



# PAO

## 2026

Plano de atividades e orçamento 2026

**IN-ECOS COOPERATIVA PARA A INOVAÇÃO DO TERRITÓRIO  
E ECOSSISTEMAS**

---

# Plano de atividades e orçamento 2026

---

## Índice

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Introdução                                                  | 1  |
| Sumário executivo                                           | 2  |
| Balanço e aprendizagens de 2025                             | 4  |
| Enquadramento institucional da IN-ECOS                      | 8  |
| Enquadramento estratégico 2026                              | 11 |
| Linhas de atividade da IN-ECOS                              | 17 |
| Agenda de projetos e iniciativas 2026                       | 19 |
| Impacte e indicadores                                       | 21 |
| Plano de comunicação e visibilidade                         | 23 |
| Modelo de sustentabilidade e desenvolvimento organizacional | 25 |
| Orçamento 2026                                              | 26 |
| Riscos e medidas de mitigação                               | 28 |
| Conclusão                                                   | 30 |

*IN-ECOS, uma  
cooperativa  
multissectorial*

## Introdução

O presente documento constitui o PAO – Plano de atividades e orçamento para 2026 da IN-ECOS, aprovado pela Assembleia Geral em 18 de dezembro de 2025.

Nos termos do Código Cooperativo, aprovado pela Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto, a atividade das cooperativas deve desenvolver-se de forma organizada, transparente e conforme os princípios cooperativos. Neste quadro, o PAO assume-se como um instrumento anual de planeamento e gestão, através do qual se definem as prioridades de atuação da cooperativa, os objetivos a prosseguir, as ações a desenvolver e a previsão dos recursos financeiros necessários à sua concretização.

Este documento existe, assim, para orientar a atividade da cooperativa ao longo do ano de 2026, assegurando coerência entre a sua missão, as atividades previstas e os meios humanos, técnicos e financeiros disponíveis. Para além da sua função operacional, o PAO constitui também um instrumento de responsabilidade interna, de prestação de contas perante os cooperadores e de suporte à tomada de decisão pelos órgãos sociais.

De acordo com o regime legal aplicável às cooperativas, a Assembleia Geral é o órgão supremo da cooperativa, sendo as suas deliberações obrigatórias para os restantes órgãos sociais e para todos os cooperadores. Entre as matérias sujeitas à sua apreciação e votação encontra-se o orçamento e o plano de atividades para o exercício seguinte. A lei prevê ainda que a assembleia geral ordinária reúna obrigatoriamente duas vezes por ano, incluindo uma reunião até 31 de dezembro para apreciação destas matérias.

Nestes termos, o presente PAO para 2026 foi submetido à aprovação da Assembleia Geral, constituindo, após deliberação favorável, o referencial orientador da ação da IN-ECOS durante o respetivo exercício. A sua aprovação confere legitimidade institucional às opções estratégicas e financeiras nele previstas e enquadra a atuação dos órgãos de administração e gestão da cooperativa ao longo do ano.

## Sumário executivo

---

O PAO para 2026 apresenta as prioridades, as linhas de ação, os projetos e os recursos previstos para o segundo ano completo de atividade da IN-ECOS. Constituída em outubro de 2024, a IN-ECOS entra em 2026 numa fase de consolidação operacional, dando continuidade ao percurso iniciado em 2025 e reforçando o seu posicionamento enquanto cooperativa dedicada à inovação territorial, à sustentabilidade, à inovação social, à valorização cultural e patrimonial e à capacitação de ecossistemas locais, com intervenção prioritária nos territórios do interior, em particular no Alentejo e na Beira Baixa.

Para 2026, a cooperativa define como prioridades estratégicas o aprofundamento da sua capacidade institucional, a consolidação das parcerias nacionais e europeias, o desenvolvimento de projetos e iniciativas concretas, a diversificação das fontes de financiamento e o reforço da sua visibilidade junto de entidades públicas, organizações da economia social, redes colaborativas, comunidades e potenciais financiadores. Trata-se de um ano orientado para passar de uma lógica predominantemente fundacional para uma lógica de implementação, experimentação e crescimento sustentado.

Entre as principais atividades previstas para 2026 destacam-se a consolidação da presença digital e institucional da IN-ECOS, o desenvolvimento de uma agenda de projetos e iniciativas alinhada com a sua missão, a preparação e submissão de candidaturas a programas nacionais e europeus, o reforço da participação em redes e consórcios, a estruturação de processos internos de gestão e reporte, a capacitação dos cooperadores e a criação de mecanismos mais consistentes de monitorização de resultados e impacte. O ano será igualmente orientado para sistematizar as aprendizagens de 2025, avaliar o grau de execução do PAO anterior e clarificar as prioridades estratégicas para o ciclo seguinte.

Do ponto de vista financeiro, o orçamento para 2026 é estruturado de forma prudente, mas já com maior orientação para a operacionalização de atividades, a captação de financiamento, a prestação de serviços compatíveis com a missão da cooperativa e o reforço progressivo da sua sustentabilidade institucional. A gestão orçamental continua a privilegiar o equilíbrio financeiro, o controlo do risco e a adequação entre recursos disponíveis, capacidade de execução e objetivos definidos.

A Administração entende 2026 como um ano de consolidação, desenvolvimento e afirmação progressiva da IN-ECOS. Este plano traduz o compromisso da cooperativa com a continuidade do trabalho iniciado, com a profissionalização gradual da sua atuação, com o reforço da

cooperação territorial e europeia e com a construção de um percurso sustentável, credível e orientado para a geração de impacto social, territorial, cultural, económico e ambiental.

Célia Tavares

Administradora

18 de dezembro de 2025

*Célia Gonçalves Tavares*

## Balanço e aprendizagens de 2025

### Consolidação institucional e aprendizagens organizacionais no exercício de 2025

O ano de 2025 correspondeu ao primeiro ciclo completo de atividade da IN-ECOS enquanto cooperativa formalmente constituída. Tratou-se de um período essencialmente orientado para a consolidação institucional, para a afirmação da identidade organizacional e para a criação das condições mínimas necessárias ao desenvolvimento futuro da cooperativa.

Ao longo do ano, a IN-ECOS procurou estruturar a sua presença institucional, clarificar o seu posicionamento estratégico e iniciar um processo gradual de integração em redes, iniciativas e oportunidades de financiamento compatíveis com a sua missão e dimensão organizacional. Embora 2025 não tenha sido um ano marcado por uma execução intensiva de projetos, constituiu um período determinante de construção organizacional, aprendizagem interna e preparação estratégica.

Entre os principais desenvolvimentos registados durante 2025 destacam-se:

- a consolidação formal da estrutura cooperativa e do funcionamento dos órgãos sociais;
- o desenvolvimento da identidade institucional e dos primeiros instrumentos de comunicação da IN-ECOS;
- a criação de bases para a presença digital e institucional da cooperativa;
- o mapeamento de oportunidades de financiamento nacionais e europeias;
- o estabelecimento de contactos institucionais e de parcerias exploratórias;
- a participação em processos de aprendizagem, capacitação e preparação de candidaturas.
- a reflexão interna sobre áreas prioritárias de intervenção e sobre o posicionamento estratégico da cooperativa.

Do ponto de vista organizacional, 2025 permitiu à IN-ECOS compreender de forma mais concreta os desafios associados à fase de arranque de uma cooperativa de pequena dimensão, particularmente em matérias relacionadas com capacidade operacional, gestão do tempo, disponibilidade dos cooperadores, acesso a financiamento e consolidação de notoriedade institucional. A experiência adquirida ao longo do ano reforçou a importância de uma abordagem gradual, prudente e coerente com os recursos efetivamente disponíveis.

O percurso realizado evidenciou igualmente a relevância da intercooperação, das redes colaborativas e da participação em ecossistemas de inovação territorial e economia social. A aproximação a parceiros nacionais e europeus permitiu à cooperativa iniciar processos de aprendizagem institucional importantes para a sua futura participação em projetos colaborativos e candidaturas de maior complexidade.

Ao nível estratégico, 2025 confirmou a pertinência do posicionamento da IN-ECOS nos domínios da inovação territorial, sustentabilidade, inovação social, valorização cultural e desenvolvimento colaborativo. Simultaneamente, tornou evidente a necessidade de reforçar a focalização estratégica da cooperativa, priorizando áreas de atuação onde possa gerar maior valor acrescentado e construir capacidade de intervenção diferenciadora.

Entre as principais aprendizagens organizacionais do ano destacam-se:

- a importância de consolidar processos internos simples, claros e proporcionais à dimensão da estrutura;
- a necessidade de reforçar a capacidade de planeamento e acompanhamento operacional;
- o valor estratégico da comunicação institucional e da construção de credibilidade externa;
- a relevância de desenvolver parcerias sustentáveis e alinhadas com a missão da cooperativa;
- a necessidade de equilibrar ambição estratégica com capacidade real de execução;
- a importância da capacitação contínua em matérias de financiamento, gestão de projetos e cooperação europeia.

A Administração considera que o percurso desenvolvido em 2025 permitiu criar bases institucionais relevantes para o crescimento sustentável da IN-ECOS. Apesar dos constrangimentos próprios de uma organização em fase inicial, o ano contribuiu para reforçar a identidade da cooperativa, consolidar aprendizagens e preparar condições para uma atuação mais estruturada ao longo de 2026.

## **Execução e avaliação do PAO 2025**

A avaliação do exercício de 2025 tem por base os indicadores definidos no PAO anterior, permitindo aferir o grau de concretização das atividades previstas, identificar os resultados alcançados e sistematizar aprendizagens relevantes para o planeamento de 2026. Neste

quadro, verifica-se que os objetivos definidos para 2025 foram globalmente concretizados, constituindo uma base relevante para a consolidação operacional da IN-ECOS em 2026.

#### Grau de execução dos indicadores previstos para 2025

| Objetivo 2025 | Indicadores previstos                                  | Resultados alcançados em 2025                                                                                                                                                                                                                                                 | Estado    |
|---------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1             | Consolidar identidade institucional e presença digital | Os indicadores previstos foram concretizados durante o exercício de 2025, designadamente ao nível da estruturação da presença digital (protótipo do website), da definição da identidade institucional e da formalização dos elementos base de posicionamento da IN-ECOS      | Concluído |
| 2             | Estruturar comunicação e visibilidade                  | Os indicadores previstos foram concretizados durante o exercício de 2025, com a definição da estratégia de comunicação corporativa, a preparação de modelos base de comunicação e a produção de conteúdos institucionais                                                      | Concluído |
| 3             | Mapear financiamento, candidaturas e parcerias         | Os indicadores previstos foram concretizados durante o exercício de 2025, através do mapeamento de oportunidades de financiamento, da mobilização de parcerias nacionais (CASES) e europeias (Erasmus+), da submissão de candidaturas (8) e do reforço da capacitação interna | Concluído |
| 4             | Preparar orientações estratégicas para 2026            | Os indicadores previstos foram concretizados durante o exercício de 2025, permitindo sistematizar aprendizagens, identificar prioridades estratégicas para 2026 e preparar o novo PAO (este documento)                                                                        | Concluído |

A execução do PAO 2025 permitiu consolidar as bases institucionais da IN-ECOS e concretizar os principais objetivos definidos para o primeiro ano completo de atividade da cooperativa. O grau de execução alcançado revela uma implementação globalmente coerente com a dimensão da estrutura, os recursos disponíveis e a estratégia prudente definida para esta fase inicial de desenvolvimento organizacional.



O processo de execução evidenciou igualmente a importância do reforço da capacidade operacional, da definição de prioridades claras e da consolidação progressiva de processos internos de gestão, comunicação e planeamento. A experiência adquirida ao longo de 2025 permitiu identificar áreas prioritárias de capacitação e confirmou a relevância da intercooperação e das redes colaborativas para o crescimento sustentável da cooperativa.

As aprendizagens resultantes da execução do PAO 2025 contribuíram diretamente para a definição das prioridades estratégicas de 2026, reforçando a orientação da IN-ECOS para uma fase de maior consolidação operacional, desenvolvimento de projetos, reforço de parcerias e aprofundamento da sua capacidade institucional e territorial.

## Enquadramento institucional da IN-ECOS

### Natureza jurídica e modelo cooperativo

A IN-ECOS foi registada em 18 de outubro de 2024, adotando a forma jurídica de cooperativa. Enquanto entidade da economia social, rege-se por um modelo organizacional assente na participação dos seus membros, na gestão democrática e na prossecução de fins de interesse coletivo.

A adoção do modelo cooperativo decorre da natureza da própria organização e da sua vocação para desenvolver respostas integradas, colaborativas e multidisciplinares nos domínios territorial, ambiental, económico, social, cultural e digital.

### Objetivo social, missão, visão e valores

A IN-ECOS tem por objeto a promoção da inovação nos ecossistemas territorial, ambiental, económico, social, cultural e digital, através, designadamente, de atividades de consultoria estratégica e operacional, capacitação e desenvolvimento territorial, investigação multidisciplinar, projetos de impacto social, apoio às indústrias culturais e criativas, sensibilização e *advocacy*, mentoria, *coaching* e formação, elaboração de candidaturas a financiamentos, gestão de projetos nacionais e internacionais, comunicação e *branding* territorial, promoção do empreendedorismo local e fomento da transformação digital.

A cooperativa atua de forma integrada e multidisciplinar, em articulação com entidades locais, regionais, nacionais e internacionais, valorizando recursos endógenos e promovendo estratégias de intervenção orientadas para o desenvolvimento sustentável.

A missão da IN-ECOS consiste em promover a inovação e o desenvolvimento sustentável dos territórios e ecossistemas, através de soluções colaborativas, multidisciplinares e orientadas para a criação de valor social, cultural, económico e ambiental.

A visão da cooperativa é afirmar-se como uma entidade de referência na inovação territorial e na construção de ecossistemas mais resilientes, inclusivos, criativos e sustentáveis.

A sua atuação pauta-se pelos seguintes valores: cooperação, sustentabilidade, inovação, participação, proximidade, responsabilidade social, ética, transparência, valorização do conhecimento e compromisso com o impacto.

## Princípios cooperativos e economia social

Enquanto cooperativa, a IN-ECOS orienta a sua atividade pelos princípios do cooperativismo e pelos valores da economia social. A sua atuação assenta numa lógica de participação democrática, autonomia, responsabilidade partilhada e compromisso com o bem comum.

Neste quadro, a cooperativa reconhece como referenciais da sua ação a adesão voluntária e livre, a gestão democrática pelos cooperadores, a participação económica dos membros, a autonomia e independência, a educação e capacitação, a intercooperação e o interesse pela comunidade. Estes princípios enquadram o funcionamento interno da organização e a forma como esta desenvolve a sua intervenção junto dos territórios e das comunidades

## Governança e órgãos sociais

A estrutura de governação da IN-ECOS organiza-se, nos termos do modelo cooperativo, em órgãos de deliberação, administração e fiscalização.

A Assembleia Geral é o órgão deliberativo da cooperativa, competindo-lhe apreciar e aprovar as principais orientações estratégicas e instrumentos de gestão.

A administração é assegurada por Administrador Único do Conselho de Administração, responsável pela condução da atividade corrente da cooperativa e pela execução das deliberações aprovadas.

A fiscalização é assegurada por Fiscal Único, com funções de acompanhamento e controlo da atividade da organização.

À data de elaboração do presente documento, os órgãos sociais da IN-ECOS são os seguintes:

|                                                         |                              |
|---------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Presidente da Assembleia Geral</b>                   | Ana Catarina Matias Simão    |
| <b>Vice-presidente da Assembleia Geral</b>              | Isabel Cristina Dias Nunes   |
| <b>Administrador único do Conselho de Administração</b> | Célia Gonçalves Tavares      |
| <b>Fiscal único</b>                                     | Nadine Cristina Bastos Teles |

## Cooperantes e equipa

A IN-ECOS é constituída por seis cooperantes fundadores, dos quais quatro exercem funções nos órgãos sociais.

Em 2026, a cooperativa prevê manter uma estrutura organizacional assente no contributo dos cooperadores fundadores, podendo recorrer, sempre que necessário, a colaborações pontuais, prestação de serviços especializados ou outras formas de apoio técnico compatíveis com a sua capacidade financeira e com as atividades previstas.

As atividades da IN-ECOS continuarão a ser desenvolvidas de forma gradual e proporcional à sua fase de consolidação, procurando equilibrar o envolvimento voluntário dos cooperadores com a necessidade de reforço progressivo da capacidade operacional da cooperativa.

Foi ainda deliberado, em Assembleia Geral Extraordinária, que os cargos exercidos pelos órgãos sociais são desempenhados sem remuneração, sem perceção de *pro labore* ou qualquer outro benefício. Todos os membros dos órgãos estatutários se encontram abrangidos por outro regime obrigatório de proteção social.

Do ponto de vista da composição da cooperativa, a estrutura fundadora integra quatro mulheres e dois homens. Em termos etários, distribui-se pelos escalões 35-44 anos (2) e 45-54 anos (4). Quanto às habilitações académicas, a cooperativa integra quatro licenciados e dois mestres.

Esta estrutura reflete uma organização em consolidação operacional, assente num núcleo fundador qualificado, multidisciplinar e comprometido com a missão, os valores e os princípios cooperativos da IN-ECOS, procurando reforçar progressivamente a sua capacidade de intervenção e desenvolvimento institucional.

## Enquadramento estratégico 2026

### Contexto territorial e institucional

A atuação da IN-ECOS continua a inscrever-se em territórios de baixa densidade, com especial incidência no Alentejo e na Beira Baixa, onde os desafios do desenvolvimento territorial exigem respostas integradas, colaborativas e adaptadas às especificidades locais. No atual ciclo de programação, quer o Alentejo 2030 quer o Centro 2030 mantêm como prioridades a competitividade da economia, a sustentabilidade ambiental, a inovação, a coesão territorial e a valorização das pessoas e dos recursos endógenos, assumindo-se como instrumentos de operacionalização das estratégias regionais e sub-regionais.

No caso do Alentejo e da Beira Baixa, os referenciais estratégicos territoriais continuam a identificar desafios associados ao despovoamento, ao envelhecimento demográfico, à escassez de mão-de-obra qualificada, à necessidade de reforçar a qualidade de vida, a inclusão social, a transição digital, a cooperação institucional e a valorização de setores como a cultura, a criatividade, o turismo, a floresta, o agroalimentar e a sustentabilidade ambiental. Estes desafios exigem modelos de intervenção assentes na cooperação entre entidades públicas, organizações da economia social, tecido económico, sistema científico, setor criativo e comunidades locais.

Neste contexto, a IN-ECOS posiciona-se como uma estrutura de interface, capacitação e desenvolvimento colaborativo, orientada para a inovação territorial, a sustentabilidade, a inovação social, a valorização cultural e patrimonial e a articulação entre atores. Após um primeiro ano completo de atividade centrado na consolidação institucional, em 2026 a cooperativa pretende reforçar a sua capacidade de intervenção, evoluindo para uma fase de maior operacionalização, desenvolvimento de projetos, consolidação de parcerias e participação em iniciativas alinhadas com a sua missão e com as necessidades dos territórios onde atua.

Assim, o enquadramento estratégico para 2026 parte das bases criadas em 2025 e projeta uma atuação mais estruturada, focada na criação de valor social, territorial, cultural, económico e ambiental. A IN-ECOS procurará, neste novo ciclo, consolidar o seu papel enquanto agente de inovação e cooperação, contribuindo para ecossistemas territoriais mais resilientes, inclusivos, criativos e sustentáveis.

Tendo em conta o percurso de consolidação institucional realizado em 2025, a IN-ECOS procurará estruturar a sua atuação em 2026 através de **ecossistemas estratégicos de intervenção**, entendidos como áreas integradas de trabalho, experimentação, capacitação e cooperação territorial. Estes ecossistemas traduzem o posicionamento multidisciplinar da cooperativa e permitem organizar de forma mais clara as suas prioridades, linhas de atuação e agendas de desenvolvimento.

| <b>Transições territoriais</b>                | <b>Regeneração das comunidades rurais</b>             | <b>Think Thank IN-ECOS</b>               |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Diagnósticos de desenvolvimento territorial   | Capacitação intergeracional                           | <i>Roadmaps</i> prospetivos para 2040    |
| Estratégias de inovação territorial           | Navegador DEI (Diversidade, Equidade, Inclusão) Rural | Rede RIC – Desafios de Inovação Rural    |
| Acelerador de inovação pública                | Plataforma de património digital                      | Tecnologia cívica para governação aberta |
| Projetos piloto e cooperação transfronteiriça | Modelos de vida sustentável                           | <i>Bootcamp</i> de futuros rurais        |

| <b>Transições territoriais</b>              | <b>Promover trajetórias de desenvolvimento em territórios rurais que gerem benefícios económicos, sociais, ambientais e institucionais</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diagnósticos de desenvolvimento territorial | Cada território possui características, dinâmicas e desafios próprios, exigindo abordagens adaptadas ao seu contexto específico. A IN-ECOS colabora com autarquias, entidades locais e comunidades na realização de diagnósticos territoriais participativos, permitindo identificar condições existentes, potencialidades, fragilidades, desafios e oportunidades de inovação e desenvolvimento sustentável                                                                              |
| Estratégias de inovação territorial         | A IN-ECOS promove estratégias de inovação territorial orientadas para a transformação sustentável dos territórios rurais ao longo do próximo ciclo de desenvolvimento. Reconhecendo que as estratégias de inovação exigem ações concretas e adaptadas à realidade local, a cooperativa apoia municípios e parceiros territoriais na definição de planos operacionais, medidas de intervenção e agendas estratégicas assentes em princípios de sustentabilidade, participação e cooperação |
| Acelerador de inovação pública              | As administrações públicas locais enfrentam desafios crescentes na adaptação dos seus territórios a novos contextos sociais, económicos e ambientais. A IN-ECOS apoia entidades públicas na adoção de abordagens                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       | inovadoras, promovendo modelos de governação mais ágeis, colaborativos e centrados nas comunidades. Através de metodologias de cocriação e laboratórios de inovação pública, procura-se transformar desafios territoriais em oportunidades de desenvolvimento sustentável                                                                                                                                                                         |
| Projetos piloto e cooperação transfronteiriça         | A IN-ECOS promove a articulação entre diferentes atores territoriais para cocriar soluções inovadoras, testar iniciativas-piloto e desenvolver projetos de cooperação regional e internacional. Estes processos colaborativos reforçam a troca de conhecimento, a capacitação local e a construção de respostas sustentáveis para os desafios dos territórios                                                                                     |
| <b>Regeneração das comunidades rurais</b>             | <b>Revitalizar comunidades rurais através da sustentabilidade, da colaboração intergeracional, da inclusão e da valorização da identidade cultural</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Capacitação intergeracional                           | A IN-ECOS promove iniciativas que aproximam diferentes gerações e estimulam a partilha de conhecimento, criatividade e aprendizagem colaborativa. Estas ações procuram reforçar a coesão social, valorizar o conhecimento local e incentivar formas de participação comunitária capazes de contribuir para comunidades mais resilientes, inclusivas e sustentáveis                                                                                |
| Navegador DEI (Diversidade, Equidade, Inclusão) Rural | A IN-ECOS apoia territórios rurais na promoção da diversidade, da equidade e da inclusão, contribuindo para comunidades mais coesas e participativas. Através de diagnósticos, desenho de estratégias inclusivas e processos de capacitação, a cooperativa procura identificar barreiras, reforçar a participação e apoiar entidades locais na integração de princípios de inclusão nas suas práticas de governação e desenvolvimento territorial |
| Plataforma de património digital                      | A IN-ECOS utiliza ferramentas digitais para apoiar a preservação, valorização e promoção do património cultural e histórico local. Através do desenvolvimento de plataformas interativas, <i>storytelling</i> digital e soluções tecnológicas aplicadas ao património, procura-se reforçar a identidade local, estimular o envolvimento comunitário e aumentar a atratividade dos territórios.                                                    |
| Modelos de vida sustentável                           | A crescente pressão ambiental e climática exige novos modelos de vida e desenvolvimento territorial. A IN-ECOS colabora com comunidades, entidades públicas e parceiros locais no desenvolvimento de soluções orientadas para estilos de vida mais sustentáveis, consumo responsável, economia circular e sensibilização ambiental. Através de laboratórios verdes e iniciativas participativas, procura-se                                       |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | apoiar a transição para territórios mais resilientes, inclusivos e regenerativos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Think Thank IN-ECOS</b>               | <b>Acelerar a inovação territorial através da ligação entre pessoas, ideias e tecnologias para cocriar futuros rurais sustentáveis, inclusivos e orientados para o futuro</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Roadmaps</i> prospetivos para 2040    | A IN-ECOS aplica metodologias de <i>foresight</i> e prospetiva estratégica para apoiar territórios na antecipação de mudanças e na construção de futuros mais resilientes. Através de workshops participativos, construção de cenários e exercícios de inteligência coletiva, a cooperativa apoia entidades e comunidades na definição de estratégias de longo prazo orientadas para os desafios e oportunidades até 2040                                             |
| Rede DIR – Desafios de Inovação Rural    | A Rede de Desafios de Inovação Rural (DIR) procura reunir comunidades, empreendedores, entidades públicas, especialistas e organizações para cocriar soluções para desafios emergentes nos territórios rurais. Através de processos de cocriação, inovação aberta, experimentação e cooperação intersectorial, a rede pretende acelerar o desenvolvimento de iniciativas com impacte social, territorial e ambiental                                                  |
| Tecnologia cívica para governação aberta | Num contexto em que a tecnologia assume um papel crescente na transformação social, a IN-ECOS promove soluções de tecnologia cívica orientadas para a transparência, a participação e a inovação democrática. Através de metodologias participativas e da utilização de ferramentas digitais, inteligência artificial e design centrado nas pessoas, a cooperativa procura reforçar o envolvimento cívico e apoiar modelos de governação mais abertos e colaborativos |
| <i>Bootcamp</i> Futuros Rurais           | O Bootcamp Futuros Rurais constitui um espaço colaborativo e internacional dedicado à reflexão sobre o futuro dos territórios rurais. Reunindo jovens, especialistas, criativos, decisores e agentes territoriais, esta iniciativa procura estimular a imaginação coletiva, o desenvolvimento de protótipos e a criação de soluções inovadoras para comunidades rurais mais sustentáveis, inclusivas e resilientes                                                    |



## **Alinhamento com políticas públicas relevantes e estratégias territoriais**

A estratégia da IN-ECOS para 2026 encontra-se alinhada com os principais referenciais públicos aplicáveis ao seu contexto de atuação, dando continuidade ao enquadramento definido em 2025 e reforçando a sua articulação com as prioridades nacionais, regionais e europeias em matéria de desenvolvimento territorial, inovação, sustentabilidade, inclusão e coesão.

Ao nível mais abrangente, o Portugal 2030 continua a estruturar os apoios públicos através de programas temáticos e regionais, assumindo como prioridades a inovação, a transição verde, a transformação digital, a proximidade territorial, a inclusão social, a qualificação das pessoas e a competitividade. Nos programas regionais do Centro e do Alentejo, estas prioridades concretizam-se em domínios como a inovação e competitividade, a sustentabilidade e ação climática, a conectividade digital, a inclusão social, a valorização dos recursos endógenos, a coesão territorial e o reforço da capacidade institucional dos territórios.

No Alentejo, o Programa Regional continua a assumir como eixos centrais a competitividade da economia, a sustentabilidade ambiental, a valorização do território e das pessoas e a promoção de modelos de desenvolvimento mais resilientes e inclusivos. Estes objetivos articulam-se com as estratégias regionais e sub-regionais, designadamente no que respeita à valorização dos territórios de baixa densidade, à inovação territorial, à transição climática, à qualificação dos agentes locais, à economia social, à cultura, ao turismo sustentável, ao agroalimentar e à cooperação entre entidades públicas, privadas e comunitárias.

Na Região Centro e, em particular, na Beira Baixa, o enquadramento estratégico continua a valorizar a inovação, a competitividade, a transição climática, a inclusão, a digitalização, a proximidade territorial e a cooperação multinível. A estratégia Beira Baixa 2030 mantém especial relevância para a atuação da IN-ECOS, ao identificar como domínios prioritários a agenda digital e tecnológica, a educação e formação, o empreendedorismo e emprego, a sustentabilidade urbana e rural, a inclusão social, a cooperação administrativa e a valorização das atividades culturais, criativas e patrimoniais.

Neste quadro, a opção estratégica da IN-ECOS para 2026 é coerente com as políticas públicas em vigor e com as necessidades identificadas nos territórios onde pretende intervir. Após um primeiro ano completo de atividade centrado na consolidação institucional, a cooperativa orienta agora a sua atuação para uma fase de maior operacionalização, através do desenvolvimento de projetos, da participação em redes e consórcios, da promoção de iniciativas de inovação

territorial, da capacitação de atores locais e da criação de soluções colaborativas com impacto social, territorial, cultural, económico e ambiental.

A atuação da IN-ECOS em 2026 procurará, assim, contribuir para a concretização das agendas públicas de coesão, sustentabilidade e inovação, reforçando o papel da cooperativa enquanto entidade de interface entre políticas públicas, comunidades, conhecimento, criatividade e desenvolvimento territorial.

### Objetivos estratégicos da IN-ECOS para 2026

Tendo em conta a fase de desenvolvimento da cooperativa e o contexto territorial e institucional em que se insere, a IN-ECOS define para 2026 três objetivos estratégicos:

Obj1

• **Consolidar a capacidade institucional e operacional da IN-ECOS**

Em 2026, a IN-ECOS procurará reforçar a sua capacidade organizacional, técnica e operacional, dando continuidade ao processo de consolidação iniciado em 2025. Este objetivo inclui o aprofundamento de processos internos de gestão, planeamento, comunicação, monitorização e reporte, bem como o reforço gradual da sustentabilidade institucional e da capacidade de execução da cooperativa

Obj2

• **Promover a apresentação institucional da IN-ECOS e preparar oportunidades de intervenção territorial**

Em 2026, a IN-ECOS procurará apresentar-se junto de municípios, comunidades intermunicipais, entidades locais e potenciais parceiros, dando a conhecer os seus ecossistemas estratégicos de intervenção e identificando oportunidades de colaboração futura nas áreas da inovação territorial, sustentabilidade, regeneração comunitária e valorização dos territórios rurais

Obj3

• **Reforçar redes de cooperação, parcerias e acesso a financiamento**

A IN-ECOS continuará a consolidar a sua integração em redes colaborativas e consórcios nacionais e europeus, reforçando a cooperação com entidades públicas, organizações da economia social, comunidades locais e parceiros internacionais. Paralelamente, a cooperativa procurará aumentar a sua capacidade de acesso a financiamento, preparação de candidaturas e desenvolvimento de oportunidades compatíveis com a sua missão e áreas de atuação

## Linhas de atividade da IN-ECOS

As linhas de atividade da IN-ECOS para 2026 traduzem, em termos operacionais, os objetivos estratégicos definidos para este novo ciclo de desenvolvimento da cooperativa. Após um primeiro ano completo de atividade centrado na consolidação institucional, 2026 assume-se como um período de reforço da capacidade organizacional, apresentação institucional junto de entidades-alvo e preparação de oportunidades futuras de colaboração, financiamento e intervenção territorial.

Neste contexto, a atuação da IN-ECOS procurará articular consolidação interna, comunicação institucional, cooperação multisetorial e sustentabilidade organizacional, criando condições para o desenvolvimento progressivo de projetos e iniciativas nos anos seguintes.

As atividades previstas para 2026 organizam-se em três linhas prioritárias: consolidação institucional e operacional, apresentação institucional e oportunidades de intervenção territorial, e cooperação, parcerias e financiamento.

### Quadro-síntese das linhas de atividade para 2026

| Linha de atividade                              | Objetivo em 2026 | Atividades previstas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Resultados esperados                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Consolidação institucional e operacional</b> | 1                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforço dos processos internos de gestão e planeamento</li> <li>• Consolidação da estrutura organizacional e administrativa</li> <li>• Desenvolvimento de instrumentos de monitorização e reporte</li> <li>• Reforço da presença digital (website) e institucional</li> <li>• Capacitação técnica e organizacional dos cooperadores</li> <li>• Monitorização dos contactos, resultados e aprendizagens obtidas em 2026</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior capacidade organizacional e operacional</li> <li>• Processos internos mais estruturados</li> <li>• Reforço da capacidade de planeamento e execução</li> <li>• Consolidação institucional da IN-ECOS</li> <li>• Aprendizagens sistematizadas para o ciclo seguinte</li> </ul> |

|                                                                |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Desenvolvimento de projetos e ecossistemas territoriais</b> | 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos institucionais com municípios, comunidades intermunicipais e entidades locais</li> <li>• Apresentação da IN-ECOS e dos seus ecossistemas estratégicos de intervenção</li> <li>• Identificação de necessidades, desafios e oportunidades de colaboração</li> <li>• Preparação de propostas exploratórias de intervenção futura</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior reconhecimento institucional da IN-ECOS</li> <li>• Relações iniciais estabelecidas com entidades-alvo</li> <li>• Oportunidades de colaboração identificadas</li> <li>• Bases criadas para futuras iniciativas, candidaturas e projetos</li> </ul> |
| <b>Cooperação, parcerias e financiamento</b>                   | 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento de oportunidades de financiamento nacionais e europeias</li> <li>• Preparação de submissão de candidaturas adequadas à fase da cooperativa</li> <li>• Integração em redes, consórcios e parcerias estratégicas</li> <li>• Reforço da cooperação com entidades da economia social, território, cultura, inovação e sustentabilidade</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da capacidade de acesso a financiamento</li> <li>• Parcerias nacionais e europeias reforçadas</li> <li>• Participação em redes e consórcios consolidada</li> <li>• Maior sustentabilidade organizacional</li> </ul>                             |

## Agenda de projetos e iniciativas 2026

### Projetos em desenvolvimento

A agenda de projetos em desenvolvimento da IN-ECOS para 2026 reflete a transição da cooperativa para uma fase de maior participação em iniciativas colaborativas nacionais e europeias. Após um primeiro ano completo de atividade centrado na consolidação institucional, 2026 será orientado para o acompanhamento e desenvolvimento dos projetos em que a IN-ECOS já se encontra envolvida, bem como para a preparação de novas oportunidades de cooperação alinhadas com os seus ecossistemas estratégicos de intervenção.

Neste contexto, a cooperativa procurará consolidar a sua participação em projetos europeus, reforçando competências internas em matéria de gestão, comunicação, reporte, disseminação e trabalho em consórcio. Esta participação constitui uma oportunidade relevante de aprendizagem organizacional, capacitação técnica e afirmação institucional da IN-ECOS em áreas como educação e formação, competências digitais, inclusão, desenvolvimento territorial e inovação social. Entre os principais projetos em desenvolvimento destacam-se:

#### **50+ GO DIGITAL - Upskilling pathways to bridge the digital divide for the ageing workforce in traditional SMEs (Erasmus+, 2025-2027)**

Projeto europeu de cooperação na área do Ensino e Formação Profissional (EFP), orientado para a capacitação digital de trabalhadores com idade superior a 50 anos em Pequenas e Médias Empresas (PME) tradicionais. O projeto procura responder aos desafios da transição digital, empregabilidade e adaptação da força de trabalho envelhecida, através do desenvolvimento de percursos de formação, microcredenciais, plataformas digitais e estratégias de *upskilling* para PME.

#### **TAKE5 — 5 minutes to transform basic skills and build key competences (Erasmus+, 2025-2027)**

Projeto europeu de cooperação orientado para o reforço de competências básicas e transversais de formandos do EFP. A iniciativa procura desenvolver metodologias inovadoras de aprendizagem digital, desafios pedagógicos curtos e ferramentas de capacitação para formadores, promovendo competências essenciais para integração profissional e aprendizagem ao longo da vida.

### Internacionalização e cooperação europeia

A internacionalização e a cooperação europeia constituem dimensões estratégicas relevantes para o desenvolvimento progressivo da IN-ECOS. Em 2026, a cooperativa procurará reforçar a sua participação em redes, consórcios e iniciativas europeias alinhadas com os seus domínios

de atuação, designadamente inovação territorial, educação e formação, sustentabilidade, inclusão, participação cívica e desenvolvimento rural.

A participação em projetos de cooperação europeia representa, para a IN-ECOS, uma oportunidade de reforço institucional, aprendizagem organizacional, intercâmbio de conhecimento e desenvolvimento de capacidades técnicas e estratégicas. Paralelamente, permite aprofundar relações com parceiros internacionais e integrar ecossistemas colaborativos associados às prioridades europeias para os territórios rurais e de baixa densidade.

Neste contexto, a cooperativa procurará consolidar a sua participação em propostas desenvolvidas no âmbito do programa Erasmus+, bem como acompanhar oportunidades enquadradas noutros instrumentos europeus de cooperação e inovação.

A estratégia de internacionalização da IN-ECOS para 2026 será desenvolvida de forma gradual e proporcional à capacidade atual da cooperativa, privilegiando a criação de relações sustentáveis, a participação em redes colaborativas e a preparação de futuras iniciativas de cooperação internacional

## **Parcerias, redes e intercooperação**

A IN-ECOS reconhece a cooperação e o trabalho em rede como elementos fundamentais para a promoção de processos de inovação territorial, desenvolvimento sustentável e criação de impacto nos territórios. Em 2026, a cooperativa procurará reforçar relações de proximidade e colaboração com municípios, comunidades intermunicipais, entidades da economia social, organizações culturais, instituições de ensino e formação, agentes de inovação, associações locais e parceiros nacionais e internacionais com intervenção em áreas convergentes com a missão da IN-ECOS.

A atuação da cooperativa privilegiará abordagens colaborativas, multidisciplinares e intersectoriais, promovendo processos de diálogo, partilha de conhecimento, identificação de necessidades comuns e preparação de oportunidades de cooperação futura.

No âmbito da intercooperação, a IN-ECOS procurará igualmente reforçar relações com outras cooperativas, redes colaborativas e entidades da economia social, valorizando princípios de cooperação, complementaridade e criação conjunta de soluções para os desafios territoriais.

Mais do que estabelecer parcerias formais em grande escala, 2026 será entendido como um ano de aproximação institucional, construção de confiança e desenvolvimento progressivo de relações estratégicas capazes de sustentar futuras iniciativas e projetos colaborativos.

## Impacte e indicadores

O acompanhamento da execução do PAO 2026 será realizado através de um conjunto de indicadores de atividade e de resultado alinhados com os objetivos estratégicos definidos para este ciclo de desenvolvimento da IN-ECOS.

Atendendo à fase atual da cooperativa, os indicadores definidos para 2026 privilegiam sobretudo dimensões relacionadas com consolidação institucional, desenvolvimento de contactos e parcerias, participação em redes colaborativas e reforço progressivo da capacidade organizacional e de cooperação europeia.

Mais do que medir volume de execução, os indicadores procuram avaliar a capacidade da IN-ECOS para consolidar a sua presença institucional, criar relações estratégicas, desenvolver competências internas e preparar condições sustentáveis para futuras iniciativas e projetos de maior escala.

### Indicadores de atividades e de resultados para 2026

| Objetivo em 2025 | Indicadores de atividade                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Indicadores de resultado (até dezembro de 2026)                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                | <ul style="list-style-type: none"> <li>N.º de reuniões internas de planeamento e acompanhamento realizadas</li> <li>Instrumentos de gestão, monitorização e reporte desenvolvidos (Sim/Não)</li> <li>Atualização e consolidação da presença digital institucional (website funcional Sim/Não)</li> <li>Ações de capacitação e aprendizagem organizacional realizadas (Sim/Não)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Processos internos mais estruturados</li> <li>Reforço da capacidade organizacional e operacional da IN-ECOS</li> <li>Melhor preparação para gestão de projetos e candidaturas</li> <li>Consolidação institucional da cooperativa, com website ativo</li> </ul>   |
| 2                | <ul style="list-style-type: none"> <li>N.º de contactos institucionais realizados com municípios, comunidades intermunicipais e entidades locais</li> <li>N.º de reuniões de apresentação institucional realizadas</li> <li>N.º de oportunidades de colaboração identificadas</li> <li>Propostas exploratórias de intervenção preparadas</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maior reconhecimento institucional da IN-ECOS</li> <li>Pelo menos 1 relação inicial estabelecidas com entidades-alvo</li> <li>Pelo menos 1 oportunidade de colaboração futura identificada</li> <li>Bases criadas para futuras iniciativas e projetos</li> </ul> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | <ul style="list-style-type: none"><li>• N.º de oportunidades de financiamento mapeadas</li><li>• N.º de candidaturas preparadas e/ou submetidas</li><li>• N.º de redes, consórcios e parcerias integradas</li><li>• Participação em iniciativas, eventos e atividades de cooperação europeia</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Reforço da capacidade de acesso a financiamento, com submissão de pelo menos 2 candidaturas a instrumentos de financiamento</li><li>• Consolidação da participação em redes colaborativas, com a participação em pelo menos 2 consórcios de redes de cooperação</li><li>• Reforço das parcerias nacionais e europeias já existentes, nomeadamente no âmbito dos projetos 50+ GO DIGITAL e TAKE5</li></ul> |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

A monitorização destes indicadores será realizada de forma contínua pela administração da cooperativa, através do acompanhamento das atividades desenvolvidas, do registo das iniciativas realizadas e da avaliação periódica do grau de concretização dos objetivos definidos.

Tendo em conta a dimensão e a fase de desenvolvimento da IN-ECOS, o sistema de monitorização privilegia instrumentos simples, proporcionais e orientados para a aprendizagem organizacional, permitindo apoiar a tomada de decisão, reforçar a transparência interna e preparar a evolução futura da cooperativa.



## Plano de comunicação e visibilidade

O plano de comunicação e visibilidade da IN-ECOS para 2026 procurará consolidar a presença institucional da cooperativa, reforçar o reconhecimento da sua missão e áreas de atuação e apoiar o desenvolvimento de relações com parceiros, entidades públicas, redes colaborativas e potenciais financiadores.

Após um primeiro ano centrado na construção da identidade institucional e dos instrumentos-base de comunicação, 2026 será orientado para uma utilização mais estruturada e consistente dos canais e materiais de comunicação já desenvolvidos, privilegiando uma abordagem gradual, coerente e ajustada à capacidade operacional da cooperativa.

A estratégia de comunicação da IN-ECOS procurará valorizar:

- a clareza do posicionamento institucional;
- a apresentação dos ecossistemas estratégicos de intervenção;
- a divulgação das áreas de atuação e projetos em desenvolvimento;
- a promoção da participação em redes e iniciativas colaborativas;
- a consolidação da credibilidade institucional da cooperativa.

Neste contexto, as principais ações previstas para 2026 incluem:

- atualização e manutenção do website institucional, passando da sua fase de protótipo para uma versão mais consolidada, funcional e representativa da identidade e áreas de atuação da IN-ECOS;
- produção de conteúdos institucionais e estratégicos, reforçando a comunicação da missão, dos valores, dos ecossistemas de intervenção e das áreas prioritárias de atuação da IN-ECOS;
- desenvolvimento de materiais de apresentação da cooperativa, incluindo documentos institucionais, apresentações, fichas-síntese e outros suportes de comunicação dirigidos a parceiros, entidades públicas e potenciais financiadores;
- divulgação das iniciativas, projetos e atividades em desenvolvimento, assegurando uma comunicação clara e regular sobre a participação da IN-ECOS em projetos europeus, redes colaborativas e oportunidades de cooperação;
- reforço da presença digital e institucional, através da utilização mais consistente dos canais de comunicação disponíveis e da consolidação de uma imagem coerente, profissional e alinhada com o posicionamento da cooperativa;
- participação em eventos, encontros e iniciativas de *networking*, promovendo a visibilidade da IN-ECOS, o contacto com entidades relevantes e a identificação de oportunidades de colaboração nacional e europeia;

- apoio à disseminação de projetos europeus e atividades de cooperação, contribuindo para a divulgação de resultados, a mobilização de públicos-alvo e o reforço do impacto das iniciativas em que a cooperativa participa.

A comunicação institucional da IN-ECOS procurará igualmente reforçar a valorização dos territórios rurais, da inovação territorial, da sustentabilidade, da cooperação e da participação comunitária, promovendo uma imagem alinhada com os princípios e valores da cooperativa.

Atendendo à fase de desenvolvimento da organização, o plano de comunicação para 2026 privilegiará sobretudo a consistência, a credibilidade e a construção progressiva de reconhecimento institucional, mais do que uma lógica de crescimento acelerado de visibilidade ou expansão comunicacional.

## Modelo de sustentabilidade e desenvolvimento organizacional

A IN-ECOS reconhece que a sustentabilidade institucional e o desenvolvimento organizacional constituem condições essenciais para a consolidação progressiva da cooperativa e para a sua capacidade futura de intervenção nos territórios onde atua. Atendendo à atual fase de desenvolvimento da organização, a estratégia da cooperativa para 2026 continuará a assentar numa abordagem gradual, prudente e proporcional aos recursos disponíveis, procurando equilibrar ambição estratégica com capacidade real de execução.

Neste contexto, a IN-ECOS procurará reforçar progressivamente a sua sustentabilidade institucional e financeira através da diversificação de oportunidades de financiamento, da participação em projetos colaborativos, da integração em redes de cooperação e da criação de condições para o desenvolvimento futuro de serviços e iniciativas alinhados com a missão da cooperativa.

Ao nível organizacional, 2026 será igualmente orientado para o reforço da capacidade operacional e administrativa da IN-ECOS, através da consolidação de processos internos de gestão, planeamento, comunicação, monitorização e reporte. A cooperativa procurará desenvolver instrumentos simples, funcionais e ajustados à sua dimensão organizacional, garantindo maior capacidade de acompanhamento das atividades e preparação para futuros projetos e candidaturas.

A capacitação técnica e estratégica dos cooperadores continuará igualmente a assumir relevância no processo de desenvolvimento da organização. Neste âmbito, a IN-ECOS procurará reforçar competências relacionadas com cooperação europeia, gestão de projetos, comunicação institucional, inovação territorial, sustentabilidade, participação e desenvolvimento colaborativo. A participação em projetos europeus, redes colaborativas e iniciativas de cooperação constituirá igualmente uma oportunidade de aprendizagem organizacional e reforço institucional, permitindo à cooperativa adquirir experiência prática em processos de trabalho internacionais, metodologias colaborativas e mecanismos de gestão e disseminação de projetos.

Mais do que promover um crescimento acelerado, a estratégia de desenvolvimento organizacional da IN-ECOS para 2026 procurará consolidar bases institucionais sustentáveis, reforçar a credibilidade da cooperativa e criar condições para um crescimento progressivo, resiliente e alinhado com os princípios e valores da organização.

## Orçamento 2026

O orçamento da IN-ECOS para 2026 foi elaborado de forma prudente e ajustada à atual fase de desenvolvimento da cooperativa, refletindo uma estratégia de consolidação institucional, reforço da capacidade organizacional e participação progressiva em iniciativas nacionais e europeias.

Após um primeiro ano completo de atividade marcado sobretudo pela estruturação institucional da cooperativa, 2026 deverá corresponder a um período de reforço da atividade operacional, nomeadamente através da participação em projetos europeus de cooperação, da preparação de candidaturas e do aprofundamento de relações institucionais e parcerias estratégicas.

Neste contexto, o orçamento para 2026 procurará assegurar:

- o funcionamento regular da cooperativa e dos seus órgãos sociais;
- a manutenção e o desenvolvimento da presença digital e institucional da IN-ECOS;
- despesas associadas à participação em projetos europeus e iniciativas colaborativas;
- apoio à gestão, disseminação e acompanhamento técnico dos projetos em desenvolvimento;
- deslocações, reuniões e participação em atividades de cooperação e *networking*;
- capacitação técnica e organizacional dos cooperadores;
- remuneração pontual de trabalho técnico e operacional desenvolvido pelos cooperadores no âmbito dos projetos e atividades da cooperativa;
- despesas administrativas e operacionais associadas ao funcionamento institucional.

Ao nível das **receitas**, prevê-se um reforço gradual da capacidade financeira da cooperativa, designadamente através da participação nos projetos europeus Erasmus+ atualmente em desenvolvimento, bem como da continuação da identificação de novas oportunidades de financiamento e cooperação.

A IN-ECOS procurará manter uma gestão financeira prudente e proporcional à sua capacidade operacional, privilegiando sustentabilidade, estabilidade organizacional e preparação gradual para futuras iniciativas de maior escala.

### Quadro-síntese de previsão orçamental para 2026

| Rubrica                                               | Natureza | Previsão  |
|-------------------------------------------------------|----------|-----------|
| Funcionamento institucional e administrativo          | Despesa  | 1.200,00€ |
| Comunicação, website e presença institucional         | Despesa  | 1.500,00€ |
| Participação em reuniões, eventos e <i>networking</i> | Despesa  | 2.000,00€ |

|                                                           |         |                   |
|-----------------------------------------------------------|---------|-------------------|
| Gestão e acompanhamento de projetos europeus              | Despesa | 4.500,00€         |
| Capacitação e desenvolvimento organizacional              | Despesa | 1.000,00€         |
| Prestação de serviços e trabalho técnico dos cooperadores | Despesa | 18.000,00€        |
| Deslocações, representação e cooperação europeia          | Despesa | 2.500,00€         |
| Outros custos operacionais e administrativos              | Despesa | 1.200,00€         |
| <b>TOTAL DESPESAS PREVISTAS</b>                           |         | <b>31.900,00€</b> |
| Quotizações e contribuições dos cooperadores              | Receita | 4.500,00€         |
| Projeto Erasmus+ 50+ GO DIGITAL                           | Receita | 20.000,00€        |
| Projeto Erasmus+ TAKE5                                    | Receita | 12.000,00€        |
| Prestação de serviços e colaborações                      | Receita | 1.500,00€         |
| Outras receitas e apoios                                  | Receita | 1.000,00€         |
| <b>TOTAL DE RECEITAS PREVISTAS</b>                        |         | <b>39.000,00€</b> |

O orçamento previsto para 2026 representa um aumento significativo da atividade financeira da IN-ECOS face ao exercício de 2025, refletindo sobretudo o início da participação da cooperativa em projetos europeus de cooperação e o reforço gradual da sua atividade operacional.

A principal componente da despesa prevista corresponde ao trabalho técnico, operacional e de acompanhamento desenvolvido pelos cooperadores no âmbito dos projetos europeus e das atividades institucionais da cooperativa. Esta opção procura assegurar capacidade de execução, acompanhamento técnico e desenvolvimento organizacional, mantendo simultaneamente uma estrutura financeira prudente e ajustada à dimensão atual da IN-ECOS.

O orçamento para 2026 mantém, assim, uma lógica de crescimento gradual e sustentável, privilegiando consolidação institucional, reforço de competências internas e preparação progressiva para futuras iniciativas e projetos de maior escala.

## Riscos e medidas de mitigação

A implementação do PAO 2026 decorrerá num contexto de desenvolvimento gradual da IN-ECOS, marcado por desafios associados à consolidação institucional, à capacidade operacional da cooperativa e à construção progressiva de redes de cooperação e financiamento.

Atendendo à fase atual da organização, a identificação antecipada de riscos e a definição de medidas de mitigação assumem particular relevância para garantir uma atuação sustentável, prudente e ajustada à capacidade real de execução da cooperativa.

Neste contexto, foram identificados os seguintes riscos principais e respetivas medidas de mitigação:

| Risco identificado                                                        | Possíveis efeitos                                                                | Medidas de mitigação                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dependência excessiva de financiamento externo e projetos europeus</b> | Limitação de capacidade financeira e operacional da cooperativa                  | Diversificação gradual de fontes de receita, reforço de parcerias e acompanhamento contínuo de oportunidades de financiamento         |
| <b>Capacidade operacional limitada da estrutura cooperativa</b>           | Dificuldades de acompanhamento simultâneo de atividades, candidaturas e projetos | Planeamento gradual das atividades, definição de prioridades e adequação da execução à capacidade disponível                          |
| <b>Sobrecarga dos cooperadores e dependência de contributo voluntário</b> | Risco de desgaste organizacional e menor capacidade de resposta                  | Distribuição equilibrada de tarefas, reforço progressivo da organização interna e previsão de remuneração pontual de trabalho técnico |
| <b>Dificuldade na consolidação de parcerias institucionais</b>            | Menor capacidade de desenvolvimento de iniciativas futuras                       | Reforço da comunicação institucional, contactos regulares e participação em redes e iniciativas colaborativas                         |
| <b>Limitações na experiência de gestão de projetos europeus</b>           | Risco de dificuldades administrativas, financeiras e de reporte                  | Aprendizagem progressiva através da participação em projetos, capacitação técnica e articulação com parceiros experientes             |
| <b>Crescimento institucional mais lento do que o previsto</b>             | Atraso na concretização de objetivos estratégicos                                | Adoção de uma estratégia prudente, gradual e ajustada à realidade da cooperativa                                                      |

|                                                                                |                                                       |                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dependência excessiva de um número reduzido de parceiros ou iniciativas</b> | Fragilidade na sustentabilidade futura da cooperativa | Alargamento progressivo da rede de contactos, parceiros e áreas de colaboração |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|

A IN-ECOS procurará acompanhar regularmente a evolução destes riscos ao longo de 2026, ajustando prioridades, atividades e recursos sempre que necessário. A Administração considera que uma abordagem prudente, colaborativa e proporcional à capacidade atual da cooperativa constitui a principal medida de mitigação para assegurar um desenvolvimento institucional sustentável e resiliente.

## Conclusão

---

O PAO da IN-ECOS para 2026 traduz a continuidade do processo de consolidação institucional iniciado em 2025, projetando simultaneamente uma nova fase de desenvolvimento da cooperativa assente no reforço da capacidade operacional, na cooperação e na preparação gradual de futuras iniciativas de maior escala e impacte territorial.

Ao longo de 2026, a IN-ECOS procurará consolidar a sua presença institucional, aprofundar relações com entidades públicas, parceiros nacionais e europeus e reforçar a sua participação em redes colaborativas e projetos de cooperação. A participação em iniciativas europeias, designadamente no âmbito do programa Erasmus+, constitui um passo relevante neste percurso de crescimento gradual, aprendizagem organizacional e reforço da capacidade técnica da cooperativa.

A estratégia definida para 2026 privilegia uma abordagem prudente, realista e proporcional à dimensão atual da organização, evitando processos de crescimento excessivamente acelerados e procurando criar bases institucionais sólidas para o desenvolvimento futuro da IN-ECOS.

Neste contexto, a cooperativa continuará a afirmar o seu posicionamento nos domínios da inovação territorial, sustentabilidade, inovação social, valorização dos territórios rurais e cooperação colaborativa, promovendo abordagens multidisciplinares e participativas alinhadas com os desafios dos territórios de baixa densidade.

A Administração considera que o presente plano constitui um instrumento orientador para a atuação da IN-ECOS em 2026, reforçando o compromisso da cooperativa com um percurso de desenvolvimento sustentável, colaborativo e orientado para a criação de valor social, territorial, cultural e institucional