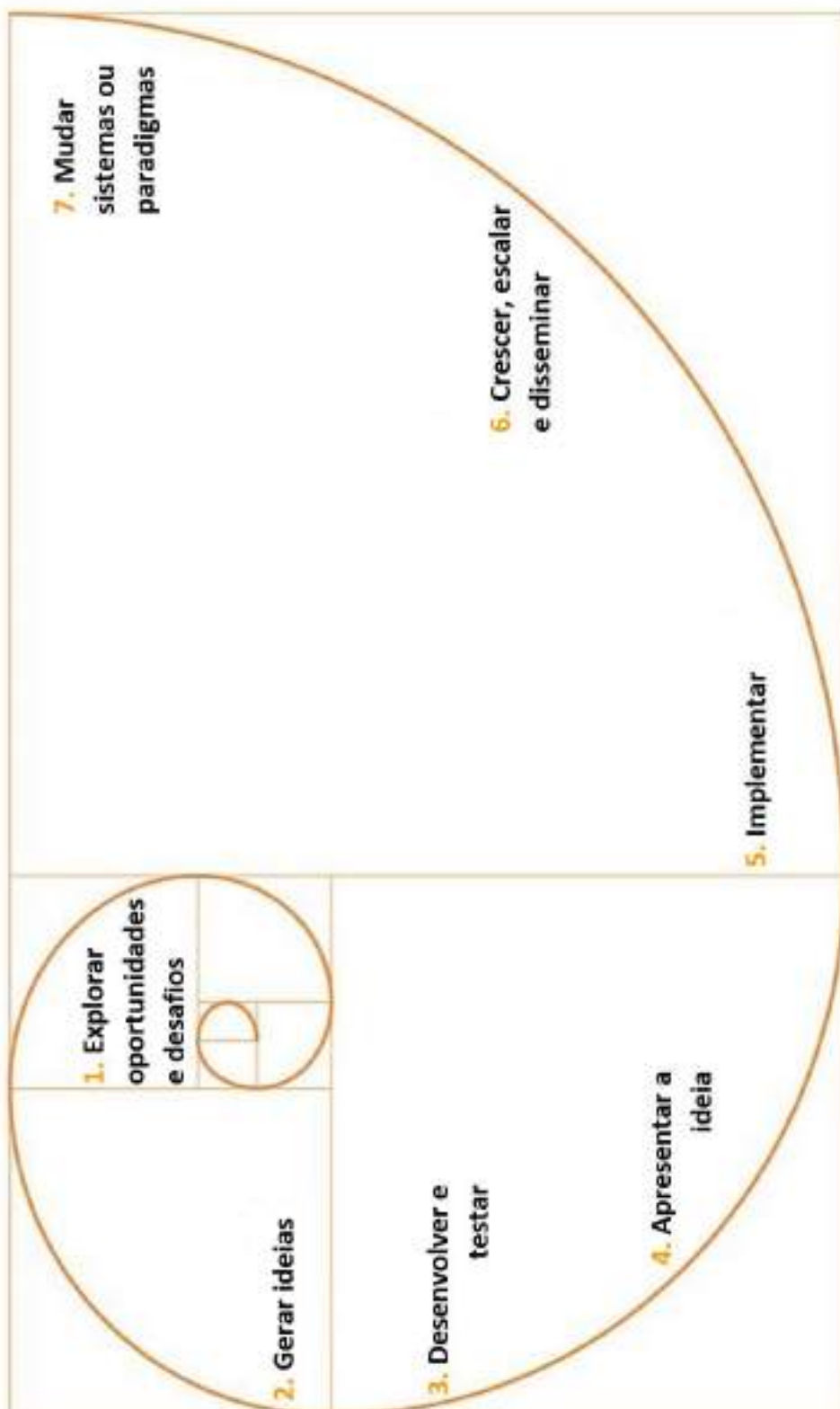
As seis fases podem ser descritas da seguinte forma:

- 1) **“Triggers”, inspirações e diagnósticos.** Crises, cortes orçamentais ou má *performance* podem ser gatilhos (“triggers”) para a inovação porque realçam a necessidade de mudança. Também nova informação ou a criatividade/imaginação podem despoletar processos de inovação. Esta fase envolve diagnosticar o problema e enquadrar a questão de forma a evidenciar as causas do problema e não apenas os seus sintomas.
- 2) **Propostas e ideias.** Nesta fase geram-se novas ideias, de maneira informal ou formal (p. ex. recorrendo a metodologias de “design thinking”).
- 3) **Protótipos e pilotos.** Aqui colocam-se as ideias em prática, o que pode ser relativamente simples (simplesmente experimentar algo) ou mais formal (através de pilotos ou protótipos). A experimentação, a tentativa e erro, ajuda a fortalecer ideias, resolver conflitos e a estabelecer indicadores de sucesso.
- 4) **Sustentação.** Aqui as ideias tornam-se práticas diárias, nomeadamente através da sua simplificação, implementação transversal e identificação de fontes de financiamento (se relevante) que garantam a sua sustentabilidade.
- 5) **Escala e disseminação.** Uma inovação pode crescer ou espalhar-se de várias formas, como o crescimento da organização que a lidera, a partilha de *case studies* inspiradores com pares ou a mobilização de responsáveis políticos para a apropriação da prática.

- 6) **Mudança sistêmica.** Este é o derradeiro objetivo da inovação social, que envolve muitos elementos, desde movimentos sociais e modelos de negócio a legislação e informação. A mudança de paradigma por vezes surge a partir de várias pequenas inovações. As inovações sociais enfrentam muitas vezes obstáculos e resistência do *status quo*, por isso o crescimento de uma inovação e o enraizamento de uma mudança paradigmática depende da criação de condições (económicas) para a sua sustentabilidade.

A espiral da inovação pode ser utilizada como base para uma reflexão organizacional (ao nível individual ou em grupo) sobre:

- Inovações já em curso – Em que fase estão? Que recursos são necessários para avançarem para as fases seguintes?
- Por onde começar a inovar – Que oportunidades e desafios se colocam à organização neste momento?



FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

no Sector Social Cooperativo e Solidário



Domínio	A Inovação
Temática	Auto-avaliação de práticas inovadoras
Fonte	COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação
Onde explorar	https://www.innovationscoring.pt/
Data	Julho de 2020

DESCRIÇÃO

O Innovation Scoring® é uma ferramenta de autodiagnóstico do desempenho de inovação de uma empresa, desenvolvida pela COTEC, com avaliação gratuita por peritos, que pode ser consultada e utilizada gratuitamente, no site acima indicado.

A ferramenta, disponível online, gera automaticamente um *feedback report*, que se apoia no questionário preenchido e análise do mesmo através da aplicação de um algoritmo, comparando com a média e os *top performers*. Posteriormente, este input é auditado e avaliado por perito, sendo possível verificar os pontos fortes e as áreas com maior potencial de melhoria.

A plataforma de Innovation Scoring® permite monitorizar a sua evolução nos diversos indicadores através do módulo de *benchmarking*, bem como a consulta de boas práticas de gestão da inovação, em cada dimensão do Innovation Scoring (Estratégia, Organização, Processos de IDI, Potenciadores e Impacto).

Esta ferramenta, embora desenvolvida para a comunidade empresarial, pode ser igualmente utilizada por organizações do setor social.

Ferramenta anexa abaixo

Cada dimensão do sistema de Innovation Scoring® compreende um conjunto de subdimensões compostas por questões principais, cada uma das quais com uma pontuação máxima associada (ponderação), suportadas por questões complementares (de resposta fechada) e indicadores quantitativos. Em cada subdimensão, existe um campo de 'justificação' no qual deverão ser dadas evidências que corroborem as pontuações atribuídas nas questões principais (escalas de Likert).

A. Estratégia	Abordagem					Aplicação					Ponderação
	Inexistente	Reativa	Definida	Definida e planeada	Sistemática	Não executada	Pouco desenvolvida	Parcialmente executada	Executada	Executada e colaborativa	
A1. Análise da envolvente											
1. A organização dispõe de mecanismos de monitorização da envolvente externa que permitem identificar necessidades e antecipar oportunidades de mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25
2. A organização dispõe de mecanismos de monitorização da envolvente externa que permitem identificar novas formas de organização e métodos de gestão relevantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25
3. A organização monitoriza e avalia tecnologias existentes e emergentes que possam ter impacto na sua cadeia de valor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25
4. A organização utiliza as tendências, oportunidades e ameaças identificadas na análise da sua envolvente externa como suporte prospetivo ao planeamento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25
A2. Planeamento estratégico											
5. A organização tem uma visão e uma estratégia de inovação explícita e regularmente revista em colaboração com os seus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20
6. A estratégia de inovação da organização traduz-se num plano de ação com objetivos e metas quantitativas a médio e longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30
A3. Cultura e liderança											
7. Os valores da organização promovem a diversidade, a cooperação com terceiros, a abertura internacional, a aprendizagem contínua e a adaptabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15
8. A cultura da organização fomenta uma cultura empreendedora e estimula o surgimento de novos líderes, a experimentação e a capacidade de assumir riscos, sem penalizar fracassos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15
9. A gestão de topo está verdadeiramente envolvida, assumindo responsabilidades na gestão da IDI e dando notoriedade aos objetivos de inovação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20

B. Organização

	Abordagem					Aplicação					Ponderação
	Inexistente	Informal	Pouco estruturada	Formal	Formal e monitorizada	Fraca	Pouco desenvolvida	Suficiente	Desenvolvida	Especializada e evolutiva	
B1. Estruturas e governance											
10. O modelo de governo da organização é flexível e capaz de se ajustar à mudança, promovendo a inovação de forma transversal aos diferentes níveis organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20
11. A organização dispõe de uma ou mais estruturas organizacionais e físicas dedicadas à gestão de atividades de IDI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30
12. A organização dispõe de ferramentas e desenvolve rotinas de colaboração e comunicação interdepartamental, designadamente no âmbito dos processos de IDI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25
B2. Capital humano											
13. A política de capital humano da organização promove a inovação, estimulando a diversidade cultural e o planeamento de competências alinhado com a estratégia e objetivos definidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30
14. A organização estimula e apoia a criatividade e a iniciativa dos seus colaboradores no quadro das atividades de IDI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20
B3. Competências organizacionais											
15. A organização dispõe de competências técnicas adequadas ao desempenho de atividades de I&D.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	40
16. A organização dispõe de competências de marketing para o desenvolvimento das suas atividades de inovação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	35

C. Processos de IDI

	Abordagem					Aplicação					Ponderação
	Inexistente	Informal	Pouco estruturada	Formal	Monitorizada e sistemática	Não implementada	Parcialmente implementada	Implementada	Rotinada	Evolutiva e integrada	
C1. Geração e avaliação de ideias											
17. A organização dispõe de processos e ferramentas que permitem identificar e selecionar ideias e conceitos inovadores de forma sistemática.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	60
C2. Gestão de projetos											
18. A organização desenvolve processos sistemáticos de planeamento, acompanhamento, controlo e implementação dos resultados de projetos de IDI, de forma individual e holística.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	60
C3. Proteção e valorização da propriedade intelectual											
19. A organização tem processos definidos para avaliação e decisão sobre a proteção e valorização do seu capital intelectual e dos resultados das suas atividades de IDI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30

E. Impacto

	Abordagem					Aplicação					Ponderação
	Sem dados	Passível de ser calculado	Parcialmente calculado	Monitorizado	Recorrente	Irrelevante	Pouco desenvolvida	Moderada	Elevada	Líder	
E1. Mercado											
25. O lançamento de novos produtos e a diferenciação dos produtos existentes tem permitido captar novos segmentos de clientes e apresenta um impacto positivo no volume de negócios da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	60
26. A inovação tem um impacto positivo sobre a expansão da organização para novos mercados geográficos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	60
27. A contribuição da inovação para a reputação da organização e dos seus produtos tem sido positiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30
E2. Sustentabilidade											
28. A inovação tem um impacto positivo na sustentabilidade económico-financeira da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	50
29. A inovação tem um contributo positivo para o aumento da eficiência e rentabilidade da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	50
30. As atividades de inovação contribuem para que a organização tenha um impacto positivo ao nível social e ambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	50