



Aumentar a diversidade nas organizações e empresas de economia social da União Europeia - um estado-da-arte acerca das práticas existentes

Outubro 2018

Projeto Número: **2017_1_FR01_KA202_037486**

Este projeto conta com o apoio da Comissão Europeia sob o Programa Erasmus+. Esta publicação reflete a visão apenas do autor, e a Comissão não pode ser tida como responsável por qualquer uso que possa ser feito da informação nela contida.

O projeto SENSENET - Rede de Sustentabilidade de Empreendimentos Sociais, visa fortalecer as competências dos gestores e dos recursos humanos das organizações socioeconómicas na gestão da diversidade e seu desempenho. Este projeto, em curso desde setembro de 2017 a agosto de 2020, é realizado em 5 países (Dinamarca, França, Itália, Portugal e Roménia) com 7 organizações indicadas abaixo.

to SENSENET – *Social Enterprises Sustainability Network* visa fortalecer as competências dos gestores e dos recursos humanos das organizações de economia social na gestão da diversidade e seu desempenho. Este projeto, em curso desde setembro de 2017 a agosto de 2020, é desenvolvido em 5 países (Dinamarca, França, Itália, Portugal e Roménia) com 7 organizações indicadas abaixo.



www.aproximar.pt



www.cpip.ro



www.detlaerendefaengsel.org



www.easi-socialinnovation.org



www.fondationface.org



www.fondazionebrodolini.it



A implementação deste projeto provém de uma observação: as organizações de economia social (OES) e as empresas sociais (ES), se têm uma ambição de inclusão social, não têm as ferramentas e competências necessárias para recrutar e apoiar o emprego de perfis diversos. O objetivo do Consórcio é responder a esta questão **ao apoiar OES e ES a lidar com a diversidade através do desenvolvimento e experimentação de ferramentas e formações adaptadas.**

Os principais resultados do projeto SENSENET serão:

- Esta publicação: **um estado da arte** que identifique **práticas existentes**, em diferentes países Europeus, focado em melhorar o desempenho de gestores e recursos humanos de OES ao melhorar o potencial de trabalhadores em situação de desvantagem. Este relatório é o resultado de um projeto piloto. Assim, **todos os resultados e observações apresentados provêm de uma pesquisa exploratória**. Estes irão ajudar o Consórcio a desenvolver as ferramentas futuras apresentadas de seguida,
- **Uma ferramenta de avaliação de desempenho**, para identificar necessidades de aprendizagem de gestores de OES e dos recursos humanos, fornecer diretrizes e caminhos alternativos. Esta ferramenta facilitará os recrutamentos de OES e irá melhorar a gestão do desempenho nestas organizações,
- **Um programa de aprendizagem**, de fácil acesso, que providencie aos gestores e equipa de recursos humanos de OES percursos de aprendizagem eficientes, para atualizar ou promover competências de gestão de diversidade, recrutamento e gestão de pessoal,
- **Um modelo para uma rede de aprendizagem mútua**, para fornecer um guia prático para apoiar os gestores e equipa de recursos humanos de OES a implementar a gestão de diversidade e desempenho.



Dependendo de contextos nacionais, a economia social é mais ou menos estruturada, o que torna difícil descobrir, em alguns países, as práticas inovadoras implementadas e a ter dados precisos disponíveis. Assim, o Consórcio não pretende ser exaustivo no conteúdo proposto.

PREFÁCIO

A promoção da representatividade e da igualdade de oportunidades para pessoas de grupos socialmente vulneráveis tem estado na matriz das Organizações da Economia Social (OES) e Empresas Sociais (ES) desde sempre. Contudo, será que estas, internamente, promovem uma política de diversidade?

O Consórcio do projeto SENSENET, composto por sete organizações de cinco países diferentes da União Europeia, ciente da dificuldade em promover a diversidade em OES e ES, **visa contribuir para a construção de ferramentas para auxiliar gestores e recursos humanos no recrutamento, acolhimento e retenção de colaboradores de grupos vulneráveis.**

O relatório “Aumentar a diversidade nas organizações e empresas de economia social da União Europeia - um estado-da-arte acerca das práticas existentes” é o primeiro produto intelectual do projeto SENSENET no qual as organizações parceiras realizam um diagnóstico nacional das práticas existentes e sua disseminação.

Surpreendentemente, apesar da ampla consciencialização acerca da necessidade de organizações mais inclusivas, a maioria é resiliente perante a adoção de novas práticas que contribuem para uma melhor gestão da diversidade.

O sector da economia social deve seguir o seu objetivo e ser pioneiro na promoção da igualdade de oportunidades independentemente da raça, etnia, cor, nacionalidade, género, identidade de género, religião, idade, orientação sexual, estado civil, deficiência física ou mental, etc. e **ser orientador na promoção da diversidade.**

Dadas as mudanças sociais que estamos a verificar, as Organizações de Economia Social (OES) e Empresas Sociais (ES) só poderão contribuir para um mercado de trabalho mais justo e mais equitativo quando refletirem a diversidade que defendem perante a sociedade.

As Organizações de Economia Social (OES) e Empresas Sociais (ES) direcionam os seus serviços para a sociedade. Por representarem diferentes setores, aproximam-se e entendem melhor todos os públicos que compõem este conjunto.

A promoção de políticas de diversidade proporciona benefícios às organizações e aos seus colaboradores. Contudo, trazer colaboradores com características diferentes para as suas estruturas não é o suficiente. É necessário criar um ambiente acolhedor para os receber, para que possam desenvolver-se profissionalmente e expressar as suas identidades.

O objetivo deste relatório é duplo: identificar práticas inovadoras facilmente replicáveis de um país e contexto para outro, assim como formalizar algumas recomendações para o desenvolvimento das futuras ferramentas planeadas no âmbito do projeto SENSENET.

ÍNDICE

PREFÁCIO	5
INTRODUÇÃO	7
I. Contexto da economia social e da diversidade na Europa	9
A. Definição de OES/ES	9
B. Sumário do contexto da UE sobre economia social e questões atuais.....	12
C. Perfis dos países da economia social	15
D. Estrutura legal da diversidade na União Europeia	17
II. Síntese da literatura existente	21
A. Metodologia	21
B. Síntese dos resultados chave	21
C. Dificuldades	23
III. Resultados da práticas recolhidas	24
A. Metodologia de trabalho	24
B. Sumário dos resultados chave	26
IV. Princípios chave e recomendações	33
A. Pré-requisitos para a implementação de processos de melhoria eficientes	33
B. Recomendações para a criação de ferramentas precisas e adaptadas no projeto	34
a) Princípios chave para o desenvolvimento de ferramentas destinadas a OES e ES.....	34
b) Recomendações acerca da ferramenta de avaliação de desempenho (2019)	35
c) Recomendações acerca do programa de aprendizagem (2019-2020)	36
d) Recomendações acerca do modelo de aprendizagem em rede (2020).....	37
V. Recomendações a nível da política	39
A. Dificuldades de aceder a informação acerca do impacto das atividades das OES e ES..	39
B. Necessidades de aprendizagem de gestores e recursos humanos de OES e ES	40
C. Necessidade de incentivos para a gestão da diversidade.....	40
D. Revisão dos conceitos de OES e ES	41
E. Investimento em projetos de OES e ES	41
Observações e Considerações Finais	43
Anexos	44
A. Anexo 1 – Perfis dos Países	44
B. Anexo 2 – Fundamentos da discriminação	51
C. Apêndice 3 – Práticas selecionadas.....	53

INTRODUÇÃO

A necessidade de um mercado de trabalho mais justo

Na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, no Rio de Janeiro, em 2012, foram criados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com o objetivo de estabelecer metas universais para enfrentar os desafios ambientais, políticos e económicos urgentes que o nosso mundo enfrenta¹. Promover a igualdade entre as populações, no acesso a oportunidades de emprego decentes, por exemplo, é uma das principais questões urgentes que os ODS pretendem resolver, através do 5.º objetivo de igualdade de género e o 8.º objetivo de fomentar o trabalho decente e o crescimento económico. Garantir a igualdade entre todos é crucial **numa altura em que os países se tornam cada vez mais diversificados, tanto nas sociedades como no mercado de trabalho**². O aumento da população idosa, das mulheres que integram o mercado de trabalho, de grupos definidos por características individuais como género ou orientação sexual e o crescimento da imigração em 2015-2016 são alguns dos muitos fatores que fortalecem a questão da integração destas populações. No entanto, é um facto que é necessário fazer muito mais **para garantir a igualdade, a não-discriminação e a empregabilidade inclusiva nas nossas organizações, sejam públicas ou privadas, na União Europeia e noutros lugares**³. O nosso mercado de trabalho normalmente não reflete a realidade das nossas sociedades. Esta observação alarmante levou, por exemplo, a Comissão Europeia a agir, ao estabelecer uma estratégia de Diversidade e Inclusão para promover a diversidade dos seus colaboradores, em 2017.

O potencial papel do sector de economia social

Enquanto impulsionador da inovação social, bem como do crescimento sustentável e inclusivo, o setor da economia social tem um papel fundamental a desempenhar na promoção da diversidade no mercado de trabalho. Este sector visa melhorar as condições das sociedades, ao tentar encontrar soluções para questões relacionadas com desigualdades e com a inclusão de população excluída, tal como pessoas com deficiência, trabalhadores de baixa qualificação, pessoas de minorias étnicas, etc. Representando 13,6 milhões de empregos na UE⁴ (EESC, 2016) e com o seu valor fundamental de integrar públicos excluídos, **o setor de economia social deveria ser mais inclusivo**, o que o torna um setor fundamental para lidar com este desafio da diversidade e da não discriminação. Contudo, organizações e empresas de economia social lamentam a inexistência de ferramentas adaptadas para as apoiar na ajuda e integração de públicos diversificados.

Abordagem do consórcio

Para resolver esta questão da diversidade nas organizações e empresas da economia social, sete organizações europeias de Portugal, Dinamarca, Roménia, Itália e França juntaram forças em torno do projeto SENSENET. Em alguns destes países, os processos de recrutamento e gestão que incluem a diversidade, continuam a ser um terreno inexplorado da economia social, carecendo de ferramentas adequadas e de módulos de formação adaptados. Reunindo as suas diferenças nacionais e respetivas aceitações de diversidade e economia social, **as organizações**

¹ www.undp.org

² International Diversity Forum, January 22nd, 2018 OECD, Issue Note

³ European Agency for Fundamental Rights, *Fundamental Rights Report 2018*, 2018

⁴ CIRIEC, *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*, 2016

do Consórcio SENSENET trabalharão em conjunto para criar ferramentas e módulos de formação para gestores e recursos humanos das organizações e empresas de economia social (OES e ES), para lhes permitir lidar com o recrutamento, acolhimento e retenção profissional de pessoas vulneráveis.

Objetivos do relatório

A presente publicação é **uma pesquisa exploratória a nível nacional e europeu sobre as boas práticas existentes para apoiar OES e ES na gestão da diversidade**. Este relatório é o resultado de todos os resultados recolhidos pelos parceiros do SENSENET, que abordaram várias partes interessadas a nível local e recolheram tanto as suas práticas, como também as suas necessidades. Este relatório irá apresentar **práticas encorajadoras**, com base nas quais os parceiros do SENSENET formularam **recomendações** para construir ferramentas precisas e eficientes, atendendo às necessidades de OES e ES em termos de recrutamento e gestão de capital humano diversificado para promover o seu desempenho.

I. Contexto da economia social e da diversidade na Europa

A. Definição de OES/ES

As definições de Organização de Economia Social e de Empresa Social são a base do trabalho realizado por todas as diversas entidades ligadas à economia social, o que tem um grande impacto em termos de desenvolvimento e crescimento dos países. Cada país tem uma abordagem específica e uma definição legal diferente⁵, razão pela qual os conceitos teóricos de OES e ES serão apresentados a nível europeu. De facto, o grande número de novos conceitos emergentes em torno da economia social reflete a falta de consenso sobre o assunto, tornando-o mais difícil de reconhecer. Segundo Filho (2002)⁶, as diferenças entre conceitos estão relacionadas com contextos e interpretações sociopolíticas específicas acerca do papel destas iniciativas na sociedade.

O Relatório realizado pelo CIRIEC em 2017 pretendia estudar a evolução recente da economia social na União Europeia e nos seus estados membros. A **definição de economia social** proposta é:

“O conjunto de empresas privadas, formalmente organizadas, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para atender às necessidades dos seus membros através do mercado, ao produzir bens e fornecendo serviços, seguros e finanças, onde a tomada de decisões e qualquer distribuição de lucros ou excedentes entre os membros não está diretamente ligada ao capital ou a taxas de cada membro, cada um com um voto, ou em que todos os eventos são decididos através de processos democráticos e participativos. A economia social também inclui entidades privadas, formalmente organizadas, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que produzem serviços não mercantis para agregados familiares e cujos excedentes, se existirem, não podem ser adquiridos pelos agentes económicos que os criam, controlam ou financiam”⁷.

De acordo com a mesma fonte, os princípios da economia social são:

- A primazia do indivíduo e do objetivo social acima do capital,
- Filiação voluntária e aberta,
- Controlo democrático pela filiação (não diz respeito a fundações, visto que não possuem membros),
- A combinação dos interesses dos membros/utilizadores e/ou do interesse geral,
- A defesa e aplicação do princípio da solidariedade e responsabilidade,
- Gestão autónoma e independência de autoridades públicas,
- A maioria de excedentes são utilizados na procura de objetivos de desenvolvimento sustentáveis, serviços de interesse para os membros ou no interesse geral.

⁵ As diferentes definições legais estão disponíveis para cada país no Anexo 1 “Perfis dos países”

⁶ Filho, G. C. d. F.,. *Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras concetuais. Revista Bahia Análise e Dados*, Junho, 2002, Volume 12, pp. 9-19

⁷ European Economic and Social Committee (EESC), Recent evolutions of the social economy in the European Union – Executive Summary, 2017

Organização de economia social (OES)

Segundo o Comité Económico e Social Europeu, o **“conceito de economia social”** é **amplamente reconhecido em países como a França** (que criou o conceito) **e Portugal**. Nestes países, a economia social é reconhecida a nível público, académico e económico e existe um estatuto jurídico atribuído a entidades específicas, tais como cooperativas e associações mutualistas. Países como a Itália, a Dinamarca e a Roménia têm um nível moderado de reconhecimento do conceito de economia social, coexistindo com conceitos como o setor sem fins lucrativos, o setor voluntário e a empresa social.

De facto, “sem fins lucrativos”, “terceiro sector”, “sociedade civil e sector voluntário”, “responsabilidade social corporativa”, “empresas sociais” e “inovação social” são conceitos relacionados com a economia social que são utilizados nos países da UE.

Seguem-se exemplos de organizações de economia social em termos de estatutos:



Empresa social (ES)

O conceito de empresa social está relacionado com a ideia de **um novo empreendedorismo social, principalmente envolvendo cooperativas, com a criação de regulação específica**. Segundo o Departamento de Comércio e Indústria (2002), citado por Defourny, J. (2009), **“uma empresa social é uma empresa com objetivos sociais cujos excedentes são reinvestidos mais na atividade ou comunidade do que orientados para maximizar o lucro dos proprietários”**⁸.

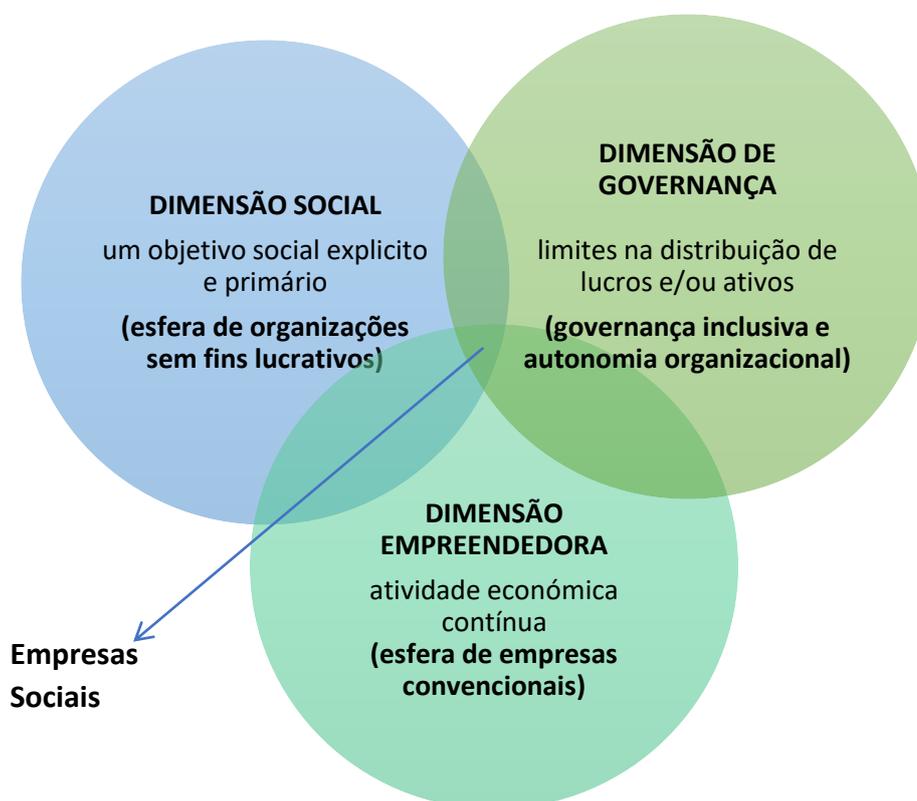
⁸ Defourny, J., *The other economy internacional Dictionary - Social Enterprise*, 2009, pp. 188-192

Apesar do crescente interesse por toda a Europa acerca das empresas sociais, ainda há muito a aprender sobre estas, pelo que a Comissão Europeia realizou um estudo, em 2013, como seguimento à *Social Business Initiative* (SBI).

A definição da SBI incorpora as três principais dimensões de uma empresa social⁹:

- “**Uma dimensão empreendedora**, ou seja, envolvimento numa atividade económica contínua, que distingue empresas sociais de organizações sem fins lucrativos tradicionais / entidades de economia social (perseguido um objetivo social e produzindo alguma forma de autofinanciamento, mas não necessariamente envolvidas em atividades comerciais regulares)”,
- “**Uma dimensão social**, ou seja, um propósito social primário e explícito, que distingue empresas sociais das empresas convencionais (com fins lucrativos)”,
- “**Uma dimensão de governança**, ou seja, a existência de mecanismos para 'fixar' os objetivos sociais da organização. A dimensão de governança distingue, assim, de forma ainda mais acentuada, as empresas sociais das empresas convencionais e das organizações tradicionais sem fins lucrativos / entidades da economia social”.

Fig. 1: As três dimensões de uma empresa social



Para além de outros resultados interessantes, o estudo operacionalizou a definição existente de empresa social (distinguindo de outras empresas e organizações da economia social). Estes são os **critérios / condições definidos para se tornar uma empresa social**:

- “A organização deve envolver-se em atividades económicas: isto significa que deve envolver-se numa atividade contínua de produção e/ou troca de bens e/ou serviços;
- Deve procurar alcançar um objetivo social explícito e primário: um objetivo social é um objetivo que beneficie a sociedade;

⁹ European Commission (EC) – Employment, Social Affairs and Inclusion. *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe* European Commission – Executive Summary, 2014

- Deve ter limites de distribuição de lucros e/ou bens: o propósito destes limites é de priorizar o objetivo social acima da obtenção de lucro;
- Deve ser independente, ou seja, ter autonomia organizacional do Estado e de outras organizações sem fins lucrativos tradicionais;
- Deve ter uma governança inclusiva, ou seja, caracterizado por processos de tomada de decisão participativos e/ou democráticos”.

Esta definição operacional representa "o tipo ideal", pois, em geral, as empresas têm em comum a maioria destas condições, mas não todas, conforme mencionado na conclusão do estudo. Apesar do aumento de formas ou estatutos legais criados em alguns países (Itália ou França, por exemplo), ainda existem algumas entidades que estão “escondidas entre as formas legais existentes (...) como associações, fundações, cooperativas ou empresas cotadas em bolsa”.

Nos últimos anos, alguns dos países europeus aprovaram leis para regular a economia social com diferentes abordagens:

- Nova forma jurídica, adaptando as formas jurídicas das cooperativas existentes (como a França ou a Itália) ou reconhecendo as cooperativas sociais (Portugal, por exemplo),
- Criação de um estatuto legal (como a Dinamarca ou a Itália),
- Reconhecimento de tipos específicos de organizações sem fins lucrativos.

As empresas sociais devem lidar com algumas barreiras relacionadas com: dificuldade em compreender o conceito; falta de serviços especializados; falta de quadros legislativos; acesso a mercados; acesso ao financiamento e falta de mecanismos comuns para medir o impacto (2014)¹⁰. Embora haja um interesse crescente na Europa acerca das empresas sociais, ainda existem diferentes abordagens legais, institucionais e políticas entre os países. Este é um fato que os parceiros do Consórcio devem ter em consideração no seu trabalho.

B. Sumário do contexto da UE sobre economia social e questões atuais

Economia Social Europeia em números

Na União Europeia, a economia social representa **mais de 2,8 milhões de organizações e entidades**, sendo 10% de organizações europeias. Este setor fornece **13,6 milhões de empregos remunerados na Europa**, juntamente com mais de **82 milhões de europeus ativos através do voluntariado**¹¹. Estes números ilustram a importância do setor da economia social para o desenvolvimento económico europeu. Este setor demonstrou a sua capacidade de resiliência através das várias crises que atingiram a Europa: económica, social e financeira. A capacidade da economia social em criar oportunidades de emprego a nível local e de contribuir para o dinamismo dos territórios explica a sua resiliência.

Um setor que necessita de visibilidade e reconhecimento na UE

Apesar das provas de crescimento e contribuição para a economia europeia, **a economia social permaneceu, durante muito tempo, pouco visível entre a sociedade civil e as instituições europeias e tem sido considerada como uma “economia de gesso”**. A força de ataque desta economia é menor do que outros setores, muitas vezes mais organizados e com meios superiores, tendo maior capacidade de impacto nas políticas públicas.

¹⁰ European Commission (EC) – Employment, Social Affairs and Inclusion, 2014. *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe* European Commission – Executive Summary, 2014

¹¹ CIRIEC, *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*, 2016

A diversidade de atores e a falta de uma definição comum de economia social entre os Estados-Membros, como explicado previamente no presente relatório, complicou, durante muito tempo, a promoção e o reconhecimento deste sector a nível europeu, e impediu as instituições europeias de ver o desenvolvimento da economia social como uma prioridade essencial para colocar na sua agenda.

Nos últimos anos, uma mudança foi notória e deve ser fortalecida. Isto é sobretudo devido ao envolvimento da Comissão Europeia no desenvolvimento deste sector em crescimento. Em 2011, três Comissários Europeus iniciaram o trabalho através do **lançamento da Social Business Initiative, com o objetivo de criar um ecossistema favorável ao desenvolvimento de agentes da economia social na Europa**. Este primeiro passo levou vários Estados-Membros, como Espanha, Grécia, Portugal, França, etc., a implementarem legislação nacional para promover a economia social. A Iniciativa foi seguida pela criação do **GECES, o grupo de peritos acerca do empreendedorismo social da Comissão**. Em 2016, este grupo, composto por 70 membros de diferentes países e criado durante seis anos (2012-2017), apresentou um relatório¹² pedindo ações concretas e 13 recomendações a favor da economia social, organizadas em torno de quatro tópicos principais:

- Aumentar a visibilidade e compreensão de empresas sociais;
- Ajudar as empresas sociais a aceder a financiamento;
- Melhorar o ambiente legal;
- Impulsionar o crescimento económico e o desenvolvimento internacional.

Devido à sua ambição em equipar gestores e recursos humanos da economia social com ferramentas para melhorar as suas competências na gestão da diversidade, bem como a vontade de criar uma rede das organizações envolvidas, o projeto SENSENET contribui diretamente para a primeira e quarta áreas “aumentando a visibilidade e a compreensão das empresas sociais” e “impulsionando o crescimento económico e o desenvolvimento internacional”. O projeto SENSENET irá permitir aos atores consciencializar para a diversidade, mas também para a economia social e para os desafios que o sector enfrenta atualmente, tanto a nível nacional como europeu.

A apresentação do relatório GECES levou à criação de um **grupo de trabalho interno da Comissão Europeia**, composto por membros de diferentes Direcções-Gerais, em janeiro de 2017. O grupo definiu cinco áreas fundamentais do trabalho necessário para promover o desenvolvimento da economia social:

- Acesso a fundos;
- Acesso a mercados;
- Melhorar condições das estruturas;
- Inovação social, tecnologias e novos modelos de negócio;
- Dimensão internacional.

Se a criação de um grupo de trabalho interdisciplinar é um primeiro passo para introduzir um "espírito de economia social" nas diferentes políticas preparadas pela Comissão, **os agentes da economia social lamentam a falta de um plano de ação europeu ambicioso e coerente para o desenvolvimento da economia social, que ainda deve ser construído**¹³.

¹² GECES, *Social enterprises and the social economy going forward*, October 2016

¹³ Chorum & Pour La Solidarité, *Les actions de la Commission Européenne pour l'économie sociale en 2017-2018*, March 2018

O compromisso dos Estados-Membros para a promoção da economia social

Se ainda há muito mais a fazer para promover o desenvolvimento e a aceitação da economia social na Europa, alguns países e instituições já reconheceram a capacidade deste setor para providenciar soluções para os desafios que a UE enfrenta atualmente. Nos últimos meses, as presidências Europeias, como o Luxemburgo e a Eslováquia, colocaram a economia social na agenda, o que levou à assinatura de várias Declarações¹⁴:

2014 A Estratégia de Roma “Libertar o potencial da economia social para o crescimento da UE”
(18 de Novembro, 2014)

- ➔ Recordar o papel crucial da economia social para estimular o crescimento sustentável, promover a inclusão e o bem-estar e criar parcerias, tanto a nível local como nacional.

2015 A Declaração de Luxemburgo, “Um roteiro para um ecossistema mais compreensivo para empresas de economia social” (4 de dezembro, 2015)

France, Italy, Luxembourg, Slovak Republic, Republic of Slovenia, Spain

- ➔ Afirmar a importância de desenvolver uma compreensão comum da economia social.

2015 As Conclusões do Conselho da UE, “A promoção da economia social como um impulsor chave do desenvolvimento económico e social na Europa” (7 de dezembro, 2015)

- ➔ Convidar os Estados-Membros e a Comissão a implementarem estratégias e programas locais para promover a economia social, o empreendedorismo social e a inovação social, através de diálogos construtivos entre partes interessadas a nível local e Europeu.

2016 A Declaração de Bratislava, “Economia social como um elemento chave na provisão de respostas efetivas para desafios sociais atuais na UE e no mundo” (1 de dezembro, 2016)

Chipre, Eslovénia, Roménia, Itália, República Eslovaca, Luxemburgo, Espanha, República-Checa, França, Grécia,

- ➔ Solicitar aos Estados-Membros que implementem as recomendações do GECES.

2017 A Declaração de Ljubljana, “Reforçar as empresas de economia social na Europa do Sudeste - para uma cooperação mais forte e estruturada entre a UE e a Europa do Sudeste”

(25 de Abril 2017) Eslovénia, Croácia, Sérvia, Bósnia e Herzegovina, Montenegro, Kosovo, Albânia, Luxemburgo,

- ➔ Reforçar a cooperação e a rede de economia social entre a União Europeia e o Sudeste da Europa, especialmente na resposta ao desafio emergente dos migrantes e refugiados.

2017 A Declaração de Madrid, “A Economia Social, um modelo de negócio para o futuro da União Europeia” (23 de Maio, 2017)

Espanha, Luxemburgo, Grécia, Portugal, Itália, Roménia, Eslovénia, Malta, Bulgária, Chipre, Suécia

- ➔ Apelo a um forte impulso Europeu na economia social na agenda política da UE, considerando-o um modelo de negócio prioritário para um futuro sustentável em que prevaleça a coesão social e económica.

Em suma, se as instituições europeias começaram a integrar a economia social nas suas reflexões políticas ao longo dos últimos anos, ainda não foi construído um plano de ação comum e uma definição deste sector a nível europeu.

¹⁴ CIRIEC, *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*, 2016

C. Perfis dos países da economia social

A fim de compreender o impacto da Economia Social (EcoS) no desenvolvimento e crescimento dos países, a melhor maneira de analisar todos os resultados obtidos nos países parceiros do SENSENET (Dinamarca, França, Itália, Portugal e Roménia) em termos de estruturas de EcoS, é comparando-os.

Enquadramento da economia social

Primeiro, é importante compreender as diferentes perspetivas em termos de definições legais de EcoS e dos conceitos relacionados.

Observando cada um destes países com mais atenção, as estruturas relativas à economia social são as seguintes:

PAÍS	
Dinamarca	<ul style="list-style-type: none">▪ O conceito coexiste com outros conceitos, como setor sem fins lucrativos, voluntariado e empresa social.▪ A Dinamarca tem uma estrutura legal específica: “Decreto de Empresas Sociais Registadas”.
França	<ul style="list-style-type: none">▪ O conceito de economia social e solidária coexiste com conceitos como empreendedorismo social, economia de partilha, economia circular, etc.▪ França tem uma estrutura legal de “Economia Social e Solidária” que define a EcoS, a sua estrutura e a rede de atores da EcoS, esquemas de financiamento e desenvolvimento de cooperação local.
Itália	<ul style="list-style-type: none">▪ Este país criou o conceito de empresa social, ligado às cooperativas, com uma regulamentação específica.▪ Itália tem uma lei específica para empresas sociais.
Portugal	<ul style="list-style-type: none">▪ A definição de EcoS está ligada à definição de OES.▪ Portugal tem uma estrutura legal específica para cooperativas e associações mutualistas.
Roménia	<ul style="list-style-type: none">▪ O conceito de economia social coexiste com conceitos como: associações e fundações/cooperativas/casas de ajuda mútuas para pensionistas.▪ A Roménia tem uma estrutura legal para a economia social que define os conceitos e regula o estatuto de “empresa social” e de “empresa de reinserção social”.

Todas as leis mencionadas anteriormente estão presentes no Anexo 1.

Um forte setor de emprego

Visto que este setor emprega um número significativo de pessoas, a EcoS tem um impacto nas taxas de empregabilidade dos países e, deste modo, na produção de riqueza nacional.

França	Itália	Dinamarca	Portugal	Roménia
9,1%	6,88%	0,13%	5,6%	1,7%

Percentagem da população nacional a trabalhar no setor de Economia Social nos países parceiros do SENSENET.

Os dados mostram que, em todos estes países, a maioria dos colaboradores do setor de economia social trabalha em **atividades sociais e desportivas, enquanto os campos da educação e da saúde oferecem menos oportunidades de emprego**. Para obter dados completos e precisos, necessários para avaliar o impacto da economia social nas economias nacionais, alguns governos usam contas satélite.

Conceito de “Conta-Satélite de Economia Social”

Em alguns países europeus, a existência de contas satélite na economia social permite a recolha periódica de dados sobre as atividades da EcoS, permitindo comparações internacionais consistentes.

As contas satélite fornecem uma estrutura ligada às contas centrais e que permite concentrar a atenção num **determinado domínio ou aspeto da vida económica e social** no contexto das contas nacionais; exemplos comuns são as contas satélite para o ambiente, ou turismo, ou trabalho doméstico não remunerado¹⁵. **As Contas Satélite da Economia Social fornecem informação precisa acerca do peso da EcoS na economia nacional**, análise territorial em termos do número total de OES no país, tipo de OES, VAB e emprego remunerado que cada tipo cria.

Em Portugal, na Itália e na Roménia, existem contas satélite específicas da economia social e permitem a visibilidade crescente deste setor através da apresentação do seu valor acrescentado para as economias nacionais. Se, em Portugal e na Roménia, as contas-satélite se referem à Economia Social, na Itália focam-se nas instituições sem fins lucrativos. A França e a Dinamarca ainda não desenvolveram uma conta satélite adequada à economia social.

As contas-satélite, ao demonstrarem a importância da economia social no desenvolvimento e crescimento nacional, permitem aumentar a consciência sobre a necessidade de equipar as OES e as ES com meios suficientes para realizarem o seu trabalho, valioso para as sociedades. Apesar da resiliência deste setor e do seu crescimento a nível de visibilidade, ainda há grandes desafios a serem enfrentados a nível nacional.

Principais desafios a nível nacional

Em todos os países aqui apresentados, **surgem alguns desafios específicos para o sector da economia social e têm de ser tratados nos próximos anos para garantir o desenvolvimento deste setor** a nível nacional:

- **Em Portugal**, tal como em muitos países, **o envelhecimento da população e o declínio das taxas de natalidade são o principal desafio**. A incerteza económica tem um impacto em termos de pressão sobre a Economia Social Portuguesa em geral e OES em particular, que têm de auxiliar as famílias em crise e promover a integração social de fluxos migratórios. As OES necessitam de melhorar os seus métodos de modo a alcançar mais pessoas e ser eficientes, o que pode depender de novos métodos de gestão de recursos humanos (ex.: colaboradores mais qualificados, formação contínua, elaboração e gestão de projetos, execução de processos de planeamento estratégico, etc.) e em medidas para melhorar resultados económicos e sociais (ex.: redução de custos);
- **Na Dinamarca**, um dos desafios identificados é o de cancelar o monopólio dos municípios na economia social para garantir um envolvimento significativo dos cidadãos no desenvolvimento do campo da economia social.
- **Em França**, um grande desafio é garantir que o setor da EcoS não evolua num **setor liderado pelo mercado**; especialmente à medida que cada vez mais empresas privadas

¹⁵ OECD, Glossary of statistical terms, stats.oecd.org

estão a competir com estruturas de serviços públicos em determinadas áreas (como no apoio geriátrico), num momento em que os **subsídios públicos estão a diminuir e os “contratos públicos assistidos”**, que atualmente representam 7% dos colaboradores, **são cortados**. Além disso, até 2025, **700.000 pessoas reformadas** irão necessitar de ser substituídas;

- **Em Itália**, os principais desafios, nos próximos anos, são a persistência de uma alta fragmentação do setor, restrições significativas de financiamento público e a implementação efetiva da reforma das ES de 2017. O sector da economia social ainda não beneficiou da reforma da Lei das Empresas Sociais de 2017, uma vez que, após dois anos da sua promulgação, a maioria dos decretos necessários para implementar a reforma de forma bem-sucedida ainda não foram utilizados pelo governo. Apesar da sua importância para enfrentar vários desafios do setor, neste momento, a reforma de 2017 ainda é maioritariamente inaplicável e ineficaz;
- **Na Roménia**, o emprego da população romena mais inativa é uma questão premente a resolver, a fim de reduzir o número de pessoas na pobreza em 580 000 pessoas até 2020.

Outro desafio identificado entre os países é o envolvimento das mulheres na economia social. Se representam mais de 68% dos colaboradores deste setor, o teto de vidro é forte, pois são menos representados que os homens em cargos de maior responsabilidade. Assim sendo, outro desafio é fomentar a diversidade de perfis, principalmente entre executivos e gestores.

D. Estrutura legal da diversidade na União Europeia

Tal como o conceito de economia social, falta uma definição comum de diversidade a nível europeu. A definição de diversidade está intimamente ligada à definição de discriminação, pois resulta desta última. A lei, com base na definição de discriminação, define os critérios pelos quais é ilegal discriminar.

A lei da não discriminação na Europa é constituída por várias fontes, nomeadamente pela lei do Conselho da Europa (47 países), pela da UE (28 Estados-Membros) e pelos tratados de Direitos Humanos da ONU. No cronograma abaixo, o foco está na lei da UE.

“Unidos na diversidade”: o lema oficial da União Europeia, adotado em 2000, ilustra que a promoção da diversidade - relacionada com a não discriminação - é um dos princípios fundadores da União Europeia, conforme destacado nos seus tratados fundadores.

Até 2000, a lei da não discriminação da UE apenas se aplicou à segurança profissional e social, e apenas cobriu o o âmbito do género. Contudo, a competência adquirida após o Tratado de Amesterdão levou à promulgação de duas diretivas principais de 2000, assim como a revisão de provisões existentes acerca da igualdade de género.

1957: Tratado de Roma (art. 7)

A UE pretende combater a discriminação baseada no **género, raça ou origem étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual** aquando da definição e implementação das suas políticas e atividades.

1992: Tratado de Maastricht (art. 2)

O **princípio da não discriminação** é um dos valores fundamentais da União.

1997: Tratado de Amsterdão

A UE ganha a capacidade de agir para combater a **discriminação** baseada no **género, raça ou origem étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual**.

2000: Diretiva de Igualdade Racial

Foca-se na luta contra a discriminação baseada na **raça e origem étnica, no âmbito do emprego**, mas **também no acesso à educação, no sistema de bem-estar e segurança social**, assim como **bens e serviços**.

2000: Diretiva de Igualdade no Emprego

Foca-se na luta contra a discriminação **no emprego baseada na religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual**.

2000: Carta de UE de Direitos Fundamentais

Um instrumento legalmente vinculativo apenas desde 2009, contém uma lista de **direitos humanos** e enfatiza a importância do **princípio de igual tratamento** na ordem legal da EU.

2004: Diretiva de Género de Bens e Serviços

Estende o âmbito da discriminação **beseada no género à área dos bens e serviços**.

2006: Reformulação da Diretiva de Igualdade de Género

Relativa à igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento de mulheres e homens empregados e com uma ocupação. Reuniu alguns diretivas mais antigas. Contrariamente à discriminação baseada na raça, o âmbito do género está **limitado à segurança social**, a sua proteção não garante a igualdade de tratamento na proteção social, acesso a cuidados de saúde e educação.

Esboço da Diretiva Horizontal de Não-Discriminação da UE

Pendente desde 2008, esta proposta feita pela Comissão Europeia está disposta a banir a discriminação baseada na religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual em todas as áreas da vida social.

Esta Diretiva, proposta em 2008, pela Comissão Europeia, ainda não foi adotada pois está bloqueada no Conselho Europeu, onde a unanimidade é necessária.

As Diretivas promulgadas pela UE estabelecem os objetivos que todos os países da UE devem alcançar ao promulgar leis a nível nacional. Os juízes e procuradores nacionais, quando trabalham em casos relacionados com a diversidade e com a não discriminação, são “obrigados a aplicar as garantias previstas pela Convenção Europeia dos Direitos Humanos (CEDH) e as sob as diretivas não discriminatórias da UE”¹⁶. Contudo, os Estados-Membros são livres de decidir como alcançar estes objetivos estabelecidos pela UE. Estes podem ampliar o âmbito da não discriminação a nível nacional. Um exemplo é a lista de motivos de discriminação na UE e entre os Estados-Membros. Atualmente, os **seis motivos de discriminação estritamente enumerados a nível da UE** são os seguintes:



Seguem-se as **áreas de proteção** para cada motivo de discriminação mencionado acima¹⁶:

		MOTIVOS					
		ORIGEM RACIAL OU ÉTNICA	RELIGIÃO OU CRENÇA	DEFICIÊNCIA	IDADE	ORIENTAÇÃO SEXUAL	GÉNERO
ÁREAS	EMPREGO	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	SISTEMA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
	PROTEÇÃO SOCIAL (MAIS LIMITADO QUE O SISTEMA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL)	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
	BENS E SERVIÇOS	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim

Como detalhado no Anexo 2 “Motivos de discriminação”, os países abrangidos pelo projeto SENSENET têm listas extensas de motivos de discriminação, mais de 20 critérios na França, por exemplo.

À parte da promulgação de leis, os Estados-Membros dispõem de ferramentas para combater a discriminação a nível local. Um exemplo é a **Carta da Diversidade**, um instrumento voluntário e não vinculativo que as organizações podem assinar para ilustrar o seu compromisso perante a promoção da diversidade e da igualdade de oportunidades para os seus colaboradores. Atualmente, a Carta da Diversidade existe em todos os países abrangidos pelo projeto SENSENET¹⁷. Em França, para ir mais além que a Carta, o Governo criou, em 2008, uma ferramenta mais restritiva para prevenir e combater a discriminação: a **Marca da Diversidade**.

¹⁶ European Union Agency for Fundamental Rights and Council of Europe, *Handbook on European non-discrimination law*, 2018 edition

¹⁷ Denmark: <http://www.mangfoldighedscharter.dk/> ; France: <http://www.charte-diversite.com/> ; Italy: <http://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro> ; Portugal: <http://www.cartadiversidade.pt/> ; Romania : <http://www.cartadiversitatii.ro/>

Esta certificação, entregue pela AFNOR, é um quadro estruturante para a implementação de políticas de diversidade dentro das organizações, permitindo que estas apliquem medidas de melhoria contínuas.

Na ausência de uma definição comum de diversidade a nível da UE, **os parceiros do SENSENET decidiram adotar uma abordagem global acerca da diversidade e da discriminação** e não se concentrarem em cada um dos motivos de discriminação de um ponto de vista individual. Esta abordagem permite incluir todos os motivos de discriminação, não privilegiando critérios em particular e não esquecendo um tipo de público diverso.

II. Síntese da literatura existente

Esta seção propõe alimentar reflexões futuras no corpo deste relatório sobre a análise de práticas existentes através da revisão da literatura que existe sobre o tópico da gestão da diversidade dentro das OES/ES.

Para garantir que é proposta uma síntese completa e transnacional da literatura, **cada parceiro analisou uma lista de relatórios, guias, artigos existentes relacionados com o tema (Diversidade e OES/ES) e tratá-los tanto ao âmbito nacional, como Europeu e transnacional.**

A. Metodologia

Para facilitar a junção de informação, o Consórcio estabeleceu **uma metodologia comum para respeitar ao procurar e analisar a literatura existente.** A lista de referências tratadas não é exaustiva. O consórcio não pretende ter identificado todos os relatórios existentes acerca do tópico. Assim, esta síntese é uma compilação de todos os dados encontrados e fornecidos pelos parceiros¹⁸.

A sua pesquisa resultou da análise de quase 40 referências diferentes – publicações, artigos, projetos, estudos - em torno dos seguintes tópicos variados: práticas para promover a inclusão social, formação necessária para organizações e empresas de economia social, vantagens da diversidade dentro das organizações, medição do desempenho organizacional, melhores práticas de estruturas de implementação de medidas de diversidade, assim como estudos globais acerca da economia social e dos desafios que esta enfrenta. É importante destacar o facto que, de entre estas referências, apenas uma gira em torno da identificação e apresentação de boas práticas relacionadas com a diversidade dentro das empresas¹⁹.

B. Síntese dos resultados chave

Tornou-se difícil identificar estudos específicos precisamente relacionados com a análise da diversidade dentro das organizações e empresas de economia social. Contudo, trabalhar nas diferentes referências permitiu ao consórcio extrair **alguns resultados chave que serão úteis para criar ferramentas e métodos adaptados, em resposta às necessidades das OES e ES.**

Economia social como naturalmente inclusiva?

Os atores da economia social não são imunes às suas ideias pré-concebidas. Por exemplo, **como impulsionadores da mudança social e da inclusão, as OES e ES normalmente consideram-se como naturalmente inclusivas e exemplares no trabalho que fazem, e não vêm o interesse de implementar práticas específicas para integrar a diversidade nas suas organizações.**

¹⁸ Como primeiro passo na criação da metodologia, os parceiros construíram uma **lista de palavras-chave a serem utilizadas** ao fazer pesquisas sobre literatura existente: “Programa de aprendizagem de OES/ES”, “Avaliação de desempenho de OES/ES”, “Necessidades de aprendizagem OES/ES”, “Melhores práticas”, “Diversidade”, “Inclusão social”, “Empreendedorismo social”, “Desafios de empresas/organizações sociais”, etc.

¹⁹ European Commission, *Diversity within small and medium-sized enterprises*, 2015

Necessidades de aprendizagem

O setor da economia social enfrenta múltiplos desafios. Um deles é a **falta de formação especializada**, não só na universidade, mas também ao longo da carreira²⁰. Neste sentido, **providenciar aprendizagem contínua aos colaboradores das organizações e das empresas de economia social é crucial**²¹. No entanto, as OES e ES, como pequenas ou médias organizações, muitas vezes não têm os recursos financeiros e de tempo para seguir formações.

Perfis de diversidade de candidatos e colaboradores na economia social

Um estudo feito no Canadá apontou para o fato de que **os empregos e atividades da economia social são maioritariamente detidos por uma elite, especialmente quando se trata de liderar, operar ou administrar**²². Os públicos diversificados são postos de lado, apesar de representarem uma parte dos beneficiários destas organizações, o que é uma vantagem para as organizações, para ajudá-las a adaptar a sua oferta às necessidades dos seus beneficiários.

Se houver mais a ser feito para incluir públicos diversificados e providenciar-lhes oportunidades de emprego, as OES e ES devem **melhorar a compreensão das ofertas de emprego para pessoas vulneráveis, visto que uma falta de candidatos de contextos diversificados foi identificada**²³.

Diversidade enquanto impulsionadora de desempenho

A inclusão da diversidade aumenta o desempenho social e económico das organizações: **gestão da diversidade promove valores positivos** (inclusão, abertura, respeito pela diferença, compromisso social, etc.) que, por sua vez, promovem o bem-estar e a cultura corporativa partilhada, bem como uma imagem positiva e reputação²⁴. As PME têm equipas menores e, como tal, é crucial que os colaboradores se relacionem e trabalhem juntos de forma bem-sucedida. É verdade que conflitos entre colaboradores têm maior probabilidade de afetar as atividades de uma PME do que as de uma grande empresa.

Flexibilidade da gestão

Primeiro, o uso de práticas de gestão flexíveis é chave para lidar com a diversidade de forma bem-sucedida²⁵. Pessoas provenientes de contextos diversificados têm diferentes desafios a enfrentar diariamente, assim como necessidades que devem ser respeitadas para incentivar o seu desempenho profissional e assegurar a sua total integração. **Os gestores necessitam de ser flexíveis e adaptar as suas expectativas aos seus diferentes colaboradores, de acordo com as suas especificidades.**

²⁰ European Commission *Social economy and social entrepreneurship*, 2013, Social Europe Volume 4, ,

²¹ "Human Resources formation in the sector of social economy", *Journal of Community Positive Practices*, XIII, 2013

²² *The Future of Social Economy Leadership and organisational Composition in Canada: Demand from Demographics, and Difference through Diversity*, 2016

²³ Orientation Durable, *The social economy for those who do not apply to its jobs*, 2017

²⁴ Justice and Consumers, *Diversity within small and medium-sized enterprises best practices and approaches for moving ahead*, 2015

²⁵ David Jamieson, *Managing workforce: gaining the diversity advantage*, 1991

C. Dificuldades

Uma falta de recursos literários num tópico tão específico

Existem muito poucos relatórios que demonstrem a ligação entre diversidade e economia social e em práticas relacionadas. Os relatórios, projetos, estudos identificados, ou se focam na economia social e nos seus desafios, ou na diversidade (dentro de empresas, países, etc.). Isto significa que ainda há muito a fazer neste tópico da integração da diversidade dentro das OES e ES.

Países diferentes – resultados diferentes

Como indicado na seção dos “**perfis de países**” deste relatório (Anexo 1), as definições de economia social e de diversidade entre **os países abrangidos pelo projeto SENSENET são muito diferentes, a nível social, económico, assim como legal**. Isto torna difícil apontar resultados chave comuns provenientes de vários recursos que representem contextos e situações nacionais.

III. Resultados das práticas recolhidas

A. Metodologia de trabalho

Para garantir um trabalho eficiente e criar ferramentas adaptadas às organizações e empresas de economia social, o Consórcio SENSENET decidiu **explorar o que já está a ser feito** pelas organizações no que diz respeito a lidar com a diversidade internamente através do lançamento de consultas nacionais. Juntamente com a criação de um **estado de arte**, o objetivo era também **avaliar as necessidades de diversidade das organizações da economia social**.

Para reunir as práticas existentes em todos os países cobertos pelo projeto SENSENET, **os parceiros do Consórcio trabalharam numa metodologia comum, para garantir um resultado fluido, eficiente e harmonizado**. Esta metodologia comum permitiu que todos os parceiros e países seguissem o mesmo processo de três etapas, tanto quanto possível:

ETAPAS	Pesquisas nacionais	<i>Workshops</i> nacionais	Compilação de dados
OBJETIVOS	Reunir práticas e necessidades existentes de OES e ES em termos de gestão de diversidade	Apresentar as práticas reunidas, avaliá-las e selecionar as mais inovadoras; Identificar recomendações chave e as ferramentas em falta para OES/ES integrarem diversidade nas suas práticas de recrutamento e de gestão	Formular recomendações chave para o desenvolvimento de ferramentas e para o estabelecimento de políticas públicas
FERRAMENTAS	Questionário <i>online</i>	Grelha de avaliação com 6 critérios: inovação, adequação, utilidade, precisão, aceitabilidade, impacto esperado	Relatório
PARTES INTERESSADAS	OES e ES nacionais e locais	OES e ES, detentores de práticas, especialistas em economia social, especialistas em diversidade; Facilitado pelos parceiros do Consórcio	Parceiros do consórcio
DESAFIOS	Levar as organizações a participarem através do registo das suas práticas	Levar os participantes a classificar e avaliar cada prática em detalhe	Tirar conclusões comuns entre países onde a economia social se encontra em diferentes níveis de desenvolvimento

Como mencionado anteriormente, os *workshops* nacionais permitiram às partes interessadas selecionar as práticas mais inovadoras através da utilização de uma grelha de avaliação composta por **6 critérios**, definidos como:

INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensidade de uma característica nova e distinta; ▪ O que diferencia isto de outros produtos com características e propósitos semelhantes; ▪ O valor adicionado da prática comparativamente com respostas convencionais.
ADEQUAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Até que ponto a prática aborda as necessidades e desafios das Organizações de Economia Social, até que ponto respeita o contexto destas organizações e os diferentes domínios e contextos de aprendizagem, capacidade de transferência.
UTILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benefícios e valor adicionado percebido pelos utilizadores, evidenciado em termos de reconhecimento de competências, valor social e / ou desenvolvimento pessoal.
PRECISÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A prática é relevante para Organizações de Economia Social, para gestores e RH; ▪ Depende de situações / necessidades reais.
ACEITABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível de aceitação e a vontade de adoção das <i>partes interessadas</i>, se os gestores e RH participam ativamente da prática; ▪ Capacidade de replicação.
IMPACTO ESPERADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade da prática de produzir resultados nos contextos das Organizações de Economia Social, nos gestores e RH; ▪ Capacidade de escalabilidade.

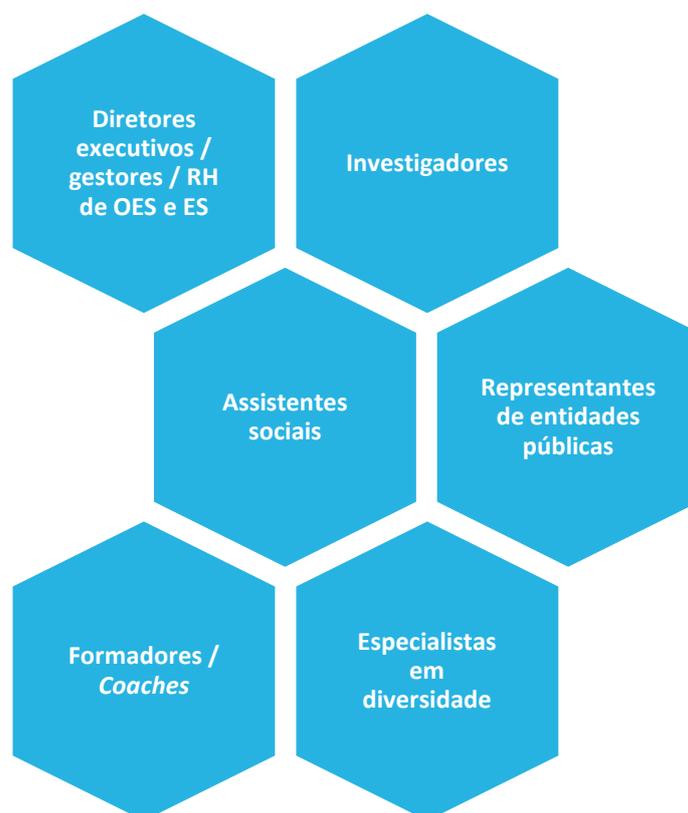
Além das recomendações, este relatório apresenta, em anexo, uma breve descrição das práticas selecionadas em *workshops* de validação nacionais realizados pelos parceiros SENSENET, realizados em organizações de economia social, que são transferíveis para outros países. Neste sentido, qualquer organização de economia social que leia este relatório deve ser capaz de obter inspiração para a implementação de práticas internamente de modo a integrar a diversidade nos seus processos de recrutamento e gestão, e, através disto, melhorar o seu desempenho global.

Este **relatório não pretende ser exaustivo** em todas as práticas existentes nos países abrangidos pelo SENSENET. Dependendo dos contextos nacionais, o sector da economia social está mais ou menos estruturado, o que torna difícil, em alguns países, descobrir as práticas inovadoras implementadas em organizações da economia social de pequena e média dimensão.

B. Sumário dos resultados chave

Como mencionado anteriormente, após reunir as práticas, cada parceiro realizou um *workshop* de validação nacional para os apresentar e discutir com os participantes, de modo a selecionar os mais impactantes. No total, mais de 40 pessoas de cinco países diferentes participaram nestes *workshops* para discutir com os parceiros do Consórcio a preocupação da diversidade nas OES e ES, ajudando-os a destacar necessidades e a definir recomendações chave.

Segue-se a tipologia dos participantes, alguns dos quais eram detentores de práticas.



De um modo geral, das **50** práticas **reunidas** pela parceria, **26** foram selecionadas por participantes de *workshops* de validação nacionais.

País	Parceiro(s)	Práticas Reunidas	Práticas apresentadas	Práticas selecionadas
Dinamarca	DLF	2	4	4 ²⁶
França	FACE	19	10	8
Itália	FGB	18	18	5
Portugal	Aproximar & IBIS	6	6	6
Roméia	EaSI & CPIP	5	5	3
Total		50	43	26

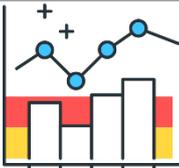
Um sumário de cada prática selecionada pode ser encontrado nos Anexos, e a sua descrição estará disponível na plataforma do Projeto SENSENET (<http://www.sensenet-project.org/>) para

²⁶ Durante o *workshop* Dinamarquês, alguns participantes foram representantes de empreendimentos sociais e apresentaram seu próprio trabalho e foram selecionados pelos participantes, o que explica a diferença entre duas práticas recolhidas e quatro práticas selecionadas.

que os utilizadores tenham acesso a toda a informação acerca de atividades, resultados, benefícios, desafios, lições aprendidas, etc.

Estas práticas foram selecionadas de entre um painel de práticas reunidas, e estas últimas não representam a exaustividade das práticas inovadoras existentes nos países abrangidos pelo projeto SENSENET.

Abaixo, todas as práticas promissoras selecionadas e a sua respetiva área de atuação (ou áreas de atuação, uma vez que algumas das práticas abordam mais de uma área), divididas pelos países do consórcio SENSENET, representadas pela seguinte legenda:

<p>SEOs performance assessment (Avaliação de desempenho de OES)</p>	<p>SPA</p>	
<p>SEOs managers' identification of learning needs (Identificação das necessidades de aprendizagem pelos gestores de OES)</p>	<p>SMILN</p>	
<p>SEO's learning / training programmes (Programas de aprendizagem / formação de OES)</p>	<p>SLTP</p>	
<p>Other practice about diversity (Outras práticas acerca de diversidade)</p>	<p>OPAD</p>	

A tipologia acima foi preparada pelos parceiros SENSENET de modo a facilitar a classificação de práticas de acordo com as ferramentas a serem criadas no projeto. Como é uma “pesquisa exploratória”, as práticas são analisadas através das lentes das necessidades do Consórcio para desenvolvimento de ferramentas.

PAÍS	NOME E PEQUENA DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS SELECIONADAS	ÁREA DE OPERAÇÃO
DINAMARCA	<p>Be My Eyes – utilizar a tecnologia das chamadas de vídeo para auxiliar pessoas invisuais no seu dia-a-dia.</p>	
	<p>MENSK – dar ferramentas pedagógicas aos professores para melhorar o seu trabalho de ensinar pessoas com dificuldades de aprendizagem.</p>	

PAÍS	NOME E PEQUENA DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS SELECIONADAS	ÁREA DE OPERAÇÃO
	C:NTACT – nutrir a integração social de estrangeiros através de experiências de falar em público.	
	People Like Us – contratar pessoas com diferentes espectros de autismo numa cervejaria.	
ITÁLIA	Family Audit – certificar organizações relativamente ao seu compromisso para a melhoria da assistência social e de medidas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	
	Master in Diversity Management and Gender Equality - Mestrado em Gestão da Diversidade e Igualdade de Género	
	Scuola del Sociale Agorà – formações regulares respeitantes a vários tópicos relacionados com a economia social.	
	Wellness, people care, conciliation and corporate welfare – formar gestores de assistência social para promover assistência social corporativa e medidas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	
	People First – formar o Departamento de RH da Cooperativa Capodarco para a implementação de um novo sistema de abordagem de RH baseado na gestão do desempenho.	
	FRANÇA	- E-Learning on Diversity , - Formação para promover igualdade profissional e para permitir que as organizações recebam pessoas com deficiências .
- Práticas de recrutamento inclusivas , - Diversificar o abastecimento de perfis ao conectar grandes empresas com universidades, - Carta da Diversidade .		

PAÍS	NOME E PEQUENA DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS SELECIONADAS	ÁREA DE OPERAÇÃO
	<p>- HR guides – providenciar diretrizes a OES, para integrarem perfis de diversidade melhores, - Obter o Rótulo da Diversidade.</p>	
	<p>Acompanhar estruturas de economia social na implementação do “guia de melhoria boas práticas” indicado para OES e ES.</p>	
PORTUGAL	<p>Integrated Management System of HR performance – é um processo contínuo baseado em manuais de competências e fluxos de trabalho que permitem a uma OES melhorar o seu processo organizacional.</p>	
	<p>Training Offer – liderar uma avaliação de necessidades entre cooperativas para criar e providenciar-lhes um plano de formação de gestão organizacional.</p>	
	<p>Incubator – providenciar organizações apoiadas com serviços de valor adicionado com o objetivo de provocar o seu crescimento e internacionalização.</p>	
	<p>Qualification of NGOs and their staff - providenciar as OES com formações em áreas de formação prioritárias (estratégia e gestão) e com apoio na implementação de planos de intervenção.</p>	
	<p>Consultancy and Action – formação direcionada a pessoas dispostas a desenvolver novas estruturas sociais.</p>	
	<p>Diversity Policy – incorporar a diversidade em todo o trabalho da empresa.</p>	
ROMÉNIA	<p>SPRING – apoiar a participação de pessoas de etnia cigana na vida económica da sua comunidade através de atividades de geração de rendimento.</p>	

PAÍS	NOME E PEQUENA DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS SELECIONADAS	ÁREA DE OPERAÇÃO
	<ul style="list-style-type: none"> - Solidarity partnerships – apoiar os produtores de pequenas quintas locais, reduzir a pobreza e promover a coesão social, - Promover comportamentos de consumo responsável e o comércio justo / apoio a pequenos produtores. 	

O gráfico seguinte demonstra os resultados globais em termos de representatividade das áreas de operação nas 26 práticas promissoras selecionadas:



Dentro das práticas reunidas, os resultados demonstram as seguintes afirmações:

- **Outras práticas acerca da diversidade (*Other practice about diversity – OPAD*)** é a área de operação mais representada, abordada por 8 das práticas promissoras selecionadas, seguida do **programas de aprendizagem / formação de OES (*SEO's learning / training programmes – SLTP*)** como a segunda área mais representada, com 6 práticas,
- Não existem práticas que abordem a **identificação de necessidades de aprendizagem de gestores de OES (*SEOs managers' identification of learning needs – SMILN*)**,
- Existem 10 práticas que **combinam diferentes áreas de operação**, a maioria destas abordam a **avaliação de desempenho de OES (*SEOs performance assessment – SPA*)** e **OPAD**.

A diferença entre o número de práticas relacionadas com a SMILN e com a SLTP pode sugerir que a identificação das necessidades de aprendizagem das OES já faz parte dos processos de formação, o que significa que esta identificação está integrada na formação providenciada a OES. Contudo, também pode estar ligado a um dos desafios identificados pelas OES (ver abaixo), que indica que existem OES relutantes a implementar processos internos de melhoria, uma vez que se consideram naturalmente inclusivos e exemplares no trabalho que fazem. Se as OES considerarem que não necessitam de melhorar a nível interno, não procuram práticas que lhes permitam identificar necessidades de aprendizagem.

Em termos de dimensões (explicadas acima), a avaliação das práticas selecionadas mostrou pontuações mais elevadas de **utilidade**, **precisão** e **adequação**, o que significa que as partes *interessadas* reconhecem a sua aplicabilidade e importância em termos de benefícios e valor acrescentado que podem trazer para a gestão de OES.

Por outro lado, a avaliação também mostrou pontuações mais baixas de **aceitabilidade** e **dimensões de impacto esperadas**. Isto significa que existe uma preocupação de que os níveis de aceitação e adoção das *partes interessadas* possam estar limitados e que a sua capacidade de replicar estas práticas possa ser menor. Isto também pode significar que a capacidade das práticas para produzir resultados em termos de escalabilidade e configurações de OES em áreas de gestão e de RH estão comprometidas. Também mostra que as práticas existentes não proporcionam o impacto que os utilizadores desejam, criando uma lacuna entre o que é oferecido e o que é necessário. No geral, as práticas também precisam de aperfeiçoamento e revisão. As *partes interessadas* mencionaram que estes tipos de ferramentas exigem um acompanhamento de modo a causarem impacto.

Em resumo, é seguro dizer que as práticas selecionadas atendem às necessidades de OES e podem ter um impacto em termos de eficiência e sucesso, garantindo uma mudança de procedimentos dentro das organizações. Contudo, depende da disposição das OES em replicar as práticas selecionadas e aceitar essa mudança.

Desafios encontrados e principais lições aprendidas com os detentores das práticas

Ao desenvolver as suas práticas, as OES são capazes de verificar que desafios surgem da aplicação destas práticas, mas também tiram lições que os motivam a enfrentar estes desafios e que podem ser de grande importância para a economia social.

Os parceiros SENSENET perguntaram a todos as OES que participaram no questionário online para reunirem práticas para indicar os desafios e as lições aprendidas com as suas práticas.

De seguida, é possível verificar as suas principais respostas: para cada desafio identificado, a respetiva lição apreendida.

Todos os desafios relatados serão abordados nos próximos Produtos Intelectuais (*Intellectual Outputs*), de modo a responder às necessidades das OES e reforçar a importância de alterar as suas configurações de gestão utilizando as práticas selecionadas para se tornarem mais eficientes e eficazes.

DESAFIOS	LIÇÕES APRENDIDAS
<p>1. Como envolver profissionais qualificados na cultura organizacional e efetivamente capacitá-los a realizar processos de qualificação e participar de atividades que possam mudar procedimentos e atitudes dentro da organização.</p>	<p>1. Os elementos dos conselhos de administração das organizações têm de participar nos processos de tomada de decisão, de modo a apoiar ativamente projetos que garantem mudanças, promovendo a sua implementação bem-sucedida.</p>

DESAFIOS	LIÇÕES APRENDIDAS
<p>2. Assegurar a adequação dos conteúdos das práticas a necessidades específicas de OES e encontrar formadores totalmente qualificados para ir de encontro às especificidades do setor das OES.</p>	<p>2. Ter em consideração o próprio setor e o que fazer para contribuir para a aplicabilidade / implementação de ferramentas de ação.</p>
<p>3. a. Transferência de valor adicionado de uma prática para a gestão corporativa, e, utilização das competências dos colaboradores nas atividades; b. Tempo que os participantes têm que investir na formação, devido às suas intensas vidas profissionais; c. Intercetar novas necessidades de formação no setor da ES de modo a atrair investidores que possam financiar atividades.</p>	<p>3. As organizações têm de reconhecer a importância e valor de formação para os seus colaboradores.</p>
<p>4. Às vezes, as OES não estão interessadas em divulgar processos de melhoria interna, tendo em conta que se consideram naturalmente exemplares nos tópicos da diversidade e da luta contra a discriminação.</p>	<p>4. Consciencializar para diferentes formas de discriminação e diversidade é importante para demonstrar às OES e ES que desenvolver ações para o interesse geral não assegura práticas de recrutamento interno inclusivas.</p>
<p>5. Falta de recursos permanentes, financiamentos específicos e estruturas legislativas de apoio.</p>	<p>5. A provisão de financiamento e apoio específico destinado a OES e ES é crucial, de modo a que se tornem mais eficientes no planeamento da sua atividade, assim aumentando as suas possibilidades de sustentabilidade.</p>

IV. Princípios chave e recomendações

Os *workshops* nacionais mencionados acima foram uma oportunidade para os parceiros questionarem as ferramentas a serem criadas no projeto SENSENET, ao coletarem as necessidades de aprendizagem das *partes interessadas*. As várias discussões levaram as *partes interessadas* a fazer algumas **suposições** sobre **o que é necessário para efetivamente implementar novas práticas dentro das organizações**. Os seguintes "princípios-chave" estão vinculados a OES e ES dispostas a implementar processos de melhoria internamente.

A. Pré-requisitos para a implementação de processos de melhoria eficientes

Compromisso da gestão de topo

Em todos os países abrangidos pelo projeto SENSENET, as *partes interessadas* que participaram em *workshops* destacaram a **necessidade de envolvimento da gestão de topo e do conselho de diretores ao implementar práticas de diversidade e inclusão inovadoras nas organizações**. Como construtores de estratégias, visionários e decisores, os gestores são capazes de orientar as suas equipas na direção de mudanças organizacionais, ao darem o exemplo. Adicionalmente, as equipas estão ainda mais inclinadas a fazer mudanças, nas suas práticas ou comportamentos, quando incentivadas pelos seus gestores. Isto é verdade para qualquer tipo de atividade que possa perturbar a vida cotidiana de uma organização. **Os gestores de topo, se não os dirigirem, devem estar envolvidos no processo de melhoria ou mudança, apoiá-lo e considerá-lo estratégico para o desempenho de sua equipa.**

Envolvimento de todas as partes interessadas

As ferramentas criadas no projeto SENSENET apoiarão um **processo de progresso contínuo a nível organizacional**. Isso requer o envolvimento de todas as *partes interessadas* de uma organização que estejam a lançar este processo. Garantir que a utilização destas ferramentas leva a mudanças na estrutura, **incluindo todos no processo, é uma das principais chaves para o sucesso**. Tanto *partes interessadas* internos (RH, colaboradores, etc.) como externos (sindicatos, beneficiários, fornecedores etc.) devem estar envolvidos em processos de melhoria. Cada pessoa, com a sua própria perceção e ponto de vista, pode contribuir para a evolução das práticas. Este é ainda mais o caso nas organizações de economia social que são, em teoria, estruturas mais pequenas, onde a expressão individual é valorizada e o diálogo interno se encontra aberto.

Formular um plano de ação sustentável

Quando disposto a trabalhar na gestão da diversidade, um gerente ou os recursos humanos não se devem contentar com uma ferramenta para utilizar uma única vez. **Mudar de práticas requer a implementação de um plano de ação completo, planeado a longo prazo e parte da estratégia da organização**. Neste sentido, o conjunto de ferramentas a serem construídas pelos parceiros SENSENET e, especialmente, o último, que consiste no desenvolvimento de um guia e de um modelo de *coaching*, será um tijolo a ser adicionado aos planos de ação sustentáveis estabelecidos por e nas organizações.

B. Recomendações para a criação de ferramentas precisas e adaptadas no projeto

As conversações com as partes interessadas também levaram à **identificação de recomendações globais e específicas para cada uma das próximas ferramentas que serão criadas no projeto SENSENET**: uma ferramenta de avaliação de desempenho, um programa de aprendizagem, um modelo de rede de aprendizagem.

Se algumas recomendações estão relacionadas especificamente com uma ferramenta, algumas delas têm um âmbito mais global e abrangem todas as ferramentas listadas de seguida.

- a) Princípios chave para o desenvolvimento de ferramentas destinadas a OES e ES

Respeito por contextos nacionais

A economia social está em diferentes níveis de desenvolvimento nos diferentes países abrangidos pelo projeto SENSENET. Criar um conjunto de ferramentas comum a nível europeu exige ter em consideração todas as necessidades específicas de cada país, para garantir que a maioria das organizações e empresas da economia social a utilizar as ferramentas possam relacionar-se com o que está a ser explicado e com os exemplos concretos apresentados. Assim, ao desenvolver um programa multinacional, é importante **dar atenção aos contextos nacionais**, para garantir que a construção de ferramentas tem em consideração contextos de organizações em diferentes países, mas, principalmente, para **encontrar o maior denominador comum** no qual basear os conteúdos das ferramentas. As diretivas europeias podem ter um âmbito comum e, nomeadamente, utilizar a definição de diversidade e anti discriminação numa abordagem global.

Respeito pelas necessidades das OES e ES

A economia social é um setor específico, composto por diferentes setores, conforme explicado anteriormente. Em termos de financiamento ou de relações interpessoais, por exemplo, o contexto não é o mesmo nestas organizações que em empresas com fins lucrativos. Um **conjunto de ferramentas** destinadas aos atores da economia social **deve focar-se nas suas necessidades específicas** e ser adaptado à sua estrutura, cultura e valores organizacionais.

Ter em mente os obstáculos organizacionais

As pequenas e médias organizações de economia social muitas vezes carecem de recursos humanos e financeiros. Isto impede que implementem práticas inovadoras, tais como práticas de formação e aprendizagem, e, que lancem processos de melhoria, já que isto requer investimento financeiro, assim como tempo disponível. Para facilitar o processo e superar o ponto de bloqueio de recursos, as ferramentas criadas devem ser **facilmente acessíveis e não demoradas**.

Utilizar exemplos práticos e concretos

As diferentes ferramentas visam ajudar os gestores e os recursos humanos das organizações e empresas da economia social a gerir melhor a diversidade. Quer as ferramentas forneçam recomendações, formação ou orientação, há mais possibilidades de inspirar as organizações a mudarem as suas práticas se forem **baseadas em exemplos práticos e concretos, tais como boas práticas existentes em organizações semelhantes, em termos de tamanho ou área de**

atuação, por exemplo. As boas práticas reunidas serão uma base de recursos para usar como exemplos nas ferramentas. Adicionalmente, fortalecer estas ferramentas com exercícios práticos a serem completados pelos utilizados também é uma forma de garantir que estes se envolvam no processo, desde que estes estejam adaptados ao seu contexto organizacional. Os parceiros SENSENET terão de recolher e/ou inspirar-se em exercícios existentes, de modo a desenvolver novos exercícios, adaptados às estruturas da economia social.

Os parceiros SENSENET recolheram algumas recomendações de várias partes interessadas, quer especialistas em economia social ou diversidade, organizações e empresas de economia social, redes nacionais de economia social, etc.

b) Recomendações acerca da ferramenta de avaliação de desempenho (2019)

Como uma ferramenta para ajudar os gestores e os recursos humanos a integrar a diversidade nos seus processos, o Consórcio SENSENET construirá uma **ferramenta de avaliação de desempenho que permita a estes alvos diagnosticar as suas necessidades reais de conhecimento e aprendizagem e fornecer-lhes um conjunto de recomendações para implementar a melhoria do seu desempenho, em termos de recrutamento e gestão.** Isto terá a forma de um questionário a ser preenchido *online*, por organizações dispostas a melhorar as suas práticas em termos de gestão da diversidade.

Desconstruir as ideias pré-concebidas

Como mencionado anteriormente, as organizações e empresas da economia social consideram-se, muitas vezes, como naturalmente inclusivas e não compreendem o ponto de implementar processos para promover a diversidade. Contudo, a realidade é bem diferente, **as organizações de economia social não são particularmente mais inclusivas e refletoras a diversidade do que as organizações tradicionais.** Os atores da economia social também são vítimas dos seus próprios preconceitos inconscientes. Para um gerente ou um funcionário de RH, o uso de uma ferramenta de avaliação pode ser o **primeiro passo para se tornar consciente dos seus próprios estereótipos, para depois desconstruir as ideias preconcebidas.** Levar algum tempo a responder a perguntas de avaliação, leva os utilizadores a refletir acerca das suas próprias ideias e práticas. As perguntas desenvolvidas na ferramenta SENSENET irão ajudar a fazê-lo. Estar consciente de estereótipos pessoais é um primeiro passo que pode levar a tomar medidas para desconstruí-los, através da participação em formações, por exemplo.

Ao desenvolver a ferramenta de avaliação, manter este ângulo de uma **ferramenta que atua como uma chamada de atenção para os utilizadores** é crucial para o Consórcio.

Tornar a ferramenta valorizada dentro da organização

O lançamento de um processo de avaliação não é insignificante dentro de uma organização, uma vez que os resultados podem ser úteis para alimentar as reflexões acerca do planeamento estratégico, considerando que os tomadores de decisão os sigam escrupulosamente. Por outras palavras, uma ferramenta de avaliação de desempenho e, principalmente, os resultados que surgem da sua utilização, devem ser **valorizados e considerados na construção da estratégia** da organização, uma vez que pretende levar a que os utilizadores possuam uma mentalidade de melhoria contínua. Para se certificar do impacto, **os indicadores devem ser questionados ao longo do tempo**, não apenas uma vez ao preencher o questionário. O uso desta ferramenta de avaliação deve fazer parte de um processo contínuo de melhoria de uma organização.

c) Recomendações acerca do programa de aprendizagem (2019-2020)

O segundo passo será o desenvolvimento de um programa de aprendizagem. Para organizações dispostas a melhorar o seu desempenho quando se trata de lidar com recrutamento e gestão de perfis diversos, uma boa maneira de fazê-lo é seguir uma **formação de diversidade, uma vez que promove a conscientização acerca da diversidade, assim como um ambiente de trabalho inclusivo e eficaz.**

Para esta parte do projeto, as *partes interessadas* do SENSENET também fizeram algumas recomendações e sugestões para garantir a criação de um programa de formação impactante.

Conscientização e melhoria de competências

Um programa de formação em diversidade deve **promover duas dimensões de progresso: conscientização e competências.** Para impulsionar mudanças nas organizações, não só os colaboradores precisam de estar cientes dos seus próprios estereótipos, como também necessitam de ter competências específicas para lidar com pessoas diversas, que poderiam fazer parte das suas equipas, colegas, clientes, beneficiários, etc. Um programa de aprendizagem eficaz deve possibilitar estas duas fases de melhoria para os utilizadores. No caso do programa de aprendizagem do projeto SENSENET, a segunda fase do desenvolvimento de capacitação deve focar-se especificamente na gestão da diversidade, uma vez que gestores e recursos humanos são alvos do SENSENET.

Uma abordagem global da diversidade

Atualmente, nos países Europeus, e como mencionado acima, existem múltiplos motivos de discriminação identificados nas legislações nacionais: género, idade e origem étnica não são os únicos critérios de diversidade a serem distinguidos. No entanto, a lista varia de país para país, com alguns países a possuírem uma longa lista de motivos de discriminação. No SENSENET, a abordagem adotada é a de considerar a diversidade como um criador de desempenho nas organizações. Os parceiros não irão abordar cada um dos motivos da não discriminação um por um. Assim, para garantir que os vários aspetos da diversidade são abordados, **o programa de aprendizagem será desenvolvido com base numa abordagem global de diversidade, numa lógica do maior denominador comum, que garantirá que as ferramentas sejam inclusivas de todos os tipos de diferenças.**

Utilizar um formato misto

Várias práticas reunidas relacionavam-se de programas de formação, seja *online* ou em formato presencial. As partes interessadas salientaram o facto de, para garantir que a formação é impactante para os formandos, deve ser utilizado um **formato misto: uma mistura entre sessões de formação online e presenciais.** As sessões presenciais permitem aos participantes acentuar o efeito da conscientização e da desconstrução de estereótipos. Na maioria das vezes, as pessoas não estão conscientes dos seus próprios estereótipos e ideias preconcebidas. Por ser conduzido pelas emoções e permitir sessões de partilha com pares através de *workshops* e discussões de grupo, as sessões presenciais podem resultar num impacto maior no comportamento dos participantes. Conhecimentos e competências, **uma vez que o primeiro passo da conscientização é feito através de uma formação presencial, podem ser reforçados através de uma formação online, num e-learning ou webinar, por exemplo.** A formação *online* é principalmente apropriada para conteúdos que não exijam que os formandos estejam com os seus pares, como informações sobre o contexto legal ou estatísticas, por exemplo.

Medir o impacto

Ao realizar uma formação, a **medição do impacto** é um ponto-chave para garantir a sua eficiência perante as crenças e comportamentos dos alunos a longo prazo. Esta é uma forma das organizações descobrirem como é que as formações são benéficas para si próprias e para os seus colaboradores, assim como desafiá-las ao longo do tempo relativamente às suas práticas, comportamentos, competências e crenças. **A medição poderia ser feita através de questionários de conhecimento (antes/depois da formação), formulários de avaliação acerca da satisfação, recolha de dados sobre a evolução das práticas das organizações.** Para ser eficaz e refletir acerca de um impacto real, o processo de medição deve ser feito a médio e longo prazo, e não apenas pontualmente, quando o programa de formação estiver concluído.

d) Recomendações acerca do modelo de aprendizagem em rede (2020)

O último passo do projeto SENSENET será construir uma metodologia para implementar todas as ferramentas criadas no projeto, particularmente através do **desenvolvimento de um guia e de um modelo de coaching**. O **objetivo** é que os utilizadores **tenham a possibilidade de desenvolver percursos de aprendizagem e planos de ação nas suas organizações**, e estabelecer contatos com gestores e recursos humanos especializados em gestão da diversidade para obter inspiração. Este produto intelectual irá garantir a adequação e continuidade de todas as ferramentas criadas, de modo a desenvolver um conjunto disponível para todas as organizações e empresas da economia social interessadas.

Envolver os utilizadores finais nas fases de teste

Para garantir que a estrutura e o conteúdo da metodologia sejam fáceis de utilizar e relevantes para gestores e recursos humanos da economia social, e depois de analisar as necessidades dos utilizadores reunidas através da ferramenta de avaliação mencionada acima, é crucial desenvolver o modelo de aprendizagem com fases de teste. A melhor maneira é **envolver os utilizadores finais no processo de criação**, ao desenvolver protótipos, planejar sessões de discussão e solicitar o *feedback* destes utilizadores durante as fases de teste. Isto irá permitir aos parceiros confiar neste *feedback* para adaptar e melhorar a metodologia, antes de disseminar a versão final. No projeto SENSENET, o modelo será testado por várias organizações dos cinco diferentes países, que irão receber orientação dos parceiros e fornecer recomendações de melhoria.

Facilitar a rede de formandos

A rede que será criada, com formadores e mentores, permitirá aos gestores e recursos humanos das organizações e empresas da economia social dispostos a gerir melhor a diversidade para melhorar as suas competências, ao implementar as diferentes ferramentas criadas. Ao fazer isto, irão juntar-se a uma **comunidade de formandos a nível europeu**. O papel dos parceiros SENSENET será o de facilitar esta plataforma de utilizadores e providenciar aos formandos oportunidades de troca e *feedback*, para inspiração e apoio mútuo entre pares. Organizar *webinars*, promover reuniões entre formandos a nível local, estabelecer a ligação entre participantes são ideias que tornariam a comunidade ativa e útil para os seus membros.

Formar os formadores

Os parceiros SENSENET irão criar um grupo de formadores, sendo gestores e recursos humanos experientes de organizações e empresas de economia social, que irão apoiar os seus pares dispostos a melhorar na implementação do conjunto de ferramentas criadas no projeto. Os formadores devem adotar uma abordagem de formação dos formadores, para garantir que os formadores ensinem, assim, outras organizações. Isto irá assegurar a disseminação das ferramentas do projeto e maximizar o impacto do projeto SENSENET nas organizações e empresas de economia social.

Para concluir, o conjunto de ferramentas criadas no âmbito do SENSENET irá visar apoiar as organizações e empresas da economia social, adaptando-as ao seu contexto organizacional. Para impactar o máximo número possível de gestores e recursos humanos de OES e ES, um dos objetivos é disseminar os resultados desenvolvidos. Isto requer uma **forte estratégia de disseminação a desenvolver previamente**. Identificar partes interessadas chave, líderes de redes chave, formadores específicos em que confiar para transmitir a informação dentro das suas próprias redes de organizações e empresas de economia social; aproximar as organizações nacionais de economia social profundamente enraizadas a nível local; aproximar-se das redes europeias de economia social existentes²⁷, assim como recursos humanos específicos, gestores ou redes de diversidade²⁸, são diferentes exemplos de ações a tomar para garantir a disseminação do projeto a nível europeu e maximizar o seu impacto.

²⁷ Some European networks of social economy: Social Economy Europe (SEE), REVES, RIPESS, DIESIS, etc.

²⁸ Networks: European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE), etc..

V. Recomendações políticas

Estas recomendações tencionam sugerir medidas e ações para promover uma mudança de paradigma que possa lidar com as principais dificuldades a nível nacional e Europeu. Estas dificuldades foram referidas pela literatura de Economia Social existente e, também, pelas *partes interessadas* envolvidos nas atividades SENSENET.

Como mencionado previamente, as OES e as ES trabalham para a inclusão social de grupos vulneráveis da sociedade, respeitando questões como a diversidade e a igualdade de género, respondendo a questões da sociedade por resolver. As suas atividades empregam milhões de colaboradores da UE e envolvem milhões de voluntários, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento dos países.

Assim, o Consórcio acredita que providenciar condições em linha com as recomendações da Iniciativa de Negócios Social (*Social Business Initiative*) e Estratégia Europa 2020 a estas entidades não só iria reconhecer a sua importância, mas, também, melhorar a sua visibilidade social e a sua capacidade de inovação para liderar as suas atividades produtivas.

Países europeus como a Itália, França, Roménia e Portugal já agiram ao assinar acordos e declarações²⁹ em conjunto com outros países para reforçar o papel da Economia Social no desenvolvimento dos países, afirmar a importância de um entendimento comum da economia social e melhorar o desenvolvimento de conexões entre *partes interessadas* para promover estratégias que promovam a economia social, o empreendedorismo e a inovação social.

Contudo, a falta de relatórios e estudos acerca da diversidade das OES e os diferentes conceitos de economia social entre países ainda são alguns dos desafios a serem enfrentados.

Portanto, os parceiros SENSENET apresentam um conjunto de recomendações que podem ser colocadas em prática de modo a enfrentar os desafios relatados e contribuir para a melhoria das condições das OES e ES para gerir a diversidade e desenvolver o crescimento económico e internacional.

A. Dificuldades de aceder a informação acerca do impacto das atividades das OES e ES

Essa dificuldade tem um impacto no reconhecimento social das OES e ES, o que causa uma falta de ligação entre *partes interessadas*, uma falta de disseminação das melhores práticas e de criação de parcerias para oportunidades inovadoras. Se não houver informações acerca dos resultados do trabalho de OES e ES e da sua contribuição para o desenvolvimento e crescimento económico, é difícil estes terem acesso a financiamento privado ou público. Uma solução possível para esta questão seria investir em contas satélite para a economia social.

²⁹ CIRIEC, *Recent evolutions of the social economy in the European Union*, 2016

Contas satélite³⁰, como apresentado previamente, **iriam providenciar a informação necessária para mapear entidades sociais na UE**. Este mapeamento iria promover a comunicação entre entidades para a troca de práticas e de conhecimento e para uma melhor compreensão do setor, que iria melhorar oportunidades de financiamento para OES e ES.

B. Necessidades de aprendizagem de gestores e recursos humanos de OES e ES

Como previamente mencionado neste relatório, os gestores tendem a negligenciar a formação, possivelmente porque não compreendem a necessidade desta ou não têm o financiamento necessário para providenciar formação aos seus colaboradores. Esta tendência tende a preocupar mais os gestores envolvidos em organizações "tradicionais" de economia social há vários anos do que os gestores mais jovens. Adicionalmente, há uma falta de formação especializada, não apenas nas universidades, mas também ao longo da carreira. De todas as práticas selecionadas pelos participantes da atividade de *workshop* do SENSENET, os que se concentram nesta questão foram alguns dos menos escolhidos para ser replicados, demonstrando uma falta de preocupação em termos de compreender que tipo de aprendizagem necessitam para desenvolver as suas atividades.

De modo a manter-se atualizado acerca das necessidades reais das sociedades, as respostas inovadoras que podem ser dadas a estas necessidades, e quais aspetos a ter em consideração em termos de diversidade, é necessário que tanto gestores como recursos humanos (colaboradores) de OES e ES façam formação. Estes necessitam compreender que é crucial construir as competências necessárias para garantir que as suas entidades sejam bem geridas e possam crescer.

Portanto, os programas de formação devem ser revistos e atualizados a nível nacional, nas universidades e outras entidades de aprendizagem, focando-se em técnicas de liderança e gestão, métodos de sustentabilidade financeira e sustentabilidade motivacional, questões que lhes permitem encontrar soluções inovadoras e sustentáveis para responder a necessidades sociais.

Ao beneficiar de investimentos na revisão de ofertas de formação, as OES e ES iriam tornar-se ainda mais eficientes e eficazes quando os seus gestores e colaboradores colocassem em prática o que aprenderam.

Providenciar financiamento específico para OES e ES para a formação de colaboradores seria uma boa oportunidade para garantir o desenvolvimento da capacitação e a profissionalização destas estruturas, contribuindo para o crescimento económico.

C. Necessidade de incentivos para a gestão da diversidade

Duas das questões ligadas à gestão da diversidade identificadas na literatura existente, e mencionadas no início deste relatório, são a abertura dos OES e das ES em oferecer ofertas de

³⁰ CIRIEC, *Manual for drawing up the Satellite Accounts of Companies in the Social Economy*³⁰ (cooperatives and mutual societies), 2006 : this manual, prepared by the CIRIEC, gives guidelines on how to establish a satellite account

emprego a pessoas vulneráveis e flexibilidade dos gestores para adaptar as suas expectativas a diferentes colaboradores, de acordo com as suas especificidades.

Estas foram também preocupações mostradas pelos participantes do *workshop* do SENSENET, ilustradas pelo número de práticas selecionadas para abordar a diversidade.

Um incentivo para a gestão da diversidade pode ser tratado pela Carta da Diversidade³¹ em OES e ES. Esta iniciativa da Comissão Europeia foi criada para incentivar os empregadores a implementar e desenvolver políticas e práticas internas para promover a diversidade. A Carta, até agora adotada por 21 países europeus, descreve medidas concretas que podem ser aplicadas para promover a diversidade e a igualdade de oportunidades entre os trabalhadores, independentemente de origem cultural, étnica e social, orientação sexual, sexo, idade, características físicas, estilo pessoal e religião.

Ao assinarem voluntariamente a Carta da Diversidade, as organizações têm a oportunidade de enviar um relatório anual a outras organizações signatárias (a nível nacional e europeu) sobre as suas atividades para a diversidade e preparar em conjunto um grupo de atividades em que todos possam participar. Existe também uma plataforma³² que permite que todas as organizações se conectem entre si para partilha de experiências e boas práticas.

A realização de uma campanha de promoção da Carta entre os OES e ES, de modo a tornar esta iniciativa mais visível, poderá levar a um aumento da sua implementação na economia social.

D. Revisão dos conceitos de OES e ES

Existem diferentes definições de Economia Social por toda a União Europeia, o que tem impacto nos conceitos de OES e ES. Como mencionado acima, este fato tem consequências em termos de visibilidade social destas entidades, apoio financeiro disponível para os seus projetos e até no seu campo de atuação.

A revisão destes conceitos em conceitos comuns para diferentes países melhoraria os estudos para a criação de novas políticas sobre economia social, e promoveria o intercâmbio de boas práticas entre entidades de diferentes países. Além disso, permitiria que os OES e ES transmitissem as suas práticas para o exterior, contribuindo duplamente para o desenvolvimento e crescimento das economias: tanto dos países de origem como dos países de destino.

E. Investimento em projetos de OES e ES

O apoio financeiro para OES e ES é uma grande preocupação para gestores e recursos humanos, que veem seu campo de ação limitado, com todas as consequências que isso traz.

De acordo com a *Social Business Initiative*, as ES devem beneficiar dos mercados internos dos países, mas com a quantidade de burocracia e regulamentos, o acesso aos fundos estruturais é difícil.

³¹ https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en

Para obter financiamento para os seus projetos, OES e ES geralmente precisam de procurar investimentos privados. **É, portanto, crucial desenvolver uma ferramenta para que os OES e ES demonstrem o seu impacto social, para que estes promovam o seu valor acrescentado quando procuram oportunidades de financiamento.** Ao mostrar aos investidores que, contribuindo para os projetos das entidades da Economia Social, eles também estarão contribuindo para a sociedade, eles se sentirão mais impelidos a envolver-se com OES e ES.

Os governos e os políticos podem desempenhar um papel importante na visibilidade das entidades de economia social, promovendo a responsabilidade social para os *partes interessadas* e investidores, promovendo eventos e reuniões onde as entidades e investidores se podem reunir e discutir maneiras para poderem trabalhar juntos. Este tipo de eventos foi promovido pela GECES envolvendo representantes dos Estados-Membros, autoridades locais, organizações de empreendedorismo social, o setor bancário e financeiro e o setor académico e universitário, e poderiam ser replicados também pelos países da UE.

OBSERVAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

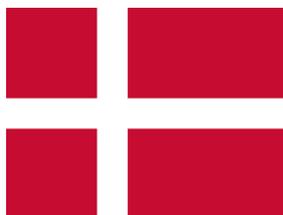
As organizações e empresas da economia social são atores fundamentais para lidar com a integração de pessoas vulneráveis, ou de origens diversificadas, no mercado de trabalho, que é uma questão premente nas sociedades europeias na atualidade. **Apesar das diferentes definições e aceitações de economia social e diversidade em cada contexto nacional, os parceiros do SENSENET terão a intenção de desenvolver ferramentas e estruturas comuns entre países para ajudar os gerentes de OES e ES e os RH a lidarem melhor com a diversidade.** O objetivo será permitir que gerentes e colaboradores (especialmente de recursos humanos) dessas entidades aprimorem as suas capacidades de gestão em termos de diversidade, oferecendo-lhes ferramentas adequadas a isso e criando uma rede que permita que as entidades trabalhem juntas para essa melhoria. Assim como a coleção de práticas demonstrou, já existe um número de OES e ES realizando atividades inovadoras que lhes permitem ser mais eficientes e eficazes no gerenciamento da diversidade.

Uma das principais conclusões é que **nem todos os gerentes de OES e ES são flexíveis na integração de novas práticas nas suas entidades, pois isso exigiria mudanças profundas nos seus procedimentos.** Como mencionado acima, muitas entidades não veem a necessidade de introduzir quaisquer alterações. Algumas *partes interessadas* presentes nos *workshops* indicaram que, embora os gerentes pudessem reconhecer a aplicabilidade das práticas e os benefícios que poderiam trazer para suas entidades, o seu nível de aceitação e disposição para replicar essas práticas seria baixo. Portanto, **as entidades necessitam abrir as suas portas à mudança**, o que pode envolver **sensibilizar os gestores para que realizem mais formações**, não só direcionados a eles, mas também aos colaboradores, respeitando suas especificidades e replicando práticas que conduzam a resultados mais positivos. Um ponto positivo é que um número significativo de práticas foram selecionadas nos diferentes *workshops* realizados concentrando-se em programas de aprendizagem/formação de OES, o que pode ser indicativo da importância dada à formação nesta questão.

Todas as práticas sobre diversidade realizadas pelas entidades demonstram que a gestão da diversidade é uma preocupação para algumas OES e ES. Esta preocupação pode ser uma janela de oportunidade para as alcançar e sensibilizar os gestores a introduzir novas práticas que ajudarão as suas entidades a lidar melhor com essa questão. O importante é envolver os conselhos de administração a participar em processos de tomada de decisão que incluem a replicação de práticas inovadoras. As OES e ES precisam de reconhecer o valor dessas práticas não apenas para a sua administração, mas também para os seus colaboradores, pois podem ser uma fonte de motivação, e sendo um assunto onde o projeto SENSENET tem um papel importante. Ao envolver as *partes interessadas em* atividades futuras, demonstrando o impacto da replicação de práticas inovadoras na gestão da diversidade, os gestores estarão mais abertos a replicar essas práticas, garantindo, em última análise, um maior impacto na Economia Social.

ANEXOS

A. Anexo 1 – Perfis dos Países³³



Dinamarca

a. Caracterização demográfica

Em 2017, a demografia da Dinamarca foi caracterizada por:

População	5 748 769
População ativa	2 702 800
Produto Interno Bruto Total ³⁴	2 145 095 DKK (287 825,63€)
Valor Acrescentado Bruto Total ³⁵	1 789 317 DKK (240 087,87€)

b. Principais descritores da Economia Social (EcoS)

Os dados seguintes referem-se ao impacto que a Economia Social (EcoS) teve na produção de emprego e riqueza dinamarquesa, em 2017:

Número de Organizações (OES)	400*
População ativa das OES	3 500
População ativa em EcoS (%)	0,13%
Emprego Remunerado (%)	12,60%
Voluntários (%)	41%
PIB (%)	N/D
VAB (%)	N/D

*Fonte: Social Entrepreneurs in Denmark 2017

³³ N/A : Não disponível

³⁴ O **Produto Interno Bruto** (PIB) é o valor monetário de todos os bens acabados e serviços produzidos dentro das fronteiras de um país em um período de tempo específico _ Investopedia.com

³⁵ O **Valor Acrescentado Bruto** (VAB) é uma medida de produtividade que mede a contribuição de uma subsidiária, empresa ou município para uma economia, produtor, setor ou região. O valor acrescentado bruto fornece um valor em dólares para a quantidade de bens e serviços que foram produzidos, menos o custo de todos os *inputs* e matérias-primas que são diretamente atribuíveis a essa produção. _ Investopedia.com

c. Enquadramento da Economia Social

Data	2014
Lei	Lei nº. 711 de 25 Junho 2014
Conteúdo	<p>Desde a “Lei sobre Empresas Sociais Registradas”, empresas sociais podem ser registadas como tal e receber um selo oficial como uma “empresa social registada” das autoridades dinamarquesas.</p> <p>As empresas sociais devem atender aos seguintes cinco critérios a serem registados:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Propósito social▪ Atividade comercial significativa▪ Independência das autoridades públicas▪ Governação inclusiva e responsável▪ Gestão social dos lucros
Nível de aceitação	O conceito de Economia Social (SE) é de nível médio de aceitação, o que significa que coexiste com outros conceitos, como o setor sem fins lucrativos, o setor voluntário e as empresas sociais ou instituições sociais.
Esquemas de financiamento	<ul style="list-style-type: none">▪ Fundos públicos e privados▪ Várias plataformas de <i>Crowdfunding</i>▪ Investimento de Impacto (Novo conceito de investimento na Dinamarca) feito por empresas, organizações, indivíduos e fundações com a finalidade de gerar valor social ou ambiental mensurável e benéfico, enquanto obtém um retorno económico.▪ O fundo de Empreendedorismo. Membro do YES em todo o mundo▪ Investidores <i>Privat Angels</i>



França

a. Caracterização demográfica

Em 2017, a demografia de França foi caracterizada por:

População	67 000 000
População ativa	25 800 000
PIB Total (2016)	€2 293 Biliões*
VAB Total (2016)	€1 992 Biliões*

b. Principais descritores da Economia Social (EcoS)

Os dados seguintes referem-se ao impacto que a Economia Social (EcoS) teve na produção de emprego e riqueza francesa, em 2017:

Número de Organizações (OES)	38 521
População ativa das OES	2 372 812
População ativa em EcoS (%)	9,1%
Emprego Remunerado (%)	18,25%
Voluntários	13 000 000 (+ 30 000 serviços cívicos)
PIB (%)	10%
VAB (%)	N/A

c. Enquadramento da Economia Social

Data	2014
Lei	Lei nº 2014-856, 31 Julho 2014 sobre Economia Social e Solidariedade
Conteúdo	A ambição da lei de 2014 é definir a ES, estruturar uma rede de atores da ES, facilitar o financiamento e desenvolver a cooperação local. De acordo com este quadro legal, a ES reagrupa várias estruturas que desejam conciliar utilidade social, solidariedade, sustentabilidade económica e governação democrática com a ambição de criar emprego e desenvolver uma melhor coesão social. Assim, associações, cooperativas, fundos mútuos, fundações e empresas com <i>status</i> comercial têm cumprir um objetivo de utilidade social.
Nível de aceitação	O conceito é amplamente aceite pelas administrações públicas e pelo mundo académico e científico. A França é considerada o berço desse conceito.
Esquemas de financiamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsídios públicos (apoio financeiro para projetos, para estrutura inicial, para recrutamento, etc.), ▪ Apoio de fundações (mais de 4500 fundações ou fundos de dotação com objetivo social), ▪ Redes de empreendedorismo privadas ou públicas, ▪ Plataformas <i>Crowdfunding</i>, ▪ Muitas garantias de empréstimo ao iniciar um projeto, ▪ Concursos sociais com subsídios privados.



Itália

a. Caracterização demográfica

Em 2017, a demografia de Itália foi caracterizada por:

População	60 589 455*
População ativa	23 023 000*
PIB Total	€1 724 954,5 Biliões*
VAB Total	N/A

b. Principais descritores da Economia Social (EcoS)

Os dados seguintes referem-se ao impacto que a Economia Social (EcoS) teve na produção de emprego e riqueza italiana, em 2017:

Número de Organizações (OES)	343 432*
População ativa das OES	6 316 886**
População ativa em EcoS (%)	6,88%
Emprego Remunerado (%)	16,74%
Voluntários	5 528 760**
PIB (%)	10%
VAB (%)	N/A

*2016
**2015

c. Enquadramento da Economia Social

Data	2017
Lei	Lei nº. 112/2017 3 Julho 2017
Conteúdo	Todas as empresas privadas podem assumir um <i>status</i> de OES, desde que desenvolvam uma atividade comercial de interesse geral, sem fins lucrativos, por causas sociais, solidariedade e utilidade social . Essas empresas devem adotar métodos de gestão responsáveis e transparentes e envolver os seus colaboradores em atividades sociais. Ainda de acordo com essa lei, associações, fundações, instituições de caridade e cooperativas sociais têm estatutos legais diferentes . Juntamente com a Lei 112/2017 que trata especificamente de Empreendimentos Sociais, é também relevante a Lei 117/2017 de 3 de julho de 2017, que diz respeito mais genericamente ao “Terceiro Setor” .
Nível de aceitação	O conceito é amplamente aceite pelas administrações públicas e pelo mundo académico e científico.
Esquemas de financiamento	Ministério do Desenvolvimento Econômico Italiano concede uma facilitação financeira para ES/OES.



PORTUGAL

a. Caracterização demográfica

Em 2016, a demografia de Portugal foi caracterizada por:

População	10 325 500
População ativa	4 605 200
PIB Total	€17 436 810 Biliões
VAB Total	161005,94€

b. Principais descritores da Economia Social (EcoS)

Os dados seguintes referem-se ao impacto que a Economia Social (EcoS) teve na produção de emprego e riqueza portuguesa, em 2017:

Número de Organizações (OES)	61 268
População ativa dos OES	260 000
População ativa em ES (%)	5,6%
Emprego Remunerado (%)	6%
Voluntários	483 000
PIB (%)	3,80%
VAB (%)	2,8%

c. Enquadramento da Economia Social

Data	2013
Lei	Lei n.º 30/2013 8 de Maio
Conteúdo	<p>A economia social é um "conjunto de atividades sociais e económicas entregues por organizações com os objetivos de interesse geral da sociedade, tanto diretamente quanto através de interesses de seus membros, usuários ou beneficiários, desde que socialmente relevantes" (Artº 2).</p> <p>Cooperativas, mutualidades, instituições de caridade, santas casas da misericórdia, fundações, instituições privadas de solidariedade social, associações com objetivos altruístas e quaisquer outras organizações comunitárias e autogeridas têm diferente <i>status</i> legais admitidos.</p> <p>Estas são as disposições legais existentes em Portugal em termos de ES:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Lei n.º 30/2013, Lei de Bases da Economia Social,▪ Lei n.º 119/2015, Código Cooperativo,▪ Decreto-Lei n.º 72/90, Código das Associações Mutualistas.
Nível de aceitação	O conceito é amplamente aceite pelas administrações públicas e pelo mundo académico e científico.

**Esquemas de
financiamento**

- Contrato de serviços com autoridades públicas ou clientes diretos,
 - Subsídios de entidades públicas ou privadas,
 - Subsídios para o desenvolvimento de projetos,
 - Honorários dos membros ou doações para financiamento.
-



Roménia

a. Caracterização demográfica

Em 2017, demografia da Roménia foi caracterizada por:

População	19,566,836
População ativa	8 967 000
PIB Total	(169 890 biliões €)
VAB Total	(45 966 milhões €)

b. Principais descritores da Economia Social (EcoS)

Os dados seguintes referem-se ao impacto que a Economia Social (EcoS) teve na produção de emprego e riqueza romena, em 2017:

Número de Organizações (OES)	39 347
População ativa dos OES	131 127
População ativa em ES (%)	1,7%*
Emprego Remunerado (%)	N/A
Voluntários	N/A
PIB (%)	4%
VAB (%)	N/A

*2016

c. Enquadramento da Economia Social

Data	2015
Lei	Lei nº. 219 de 23 Julho 2015
Conteúdo	A economia social é definida como um conjunto de atividades organizadas independentemente do sector público , cujo objetivo é servir o interesse geral, os interesses de uma comunidade não patrimonial e / ou interesses pessoais , aumentando o emprego do grupo vulnerável e / ou o produção e fornecimento de bens, serviço e / ou execução de obras
Nível de aceitação	A Roménia tem um nível moderado de reconhecimento do conceito de economia social, coexistindo com conceitos como o setor sem fins lucrativos, o setor voluntário e a empresa social. A economia social dá prioridade a um modelo de empresa (empresa de economia social) que não pode ser caracterizado pelas dimensões ou setores em que opera, mas pelo respeito aos valores comuns.
Esquemas de financiamento	<ul style="list-style-type: none">▪ Fundos privados (24%)▪ Fundos europeus geridos pela CE (4%),▪ Fundos europeus geridos pelas autoridades romenas

B. Anexo 2 – Fundamentos da discriminação

Em diferentes estruturas jurídicas nacionais, os fundamentos da discriminação são fixados através de leis diferentes.

 DINAMARCA ³⁶	 ROMÉLIA ³⁷	 ITÁLIA ³⁸	 PORTUGAL ³⁹	 FRANÇA ⁴⁰
9 áreas/fundamentos	14 áreas/fundamentos	10 áreas/fundamentos	21 áreas/fundamentos	24 áreas/fundamentos
*Raça *Origem nacional, social ou étnica	*Raça *Nacionalidade *Origem étnica	*Raça e origem étnica *Nacionalidade	*Raça *Nacionalidade *Origem étnica *Local de origem	*Pertencendo, seja real ou supostamente, a uma raça *Pertencendo, seja real ou supostamente, a uma origem étnica *Pertencendo, seja real ou supostamente, a uma nação
	* Pertencer a um grupo desfavorecido ou a qualquer outro critério			
*Cor de pele				
*Religião *Crenças	*Religião *Crenças	*Religião e crenças pessoais	*Religião	*Pertencendo, seja real ou supostamente, a uma religião específica
* Orientação sexual	* Orientação sexual	* Orientação sexual	*Orientação sexual	*Orientação sexual
	*Sexo	*Sexo	*Género	*Sexo
			*Identidade de género	*Identidade de género
*Idade	* Idade	* Idade	* Idade	* Idade
*Deficiência	*Desvantagem	*Deficiência	*Deficiência ou doença crónica	*Deficiência
			*Capacidade reduzida de trabalho	*Perda de autonomia
	*Doença crónica não contagiosa *Estado seropositivo			*Saúde
*Opiniões políticas		*Opiniões políticas	*Convicções políticas ou ideológicas	*Opiniões políticas
			*Membro de um sindicato	*Atividades sindicais
				*Opiniões filosóficas
	*Linguagem	*Língua	*Língua	*Capacidade de se expressar em um idioma diferente do francês

³⁶ Country report non-discrimination Denmark 2017, European network of legal experts in gender equality and non-discrimination, 2017

³⁷ Country report non-discrimination Romania 2017, European network of legal experts in gender equality and non-discrimination, 2017

³⁸ Country report non-discrimination Italy 2017, European network of legal experts in gender equality and non-discrimination, 2017

³⁹ Country report non-discrimination Portugal 2017, European network of legal experts in gender equality and non-discrimination, 2017

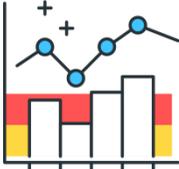
⁴⁰ Country report non-discrimination France 2017, European network of legal experts in gender equality and non-discrimination, 2017

 DINAMARCA ³⁶	 ROMÉLIA ³⁷	 ITÁLIA ³⁸	 PORTUGAL ³⁹	 FRANÇA ⁴⁰
9 áreas/fundamentos	14 áreas/fundamentos	10 áreas/fundamentos	21 áreas/fundamentos	24 áreas/fundamentos
	* <i>Status</i> social	*Condição pessoal e social	*Condição social	
			*Situação familiar	*Situação familiar
			*Situação económica	*Vulnerabilidade económica
			*Herança genética	*Características genéticas
			*Educação	
			*Ascendência	
			* <i>Status</i> civil	
				*Costumes
				*Gravidez
				*Aparência física
				*Apelido
				*Local de residência
				*Domiciliação bancária

C. Apêndice 3 – Práticas selecionadas

Todas as práticas selecionadas estão disponíveis na plataforma do projeto SENSENET (<http://www.sensenet-project.org/>) para que os utilizadores tenham acesso à sua descrição (por exemplo, atividades, resultados, benefícios, desafios, lições aprendidas).

Abaixo, um resumo de cada prática selecionada, com indicação da(s) respectiva(s) área(s) de operação, representada por:

Avaliação de desempenho de OES	SPA	
Identificação das necessidades de aprendizagem dos gestores de OES	SMILN	
Programas de educação/formação de OES	SLTP	
Outras práticas sobre diversidade	OPAD	

ÁREA DE ATUAÇÃO	ORGANIZAÇÃO DA ECONOMIA SOCIAL	WEBSITE	NOME DA PRÁTICA PROMISSORA	DESCRIÇÃO
	<p>A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Sector</p>	<p>N/D</p>	<p>Sistema Integrado de Gestão de Desempenho de RH</p>	<p>A Confederação Nacional Portuguesa de Instituições de Solidariedade assinou um acordo coletivo entre Instituições, afirmando a necessidade de realizar avaliação de desempenho para RH em OES. Essa prática consiste em rever os manuais de trabalho e competência e os fluxos de trabalho das OES e identificar as competências básicas e transversais dos colaboradores, a fim de definir competências apropriadas e específicas na organização-alvo e nas funções existentes, usando indicadores comportamentais.</p> <p>Ao longo da revisão dos manuais de trabalho e competência dos SEO, é útil definir objetivos anuais de desempenho, a criação de um instrumento piloto, a criação de um léxico e uma escala para indicadores de comportamento. Após um ano de implementação, há uma revisão a partir da qual existem recomendações para melhoria e desenvolvimento adicionais nos níveis de, por exemplo, necessidades de formação, carreira, gestão de pessoal e outros.</p>
	<p>Provincia Autonoma di Trento</p>	<p>http://www.comune.trento.it</p> <p>http://www.familyaudit.org</p>	<p>Family Audit</p>	<p>Esta prática é uma ferramenta de gestão adotada com base voluntária pelas organizações (órgãos públicos e empresas privadas) com o objetivo de certificar o compromisso constante com a melhoria das medidas de bem-estar e equilíbrio entre vida profissional e vida familiar dos colaboradores e familiares. Depois de assinar um documento de compromisso, as organizações realizam um percurso personalizado de três anos com o apoio de instrutores de Auditoria da Família. O conselho de administração identifica áreas e prioridades de intervenção em conjunto com grupos de trabalho, participa em workshops sobre o processo de Auditoria da Família e sobre como as necessidades identificadas serão avaliadas através da implementação de medidas. Os avaliadores de Auditoria da Família realizam atividades de auditoria anuais e, se as organizações concluírem seu caminho de Auditoria da Família, obtêm uma Certificação de Auditoria da Família.</p>

ÁREA DE ATUAÇÃO	ORGANIZAÇÃO DA ECONOMIA SOCIAL	WEBSITE	NOME DA PRÁTICA PROMISSORA	DESCRIÇÃO
	Confecoop – Confederação Cooperativa Portuguesa	http://confe.coop/	Oferta de formação	<p>Essa prática consiste em aplicar um questionário de diagnóstico de necessidades a todos os líderes de cooperativas e técnicos de apoio a decisões de todas as filiais, usando uma plataforma on-line que fornece informações que são analisadas e compiladas em um relatório. Com base neste diagnóstico, é criado um plano de formação em gestão organizacional, dividido em módulos de formação com atividades específicas, dependendo das necessidades das cooperativas. Esta prática permite à Confecoop dar apoio subsequente à formação dentro do enquadramento da responsabilidade da missão enquanto estrutura de cúpula - pode ser um aconselhamento técnico por solicitação esporádica ou divulgação de informações adicionais.</p>
	FACE – Fondation Agir Contre l'Exclusion	https://www.fondationface.org/	E-learning on Diversity	<p>Esta prática é um curso de e-learning sobre diversidade, destinado a que as empresas treinem seus colaboradores sobre este tema para fortalecer a coesão, melhorar a compreensão e combater os estereótipos. Este programa de formação online criado pela FACE tem a duração de quarenta e cinco horas e é dividido em duas partes (sensibilização -15h e especialização -30h) composto por questionários, exemplos concretos e vídeos para facilitar o manuseio de conceitos e funciona como um fórum onde os utilizadores (RH e gestores) beneficiam de conselhos e apoio de outros utilizadores.</p>
	FormEthic	http://www.formethic.org/	Formação para promover a igualdade profissional e permitir que as organizações recebam pessoas com deficiências	<p>Esta prática consiste em dois cursos de formação. Um deles é a igualdade profissional de género, composta por um módulo on-line de duas horas que se concentra na legislação e por uma sessão presencial de sete horas sobre representações pessoais. Após a formação, é oferecido apoio individual. O segundo curso é sobre acolhimento de pessoas com deficiência, organizado em formato presencial de seis horas, com o objetivo de desenvolver competências na integração de pessoas com deficiência nas organizações.</p>

ÁREA DE ATUAÇÃO	ORGANIZAÇÃO DA ECONOMIA SOCIAL	WEBSITE	NOME DA PRÁTICA PROMISSORA	DESCRIÇÃO
	Fondazione Giacomo Brodolini	www.mastergedm.it	Mestrado em Gestão da Diversidade e Igualdade de Género	<p>O Mestrado em Gestão da Diversidade e Igualdade de Género é um caminho de aprendizagem e formação focando diferentes temas e questões relacionadas com a diversidade e género, entre outros: envelhecimento, deficiência, LGBTQI, estereótipos de género, preconceitos inconscientes, disparidade salarial entre homens e mulheres e muito mais. O Mestrado visa direccionar gestores, especialistas em RH, empresários e graduados que estão interessados em temas de diversidade e igualdade de género.</p>
	Scuola del Sociale Agorà	http://scuoladesociale.capitalelavoro.it	Scuola del Sociale Agorà	<p>Este é um centro de formação que organiza regularmente cursos de formação gratuitos sobre vários tópicos relacionados com Economia Social, para assistentes sociais e <i>partes interessadas</i> relevantes.</p>
	NESST Romania Foundation	https://www.nesst.org/spring-program	SPRING - Supporting Participation of Roma in the economic life of their community through Income Generation activities	<p>O projeto SPRING foi desenvolvido como parte de um outro projeto com o objetivo de apoiar a inclusão social de ciganos e outros grupos desfavorecidos. Consiste em cursos de capacitação para empreendedores, com foco no desenvolvimento de planos de negócios, na promoção e venda de mercadorias e na gestão de recursos. Esse projeto também oferece consultoria e orientação no registo de empresas e na venda de produtos, além de facilitar conexões entre empreendedores que desejam trabalhar juntos para fazer um negócio cooperativo (associação de produtores, cooperativa etc.) para poder usar os mesmos recursos (por exemplo, máquinas agrícolas) ou para vender a mercadoria juntos.</p>
	MADAN PARQUE	http://madanparque.pt/	Incubator	<p>Esta é uma prática de base tecnológica cujo papel é acelerar os inquilinos do MADAN Parque (novas organizações de base tecnológica de várias áreas científicas), que beneficiam da sua proximidade à FCT-UNL (Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa), o stakeholder mais importante de Madan. A incubadora oferece uma ampla gama de serviços de valor acrescentado, visando o crescimento e a internacionalização das organizações apoiadas, dando-lhes acesso aos mercados de países terceiros. Esta prática também permite o acesso a: apoio</p>

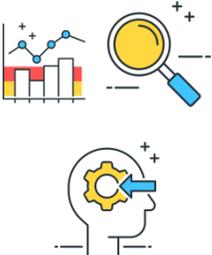
ÁREA DE ATUAÇÃO	ORGANIZAÇÃO DA ECONOMIA SOCIAL	WEBSITE	NOME DA PRÁTICA PROMISSORA	DESCRIÇÃO
				público, financiamento privado e facilitação da colaboração entre membros (mobilidade do pessoal).
	Groupe SOS – Plateforme I	http://www.groupe-sos.org/structures/681/La_Plateforme_i	Práticas de recrutamento inclusivo	Plateforme I propõe apoio de recrutamento a todas as empresas com necessidades de recrutamento para os perfis de primeira qualificação . Para isso, foi criada uma plataforma online para conectar empregadores, conselheiros de integração e perfis de primeira qualificação, oferecendo um serviço baseado em processos de recrutamento inclusivos para recrutar perfis com base na sua personalidade e soft skills . Estas práticas inclusivas visam evitar o uso de práticas elitistas que não se adaptam aos perfis de baixa qualificação. Através desta atividade, a Plateforme I aproxima dois mundos: empresas e estruturas de inserção (organizações de economia social).
	Atout Jeunes Universités (AJU)	https://www.atoutjeunesuniversites.com/	Diversificar o fornecimento de perfis, conectando grandes empresas às universidades	A Atout Jeunes Universités (AJU) é uma organização que cria uma ponte entre dois mundos: grandes empresas e perfis universitários . Empresas e universidades unem forças para promover a integração profissional, diversificar o suprimento e mudar as práticas de recrutamento e educação. A AJU oferece atividades ajustadas às metas. Sessões de mentoria com profissionais para ajudar os alunos a construir sua orientação profissional e projetos e melhorar as suas oportunidades de <i>networking</i> é uma atividade. A AJU também oferece oportunidades de intercâmbio entre professores universitários e gestores de empresas para permitir que reflitam sobre suas próprias práticas e discutam formas de melhorar e adaptar o ensino universitário e o recrutamento para melhorar a integração profissional dos alunos.
	Secrétariat Général de la Charte de la Diversité	http://www.charte-diversite.com/	Charter on Diversity	É um texto de compromisso voluntário para condenar a discriminação no campo de trabalho e criar ações para promover a diversidade. É composto por seis compromissos que se concentram em: capacitar e sensibilizar gestores e colaboradores que atuam em serviços de RH na não discriminação e diversidade; respeitar e promover princípios de não discriminação em todas as etapas da gestão

AREA DE ATUAÇÃO	ORGANIZAÇÃO DA ECONOMIA SOCIAL	WEBSITE	NOME DA PRÁTICA PROMISSORA	DESCRIÇÃO
				de RH; refletindo sobre a diversidade em termos de níveis de qualificação; comunicar aos colaboradores o compromisso da organização sobre a não discriminação; implementar a política de diversidade como ferramenta de diálogo com representantes do pessoal e incluindo dados sobre o compromisso da organização em relação à não discriminação e diversidade no relatório anual.
	Gruppo Cooperativo CGM	http://cgm.coop/welfare-aziendale/	Wellness, people care, conciliation and corporate welfare	A prática visa capacitar gestores de bem-estar , provenientes de OES e ES, por meio de formações regulares (cerca de 50 horas por ano), para interagir com organizações com e sem fins lucrativos , a fim de promover o bem-estar corporativo e medidas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional . Também visa a criação de uma rede CGM de Gestores de Bem-Estar que possam promover práticas de bem-estar corporativo e equilíbrio entre vida pessoal e profissional e apoiar os conselhos de administração e gestores de OES e ES a implementar as práticas citadas na rede CGM de cooperativas associadas.
	ASAT Association – Asociația pentru Susținerea Agriculturii Țărănești	http://asatromania.ro/	Parcerias de solidariedade para apoiar os pequenos produtores locais agrícolas - Redução da pobreza e promoção da coesão social	Esta prática, realizada pela ASAT, visa apoiar a sustentabilidade das micro-fazendas para produzir produtos locais, tradicionais e orgânicos e promover um estilo de vida saudável entre os consumidores . A ASAT atua com base em uma parceria entre produtores e consumidores agrícolas locais , promovendo a solidariedade entre eles como forma de combater o desaparecimento de pequenos agricultores, cuja autonomia é promovida através de uma taxa paga pelos consumidores para cobrir os custos de preparação da produção para o próximo ano, com base em um cálculo transparente do trabalho dos produtores locais.

ÁREA DE ATUAÇÃO	ORGANIZAÇÃO DA ECONOMIA SOCIAL	WEBSITE	NOME DA PRÁTICA PROMISSORA	DESCRIÇÃO
	<p>ECOSENS - RECIPROC CAFE</p>	<p>http://lareciproc.ro/</p>	<p>Promover o comportamento de consumo responsável e o comércio justo. Apoiando pequenos produtores</p>	<p>O Reciproc Cafe surgiu como resultado das necessidades dos consumidores por diferentes modelos de atividades económicas que respeitam os valores sociais, promovendo oportunidades para pequenos produtores locais venderem seus produtos de artesanato para os clientes que os procuram.</p>
	<p>Be My Eyes</p>	<p>https://www.bemyeyes.com</p>	<p>Be My Eyes</p>	<p>Esta prática é uma mistura de empresa de empreendedorismo e comunidade de voluntários. O seu criador acreditava que a tecnologia das videochamadas poderia ser usada para ajudar visualmente os cegos ou deficientes visuais, a utilizar uma rede de voluntários. A pessoa com deficiência visual está conectada por meio de um <i>smartphone</i> a voluntários que, por meio do telefone, podem ver por essa pessoa. Os voluntários descrevem pelo telefone o que estão vendo. Datas de validade na comida, resultados de testes de gravidez e um cortador de relva desaparecido são casos que foram resolvidos.</p>
	<p>Ulis Società Cooperativa</p>	<p>http://www.ulis.coop</p>	<p>People First</p>	<p>O People First faz parte de um projeto desenvolvido pela Ulis Società Cooperativa sobre a Cooperativa Capodarco (uma das maiores ES na região do Lácio) com o objetivo de torná-la mais competitiva e atender às necessidades do mercado em evolução. Esta prática tem como alvo o departamento de RH para a implementação de um novo sistema de abordagem de RH baseado na gestão de desempenho. Esta abordagem foi desenvolvida através de workshops participativos de aprendizagem e formação com representantes do departamento de RH da Capodarco, formadores da Ulis Coop e estudantes da Universidade de Tor Vergata, Departamento de Economia.</p>

ÁREA DE ATUAÇÃO	ORGANIZAÇÃO DA ECONOMIA SOCIAL	WEBSITE	NOME DA PRÁTICA PROMISSORA	DESCRIÇÃO
	<p>MENSK</p>	<p>www.mensk.dk</p>	<p>MENSK</p>	<p>A MENSK é uma empresa dinamarquesa que trabalha como consultora de instituições de formação para fornecer ferramentas pedagógicas aos professores com o objetivo de melhorar o seu trabalho no ensino de pessoas com dificuldades de aprendizagem. MENSK desenvolve vários <i>workshops</i>, a fim de fornecer aos professores ferramentas concretas para aplicar. Depois de um <i>workshop</i>, os professores são encorajados a encontrar uma questão concreta que pretendem implementar no seu ensino, para iniciar a mudança para uma aprendizagem bem-sucedida.</p>
	<p>Aproximar Cooperativa de Solidariedade Social, CRL</p>	<p>http://aproximar.pt</p>	<p>Consultoria e Ação de Formação destinados a pessoas dispostas a desenvolver novas estruturas sociais</p>	<p>Essa prática é direcionada aos membros das equipas de OES. A maioria dos grupos-alvo são pessoas que querem iniciar um novo projeto / organização. É uma combinação entre Consultoria e Ação de Formação, com base nas necessidades das OES comunicadas à Aproximar e questionários preenchidos pelos participantes da formação sobre a eficácia das suas equipas, a fim de promover a cooperação para o desenvolvimento das novas estruturas sociais. O processo não é sistematizado para atividades subsequentes.</p>
	<p>Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire des Pays de la Loire (CRESS des Pays de la Loire)</p>	<p>http://www.cress-pdl.org/</p>	<p>Acompanhamento de estruturas de economia social na implementação do "guia de boas práticas"</p>	<p>"Guia de melhoria das boas práticas" é um documento publicado pelo Alto Conselho de Economia Social e Solidária para as OES implementarem na sua estrutura. É composto por oito categorias de melhoria, uma delas é específica sobre diversidade e luta contra a discriminação. A fim de ajudar as OES a lançarem processos de melhoria interna, o CRESS Pays de la Loire desenvolve sessões de treinamento para organizações interessadas, durante as quais elas trabalham juntas em grupos usando uma avaliação de desempenho correspondente às diferentes seções do guia. Na primeira sessão de formação, as organizações participantes avaliam seus pontos fortes e fracos em cada um dos 8 tópicos. Durante as sessões seguintes, com base em seu diagnóstico, as</p>

AREA DE ATUAÇÃO	ORGANIZAÇÃO DA ECONOMIA SOCIAL	WEBSITE	NOME DA PRÁTICA PROMISSORA	DESCRIÇÃO
				organizações trabalharão juntas no eixo de melhoria e nos principais indicadores de desempenho, por tópico.
	UDES (Union des Employeurs de l'Economie Sociale et Solidaire)	http://www.udes.fr/	Guias sobre a integração dos perfis de diversidade nas organizações da economia social, através de diferentes critérios	A UDES é um sindicato de empregadores da economia social. Uma das suas missões é criar ferramentas para os seus membros implementarem nas suas próprias organizações, a fim de melhorar a qualidade de vida no trabalho. Com a ajuda de OES, a UDES criou diferentes manuais para seus membros, com orientações para integrar perfis de diversidade, e centra-se em três tópicos específicos: lidar com a diversidade, a integração dos jovens e a igualdade de género na economia social.
	CNEA (Conseil National des Employeurs d'Avenir)	http://www.cnea-syn.org/	Obtenção Selo da Diversidade	A CNEA adotou o Selo da Diversidade como uma forma de ser pioneiro no processo organizacional e fornecer informações aos seus membros sobre este. Este Selo é uma ferramenta para melhoria contínua que prova, a cada organização que o obtém, que os processos de RH de recrutamento, integração e gestão de carreira não são discriminatórios, no que diz respeito à igualdade de oportunidades e promovem a diversidade. Para obtê-lo, as organizações integram guias para os recém-chegados, implementam grades de recrutamento, dão aos candidatos a possibilidade de aceder a eles e criam uma linha telefónica de aconselhamento anti-discriminação para os colaboradores, entre outras ações.
	C:NTACT	N/D	C:NTACT	C:ntact trabalha na integração de estrangeiros na sociedade, ajudando-os a apresentar as suas histórias ao público. Eles percebem que as suas histórias são ouvidas e que os outros se reconhecem nelas. Os estrangeiros podem sentir que são mais capazes do que pensavam, e as audiências são capazes de transformar a sua visão e perspetiva sobre os estrangeiros através da compreensão emocional.

ÁREA DE ATUAÇÃO	ORGANIZAÇÃO DA ECONOMIA SOCIAL	WEBSITE	NOME DA PRÁTICA PROMISSORA	DESCRIÇÃO
	<p>EAPN Portugal/Rede Europeia Anti-Pobreza</p>	<p>https://www.eapn.pt/</p>	<p>Qualificação de ONGs e dos seus colaboradores com base no diagnóstico organizacional, gestão estratégica; Métodos de qualidade, gestão e participação</p>	<p>Esta prática visa a qualificação de OES e é composta por duas fases: 1ª fase: Formação padronizada (99 a 120 horas) proporciona aos coordenadores das organizações sociais um quadro comum em áreas prioritárias de formação, como planeamento estratégico, políticas sociais, <i>networking</i>, gestão de RH, gestão financeira e captação de recursos, marketing social, gestão de qualidade e desenho de projetos;</p> <p>Consulta externa (45 a 48 horas) fornece um diagnóstico organizacional participado para identificar as áreas de formação a serem implementadas em cada organização (plano de intervenção). A 2ª fase é a implementação do plano de intervenção (90 horas) adequado às necessidades de cada organização social, com base no diagnóstico anterior.</p>
	<p>Stone Soup Consulting</p>	<p>http://www.stone-soup.net/index.php/pt/</p>	<p>Política de diversidade</p>	<p>Esta prática é baseada na política de diversidade da Stone Soup Consulting, construída sobre os seus princípios éticos e como resultado de extensa pesquisa de boas práticas sobre diversidade. A prática (cujos grupos-alvo são clientes, consultores, parceiros, colaboradores, possíveis membros da comunidade cliente/funcionário, outras organizações, concorrência, media, financiadores/investidores sociais e instituições públicas) tem várias partes: incorporação da diversidade (17 aspectos) em todo o trabalho da empresa (processo de recrutamento e seleção), indução e formação de colaboradores e consultores, avaliação do impacto social e indicadores-chave de impacto, promoção de <i>webinars</i> sobre o assunto, redação de artigos, boletins informativos, uso e criação de materiais.</p>

ÁREA DE ATUAÇÃO	ORGANIZAÇÃO DA ECONOMIA SOCIAL	WEBSITE	NOME DA PRÁTICA PROMISSORA	DESCRIÇÃO
	<p>People Like Us</p>	<p>https://peoplelikeus.dk/</p>	<p>People Like Us (PLU)</p>	<p>A PLU é uma cervejeira que pretende tornar-se financeiramente independente com a ajuda de uma reconhecida microcervejeira que doa experiência e conhecimento, tornando possível fazer a cervejeira. A PLU contratou pessoas com diferentes graus de autismo para todas as áreas de negócios, adaptando as posições às suas habilidades específicas, promovendo assim a empregabilidade desses povos.</p>



SENSENET

www.sensenet-project.org

PARTNERS

