



ÉS SOCIAL

GUIÃO PEDAGÓGICO DO DOCUMENTÁRIO

FICHA TÉCNICA

Autoria

Sofia Maia Silva
Cristina Parente
Ana Luísa Martinho

Edição:

Bernardo Providência

Desenho gráfico

Bernardo Providência

Produzido no âmbito do Projecto *Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação* (PTDC/CS-SOC/100186/2008) coordenado pelo Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto (ISFLUP), em parceria com a A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Setor e o Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território (DINAMIA'CET) do ISCTE-IUL.

Financiamento

COMPETE/QREN/EU

Porto, 2014

SUMÁRIO

1 O guião pedagógico	4
2 O documentário ÉS SOCIAL	5
Sinopse do filme	6
3 Proposta de exploração pedagógica do documentário	7
Capítulo 1 Olhares sobre Empreendedorismo Social	8
Tema 1 - O que é o terceiro setor	8
Tema 2 - Que valores distinguem o terceiro setor	9
Tema 3 - Unidos pela missão	10
Tema 4 - O que é o Empreendedorismo Social	10
Capítulo 2 Agir para transformar	11
Tema 1 - Desenvolvimento local	11
Tema 2 - As pessoas estão primeiro	12
Tema 3 - A noção de coletivo	13
Tema 4 - O que significa inovar	13
Capítulo 3 Gerir pela missão social	14
Tema 1 - Inclusão pelo trabalho	14
Tema 2 - Gestão das organizações do terceiro setor	15
Tema 3 - Cultura organizacional	16
Tema 4 - Sustentabilidade económica das organizações do terceiro setor	16
Recursos pedagógicos	17

1 O GUIÃO PEDAGÓGICO

Este guião foi elaborado com o intuito de fornecer pistas para a exploração pedagógica do documentário **ÉS SOCIAL**, sugerindo caminhos para debater e complementar os conteúdos do filme. Percorrem-se temas como o empreendedorismo social, as organizações do terceiro setor, a inovação social, a inovação organizacional, o desenvolvimento local, entre outros.

Neste documentário encontramos testemunhos de profissionais do terceiro setor, académicos e outras pessoas com percursos de vida e experiências profissionais significativas no âmbito do empreendedorismo social ou com ele relacionado. Ele transporta-nos para o contexto real de implementação de projetos e iniciativas socialmente empreendedoras em Portugal, assentes na inovação social e organizacional, na sustentabilidade económica, social e ambiental, com objetivos de criação de valor social, territorialmente enraizado e consagrado nomeadamente na mudança de atitudes, comportamentos e modos de vida.

Este guião não é mais do que um instrumento de apoio que percorre os vários temas ilustrados no documentário e apresenta sugestões de debate e de pesquisa que permitam orientar a visualização do mesmo. Dirige-se a formadores em geral, a docentes do ensino secundário, a professores universitários, a profissionais do terceiro setor e a outros facilitadores interessados em explorar os conteúdos do filme.

2 O DOCUMENTÁRIO ÉS SOCIAL

Produzido no âmbito do projeto de investigação “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação”, desenvolvido entre 2010 e 2013, o documentário **ÉS SOCIAL** foi da responsabilidade da parceria entre o Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto (ISFLUP) e a A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Setor.

O processo de produção e realização do documentário decorreu no período de 2012-2013 e implicou a recolha de testemunhos e a filmagem do dia-a-dia de oito organizações com iniciativas relevantes em termos de empreendedorismo social. Algumas destas organizações integram também os estudos de caso analisados no trabalho de investigação do referido projeto, no âmbito do qual este documentário foi produzido.

FICHA TÉCNICA DO DOCUMENTÁRIO**Participações organizacionais**

Artéria
Centro de Educação Especial e Reabilitação Rainha Dona Leonor
Cooperativa Terra Chã
Dianova Portugal e Fundação Casa de Trabalho

Participações especiais

Ana Roque, Carlos Salgueiral, Jordi Estivill,
Sandra Monteiro e Tiago Lucena

Equipa técnica e de produção

J. Bonito, R.D. Ribeiro (Imagem & Som)
A. Cardoso (Imagens adicionais)
R. Rio (Pós-produção vídeo)
P. Tempera (Grafismo)
A. Neto (Música original e mistura de som)
L. Borrhalho (Versão inglesa)
R.D. Ribeiro (Realização)
M. Borges (Produção e pesquisa & desenvolvimento do guião)
K-TOP (Meios técnicos e de produção)

Agradecimentos

A todos os dirigentes, trabalhadores e utentes das organizações que participaram neste documentário.

Legendagem (revisão):

Alexandra Lopes e Vanessa Marcos
Consultoria especializada
som/imagem: Bernardo Providência

Equipa de investigação

"Empreendedorismo Social em Portugal: As políticas, as organizações e as práticas de educação/formação"

Coordenação

Cristina Parente
(Departamento de Sociologia, Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto)
Ana Luísa Martinho
(A3S - Associação para o Empreendedorismo e a Sustentabilidade do Terceiro setor)

Financiamento

Fundação de Ciência e Tecnologia
FEDER / COMPETE - Programa Operacional no âmbito do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN)
Projecto *Empreendedorismo Social em Portugal: As políticas, as organizações e as práticas de educação/formação* (PTDC/CS-SOC/100186/2008).

SINOPSE DO FILME

O documentário **ÉS SOCIAL** ilustra iniciativas de empreendedorismo social em Portugal. Percorre testemunhos de pessoas e de organizações para mostrar como se consubstanciam experiências socialmente inovadoras e sustentáveis que procuram responder aos problemas quotidianos que afetam as nossas comunidades. Propõe um exercício de questionamento permanente sobre o que são os processos de Empreendedorismo Social e como se caracterizam.

Capítulo 1 | Olhares sobre Empreendedorismo Social

Este capítulo comporta testemunhos de diferentes atores sobre o conceito de empreendedorismo social e sobre as suas diferentes dimensões.

<http://www.youtube.com/watch?v=3i-epzmk-vo>

Capítulo 2 | Agir para transformar

O capítulo 2 do documentário ilustra modelos de intervenção social, numa perspetiva de inovação social.

http://www.youtube.com/watch?v=aLYTnl_Dxdw

Capítulo 3 | Gerir pela missão social

O capítulo 3 exemplifica modelos de gestão, numa perspetiva de inovação organizacional.

<http://www.youtube.com/watch?v=kpzT4-E1CFg>

3 PROPOSTA DE EXPLORAÇÃO PEDAGÓGICA DO DOCUMENTÁRIO

Neste ponto do guião lançamos algumas questões, propostas de debate e recursos que podem servir de suporte para a exploração dos conteúdos do documentário **ÉS SOCIAL**. Ele estrutura-se em torno de cada um dos três capítulos do documentário, apresentando e problematizando os temas ilustrados em cada um deles.

O documentário pode ser visualizado em uma de duas modalidades:

- i) Assistir ao documentário na íntegra e proceder a uma discussão à luz das propostas pedagógicas no final de todo o visionamento;
- ii) Optar por uma visualização separada dos 3 capítulos, fazendo uma pausa de discussão e reflexão entre eles a partir das propostas pedagógicas que enunciamos para cada capítulo.

De salientar ainda que embora os temas sejam apresentados por capítulo, o cruzamento, a plasticidade e a complexidade das temáticas permitem que um tema aqui proposto para um determinado capítulo possa ser explorado noutra capítulo diferente, sem perder o seu significado.

Assim acontece desde logo com o tema do empreendedorismo social, à volta do qual se funda todo este documentário, que pode ser analisado no primeiro capítulo ou revisitado em qualquer um dos seguintes capítulos ou depois de visto o documentário na íntegra. A problemática do empreendedorismo social atravessa todos os momentos do filme sem que, contudo, encontremos uma resposta simples para o seu significado dado que os seus caminhos se encontram em emergência, num percurso de conceptualização e definição ainda em aberto e em fase de edificação na prática concreta da investigação. Podemos considerar que as várias áreas temáticas que exploramos são parte integrante do processo de empreendedorismo social em construção.

CAPITULO 1 OLHARES SOBRE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Objetivos pedagógicos:

- Identificar as diferentes famílias ou subsectores organizacionais que integram o terceiro setor;
- Reconhecer os valores que distinguem o terceiro setor dos outros setores (o setor público e o setor privado com fins lucrativos);
- Identificar o significado e a relevância da missão nas organizações do terceiro setor;
- Conhecer as dimensões que integram o processo de empreendedorismo social;
- Reconhecer o papel do empreendedorismo social na resposta às necessidades sociais;
- Constatar a existência de discursos e definições distintas e divergentes sobre o empreendedorismo social.

Tema 1 - O que é o terceiro setor

“A abordagem europeia da economia social e solidária representa conceitualmente o terceiro setor como um campo que ocupa um espaço intermediário e equidistante entre o Estado, o Mercado e a comunidade ou redes primárias de solidariedade. Um espaço híbrido, onde as fronteiras institucionais variam de acordo com a história de cada território. A sua existência constitui um espaço plural onde a sociedade civil se organiza coletivamente, de acordo com uma multiplicidade de princípios que a distinguem, com maior ou menor nitidez, das três fronteiras enunciadas - Estado, Mercado e comunidade. Esta perspetiva opta, por isso, por uma abordagem analítica e compreensiva que, enunciando um conjunto aberto de princípios, recusa a sua aplicação prescritiva. Princípios que ampliam e integram as realidades compreendidas no setor não lucrativo e na economia social e solidária.” Parente, C. & Quintão, C. (2014). Uma abordagem ecléctica ao empreendedorismo social. In C. Parente (ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, Porto: FLUP. <http://web3.letras.up.pt/empsoc/>.

Ideias para debater:

- Terceiro setor, economia social, economia solidária e setor não lucrativo querem dizer a mesma coisa? Mais do que as semelhanças, interessa perceber o que os diferencia.
- Que tipo de organizações integram o terceiro setor em Portugal?

O que distingue o terceiro setor do setor público e do setor privado com fins lucrativos?

- Qual a diferença entre os subsectores ou famílias que compõe o terceiro setor: associações, cooperativas, mutualidades, misericórdias e fundações?
- Que importância detêm estes subsectores ou famílias na realidade nacional do terceiro setor? (v. quadro 1)

Quadro 1 - Número de organizações do terceiro setor em Portugal, no ano 2013, apresentados de acordo com a sua forma jurídica

Forma jurídica	N	%
Cooperativas	2.260	4,1%
Mutualidades	119	0,2%
Misericórdias	381	0,7%
Fundações	537	1,0%
Associações e outras organizações do terceiro sector	52.086	94,0%
Total	55.383	100,0%

Fonte: INE (2013)¹.

Tema 2 - Que valores distinguem o terceiro setor

As formas jurídicas das organizações da economia social podem variar de um Estado-Membro para outro. No entanto, estas empresas [sociais] são diferentes das empresas de capital por causa das suas especificidades relacionadas com as suas características comuns, incluindo:

- a primazia do indivíduo e do objeto social sobre o capital;
- a adesão livre e voluntária;
- o controle democrático pelos seus membros;
- a combinação dos interesses dos seus membros beneficiários e o interesse geral;
- a defesa e a implementação dos princípios da solidariedade e da responsabilidade;
- a autogestão e independência face ao governo;
- o uso da maior parte do excedente para a prossecução de objectivos de desenvolvimento sustentável, no interesse dos membros e interesse público².

Charte Européenne de l'Economie Sociale. <http://www.cresspaca.org/ess-presentation-chartes-2.html>. Acedido a 13 de abril de 2014.

Ideias para debater:

- O que significa não ter como objetivo o lucro?
- O que representa estar ao serviço das pessoas?
- O que são os resultados/excedentes económicos para as organizações do terceiro setor?

¹ Este quadro foi obtido em Lopes, A.; Parente, C. & Marcos, V. (2014). Entre o Estado e o Terceiro setor: modos de regulação. O Terceiro setor português em foco. In C. Parente (ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, Porto: FLUP. <http://web3.letras.up.pt/empsoc/>.

² Este texto foi traduzido livremente pelas autoras a partir do original

- De que forma é possível conciliar valores democráticos e de participação com gestão eficiente das organizações?

Tema 3 - Unidos pela missão

“No sentido de especificar a natureza do valor social, Young (2006) refere-se a este como o resultado de um conjunto de atividades, produtos ou serviços que beneficiam e são valorizadas por pessoas cujas necessidades não estão a ser supridas nem pelo Estado nem pelo Mercado. Estas ações devem ser destacadas como sendo benéficas, isto é, como tendo efeitos positivos por quem é o alvo da intervenção ou por quem tem legitimidade sobre a mesma. Este último ponto é crucial em qualquer formulação do que consiste um valor social - é benéfico porque é valorizado.” Parente, C. & Quintão, C. (2014). Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. In C. Parente (ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, Porto: FLUP. <http://web3.letras.up.pt/empsoc/>.

Ideias para debater:

- De que maneira a missão é fundamental para a definição de uma organização do terceiro setor, nomeadamente por comparação com as empresas privadas com fins lucrativos?
- Todas as organizações do terceiro setor criam, por inerência, valor social com a sua atividade? E valor económico?

Tema 4 - O que é o Empreendedorismo Social

“Consideramos que o empreendedorismo social remete exatamente para um processo que procura incorporar, em organizações sem fins lucrativos, ideias de negócio e procedimentos empresariais como veículo de inovação organizacional, a fim de superar os novos desafios sociais (Defourny e Nyssens, 2010), não renunciando a qualquer intervenção do Estado na discriminação positiva dos empreendimentos sociais, seja através de políticas e programas próprios, seja com a criação de estatutos jurídicos especiais, ou isenções fiscais ou de apoio a relações privilegiadas com o mercado.” Lopes, A.; Parente, C. & Marcos, V. (2014). Entre o Estado e o Terceiro setor: modos de regulação. O Terceiro setor português em foco. In C. Parente (ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, Porto: FLUP. <http://web3.letras.up.pt/empsoc/>.

“*Empreendedorismo social, empresas sociais* ou *economia solidária*, foram algumas das expressões que surgiram nas décadas de 1980 e 1990 para dar conta de um fenómeno em rápida expansão e que tem vindo a atrair atenção crescente dos vários setores da sociedade (Martin & Osberg, 2007; Nicholls, 2006). Um fenómeno associado à emergência de iniciativas e organizações de resposta a novas ou persistentes necessidades sociais, bem como a novas lógicas de intervenção, situadas num campo híbrido entre o Estado, o Mercado e a organização coletiva da sociedade civil ou das comunidades.” Parente, C. & Quintão, C. (2014). Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. In C. Parente (ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, Porto: FLUP. <http://web3.letras.up.pt/empsoc/>.

Ideias para debater:

- Que especificidades tem o empreendedorismo social, que o distingue do empreendedorismo em geral?
- Que conceitos e dimensões aparecem associados ao empreendedorismo social e que ajudam a defini-lo?
- Qual o papel do empreendedorismo social na resposta às necessidades das pessoas e das comunidades?

CAPÍTULO 2 | AGIR PARA TRANSFORMAR

Objetivos pedagógicos:

- Conhecer diferentes iniciativas de intervenção social com carácter empreendedor e inovador;
- Identificar a inovação social como um dos elementos que integra o empreendedorismo social;
- Reconhecer a importância da criação de valor social junto das pessoas e comunidades como objetivo central do processo de empreendedorismo social;
- Verificar o potencial do empreendedorismo social como motor transformador e mobilizador de desenvolvimento local;
- Reconhecer a importância do coletivo na construção de soluções empreendedoras e com valor social;
- Reconhecer a capacitação e empoderamento de públicos em situação de vulnerabilidade como uma das estratégias para a criação de valor social.

Tema 1 - Desenvolvimento local

“Por iniciativas de desenvolvimento local entende-se as atividades e/ou projetos formais e/ou informais organizados por grupos, comunidades, associações, escolas, cooperativas, parcerias, juntas de freguesia ou outras entidades/iniciativas que revelem algumas características que a seguir se enunciam:

- a) sejam facilitadoras de conhecimento e ativadoras do pensamento;
- b) impliquem a participação ativa dos seus membros, pondo os atores em movimento;
- c) colaborem na construção de histórias de futuro alternativas ao presente, propiciando a existência de pensamentos utópicos compartilhados localmente;
- d) revelem a capacidade de inspirar constantemente as pessoas e as suas ações, inovando nos seus territórios;

e) promovam a requalificação do local de dentro para dentro, trabalhando coletivamente recursos endógenos e explorando as memórias coletivas e individuais.”

ICE & ANIMAR (2013). À descoberta do mundo rural - Guia de boas práticas. <http://www.animar-dl.pt/index/documentacao/documentos/dl/dlrur>. Acedido a 26 de março de 2014.

Ideias para debater:

- Qual a importância de se trabalharem iniciativas empreendedoras socialmente à escala das comunidades locais?
- Como podem as organizações do terceiro setor promover o desenvolvimento sustentável de forma inovadora e criar valor social?
- Que relevância tem o território local e os seus atores nos processos de empreendedorismo social?

Tema 2 - As pessoas estão primeiro

“O quotidiano organizacional é fortemente caracterizado pela interação entre sujeitos, tanto mais em OTS [Organizações do Terceiro Setor] que têm o seu foco de atuação na área social. Entre as modalidades de organização do trabalho, o trabalho em equipa assume destaque, tendo em conta as vertentes de trabalho colaborativo e participativo que o seu ideário contempla, bem como o facto da prestação de serviços sociais exigir, sobremaneira, competências relacionais ao nível do saber-ser e do saber-estar que, num primeiro momento, dependem de cada um em particular e, ulteriormente, da eficiência intragrupal conseguida, da qual dependerá em grande medida o desempenho funcional de cada membro da equipa (seja micro ou macroequipa)”. Cruz, S., Pais, C. & Parente, C. (2014). Gestão estratégica, liderança e cultura nas organizações do Terceiro sector. In C. Parente (ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, Porto: FLUP. - <http://web3.letras.up.pt/empsoc/>.

Ideias para debater:

- Quem são as pessoas que são o foco das organizações empreendedoras que atuam na área social?
- Porque é tão importante que as pessoas sejam o centro das preocupações do empreendedorismo social?
- Que funções assumem a capacitação e empoderamento das pessoas, em especial das que se encontram em situação de maior vulnerabilidade e desfavorecimento social e económico?

Tema 3 - A noção de coletivo

“Como salienta Leadbeater (1996), o empreendedorismo social começa quando um indivíduo mobiliza outros para um determinado objetivo social, usando as suas redes sociais

e perspetivando-as enquanto atividade coletiva organizada, fundada no funcionamento de equipas, redes e parcerias que cooperam na identificação de oportunidades, no acesso a informação, na aquisição e gestão de recursos ou na angariação de apoios (Thompson, 2002; Peredo & MacLean, 2006; Mair & Marti, 2006).” Parente, C. & Quintão, C. (2014). Uma abordagem ecléctica ao empreendedorismo social. In C. Parente (ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, Porto: FLUP. <http://web3.letras.up.pt/empsoc/>.

Ideias para debater:

- O que significa trabalhar em prol do bem comum das comunidades?
- O que distingue uma iniciativa socialmente empreendedora promovida por um coletivo organizado de uma iniciativa promovida por um empreendedor social individual?

Tema 4 - O que significa inovar

“De acordo com estas definições, aferimos que o empreendedorismo social caracteriza-se, entre outras dimensões, por um processo de inovação social. O processo de inovação social, que é transversal a qualquer setor de atividade, constitui uma ferramenta de intervenção orientada para atingir resultados com impacto social e que promovam uma transformação sistémica, nomeadamente pela ressonância e replicação dos métodos e resultados (Alvord, Brown & Letts, 2003; Martin & Obsberg, 2007). Tendo como fim último a criação de valor social, este processo confere uma ampla liberdade ao tipo de recursos e métodos usados e aos formatos gestionários adotados, para garantir a sustentabilidade económica, como via de tornar exequível o potencial impacto social (Anderson & Dees, 2006; Peredo & MacLean, 2006; Dees, 2001; Defourny & Nyssens, 2010a).” Parente, C., Marcos, V. & Diogo, V. (2014). Sobre inovação e empreendedorismo social. In C. Parente (ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, Porto: FLUP. <http://web3.letras.up.pt/empsoc/>.

Ideias para debater:

- Porque é que a inovação social e a inovação organizacional são processos centrais no empreendedorismo social?
- Como pode a inovação social contribuir para a resposta aos problemas sociais?

CAPÍTULO 3 | GERIR PELA MISSÃO SOCIAL

Objetivos pedagógicos:

- Conhecer as diferentes vertentes dos modelos de gestão das organizações do terceiro setor;
- Reconhecer a inovação organizacional como um dos elementos impulsionadores do desenvolvimento de iniciativas de empreendedorismo social;
- Verificar o papel das organizações com processos de empreendedorismo social na promoção de inclusão social e laboral;

- Identificar o potencial distintivo da cultura organizacional das organizações socialmente empreendedoras e compará-las com os demais setores;
- Conhecer iniciativas organizacionais para a promoção de soluções de sustentabilidade financeira.

Tema 1 - Inclusão pelo trabalho

“Tem vindo a construir-se uma visão de que a economia social pode desempenhar um papel importante nas economias nacionais: por um lado, através da criação de valor acrescentado a partir da formação e aumento do capital social; por outro lado, equilibrando o crescimento económico com garantias de desenvolvimento social, uma das condições para se viver em democracia. É preciso construir uma economia de e para a sociedade.” Neves, C. (2010). As potencialidades da economia social para a geração de emprego e realização pessoal. *Dirigir - a revista para chefias e quadros*, IEFP, pp. 36-39.

Ideias para debater:

- Como podem as organizações do terceiro setor contribuir para o combate à exclusão e ao desemprego das pessoas em situação de maior vulnerabilidade?
- Podem as organizações do terceiro setor configurar alternativas de emprego com valores e características distintas do mercado de trabalho convencional?
- Qual o contributo do terceiro sector para a criação de emprego em Portugal? (v. Quadro 2)

Quadro 2 - Distribuição do emprego remunerado e das remunerações de acordo com a forma jurídica das organizações do terceiro setor

Forma jurídica	Unidades	Emprego remunerado	Remunerações
	N.º	ETC ¹⁾	103 Euros
Cooperativas	2 260	31 783	657 269
Mutualidades	119	4 537	176 244
Misericórdias	381	32 493	426 939
Fundações	537	10 604	215 124
Associações e outras OTS	52 086	146 630	2 480 158
Total da Economia Social	55 383	226 047	3 955 734
Total da economia	-	4 138 163	86 813 942
Economia social / Economia nacional	-	5,5%¹⁾	4,6%¹¹⁾

¹⁾ Emprego a tempo completo

¹¹⁾ Relação entre o número total de pessoas empregadas a tempo completo e remuneradas dentro do terceiro setor e a população total empregada a tempo completo e remunerada em Portugal

¹¹¹⁾ Relação entre as remunerações do terceiro setor e as remunerações totais em Portugal (integrando todos os setores)

Fonte: INE (2013)³.

3 Este quadro foi obtido em Lopes, A.; Parente, C. & Marcos, V. (2013). Entre o Estado e o Terceiro setor: modos de regulação. O Terceiro setor português em foco. In C. Parente (ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, Porto: FLUP. <http://web3.letras.up.pt/empsoc/>.

Tema 2 - Gestão das organizações do terceiro setor

“Se, no passado, o racional de atuação das organizações sem fins lucrativos assentou em motivos relacionados com a boa vontade, atualmente compreende-se a importância da gestão, enquanto processo que permite operacionalizar a sua missão (Drucker et al., 2008). Com efeito, nas últimas duas décadas, verificou-se uma tendência crescente por parte do Terceiro Setor para incorporar processos e ferramentas gestionárias operacionalizados pelos setores público e privado lucrativo, como resultado, em parte, das alterações ocorridas no campo de atuação destas organizações e do importante papel que lhes tem sido reconhecido (Anheier, 2005), nomeadamente na prossecução de políticas públicas.” Cruz, S.; Pais, C. & Parente, C. (2014). *Gestão estratégica, liderança e cultura nas organizações do Terceiro setor*. In C. Parente (ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, Porto: FLUP. <http://web3.letras.up.pt/empsoc/>.

Ideias para debater:

- Quais os principais obstáculos e desafios gestionários enfrentados pelas organizações do terceiro setor?
- A tendência para a profissionalização da gestão das organizações do terceiro setor pode contribuir para o seu afastamento face aos propósitos da sua missão ou, pelo contrário, pode reforçá-la?

Tema 3 - Cultura organizacional

“*E se aqui as pessoas estão tanto tempo, é porque se identificam, seja com a missão, seja com os valores*”. Excerto de entrevista realizadas nas organizações estudo de caso. Fonte: Cruz, S., Pais, C. & Parente, C. (2014). *Gestão estratégica, liderança e cultura nas organizações do Terceiro Setor*. In C. Parente (ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, Porto: FLUP. <http://web3.letras.up.pt/empsoc/>.

Ideias para debater:

- Que especificidades podemos encontrar na cultura organizacional de algumas organizações do terceiro setor, que as distingue do Estado e do Mercado?
- De que forma uma cultura organizacional centrada nas pessoas é vital para a gestão das organizações do terceiro setor e para a concretização da sua missão?

Tema 4 - Sustentabilidade económica das organizações do terceiro setor

“O debate acerca da forma como as organizações gerem os seus recursos materiais, humanos e relacionais e a garantia de sustentabilidade económica é o outro núcleo central dos fenómenos de empreendedorismo social, ou seja, quais os recursos que mobilizam, quais os métodos ou processos de trabalho que colocam em marcha, bem como os métodos de gestão do projeto coletivo e organizacional.” Parente, C. & Quintão, C. (2014). *Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social*. In C.

Parente (ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, Porto: FLUP. <http://web3.lettras.up.pt/empsoc/>.

Ideias para debater:

- Que diversificação de recursos podem as organizações mobilizar para aumentar a sua sustentabilidade financeira e independência face ao Estado? Que exemplos são apresentados no documentário?
- Poderá o investimento em atividades de suporte à sustentabilidade económica desviar as organizações do terceiro setor da sua missão?
- Poderão as tendências de autonomização e sustentabilidade económica do terceiro setor fazer o Estado recuar nas garantias sociais?

RECURSOS PEDAGÓGICOS

1. Realizar visitas de estudo a organizações do terceiro setor identificadas pelas suas práticas socialmente empreendedoras. Alguns destes exemplos nacionais podem ser conhecidos no capítulo 9 da parte III da publicação *Empreendedorismo Social em Portugal* em versão e-book em web3letras.up.pt/.empsoc.net/ ou nos casos identificados pelo IES disponíveis em <http://www.ies.org.pt/casos>, ou nos exemplos apresentados pelo Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social (MIES) em <http://mies.pt/index.php/pt/>.

2. Realizar debates com prós e contras acerca dos processos de empreendedorismo social. Uma ideia de debate poderá dar-se em torno da relação entre o terceiro setor e o empreendedorismo social. Dividindo o grupo de participantes em dois, um dos grupos apresentará argumentos que defendem que o terceiro setor e o empreendedorismo social são sinónimos e o outro grupo defenderá que são conceitos distintos. Outra das ideias de debate poderá ser sobre a sustentabilidade do terceiro setor e a sua relação com o Estado. Neste caso, um dos grupos apresentará ideias que apoiam a necessidade do terceiro setor criar estratégias para a sua autonomia financeira em relação ao Estado e o outro grupo defenderá que o Estado deve apoiar financeiramente as organizações do terceiro setor na concretização do trabalho e serviços para as comunidades.

3. Convidar os participantes a identificar quais os valores que distinguem o terceiro setor do Mercado e do Estado, a partir de excertos do documentário, tais como os que versam a democraticidade interna, a primazia das pessoas, o trabalho guiado pela missão, entre outros.

4. No trabalho com atores do terceiro setor, debater que ideias são veiculadas no documentário como fazendo parte nuclear das atividades das suas organizações. Este debate levantará pistas que permitirão identificar quais os centros vitais da atividade das organizações do terceiro setor.

5. A partir de uma necessidade social identificada, elaborar, em pequenos grupos, um projeto de empreendedorismo social para responder a essa necessidade. Neste projeto deverão ser apresentados:

- a. a que necessidade social se está a responder (a partir do diagnóstico realizado);
- b. qual a equipa e competências necessárias para a realização do trabalho;

- c. como motivar e envolver a equipa de forma coletiva e colaborativa;
 - d. quais as parcerias necessárias para a concretização do projeto (problematizando com quem será desejável e viável trabalhar);
 - e. como tencionam envolver a comunidade (na ótica do trabalhar com e para a comunidade);
 - f. como será trabalhada a identificação dos *stakeholders* (internos e externos) com a missão da intervenção / projeto;
 - g. como serão avaliados os resultados e impactos do projeto e especificamente o seu valor social;
 - h. onde se vai inspirar para realizar este projeto (livros, autores, figuras, exemplos da comunidade, etc).
6. Criar uma chuva de ideias, vulgo *brainstorming*, em torno de temas centrais sobre o empreendedorismo social, tais como as sugestões de debate já apresentadas: Quais os principais obstáculos na gestão das organizações do terceiro setor? Qual a diferença entre os subsectores ou famílias que compõe o terceiro setor (associações, cooperativas, mutualidades, misericórdias e fundações)? Podem as organizações do terceiro setor configurar alternativas de emprego com valores e características distintas do mercado de trabalho convencional? Como podem as organizações do terceiro setor desenvolver um trabalho de intervenção capacitante e empoderador dos seus destinatários?
7. Dinamizar um processo de geração de ideias para responder aos problemas sociais, através da atividade dos seis chapéus, criada por Edward De Bono (1985).

Um dos problemas a que pode ser aplicado seria a inclusão socio-laboral de públicos vulneráveis no mercado de trabalho, por exemplo, jovens à procura do primeiro emprego, ex-reclusos ou pessoas desempregadas de longa duração com 40 ou mais anos de idade.

Esta atividade permite subdividir o processo de tomada de decisão sobre o problema social escolhido de acordo com diferentes perspectivas: objectiva, criativa, positiva, negativa, intuitiva e focada. Deve ser aplicada em pequenos grupos (4-6 pessoas) e deve partir de uma solução ou proposta previamente pensada. Através da dinâmica dos chapéus vai ser possível testar essa proposta a partir de diferentes prismas. Primeiro o grupo coloca o chapéu branco e pensa em factos e informações objetivas sobre a proposta que está a ser analisada, depois coloca o chapéu verde e testa ideias criativas sobre esse mesmo problema, de seguida coloca outro dos chapéus e assim sucessivamente até chegar ao último chapéu azul onde se resumem as informações e sensações recolhidas e se conclui sobre a validade e pertinência da proposta e as suas necessárias reformulações.



Chapéu branco
Objectivo

Qual é a informação que eu tenho?

Quais são os factos?

Qual é a informação que necessito?



Chapéu verde
Criativo

Quais as novas ideias e alternativas que posso ter?

Posso criar alguma coisa nova?



Chapéu amarelo
Positivo

Quais são os aspectos positivos?

Porque é que isto é útil?

Porque é que isto pode ser feito?



Chapéu negro
Negativo

O que é que está errado nisto?

O que é que pode falhar?



Chapéu vermelho
Intuitivo

Como é que me sinto em relação a isto?

O que é que eu gosto nesta ideia?

O que é que eu não gosto nesta ideia?



Chapéu azul
Focado

Onde é que estamos agora?

Como resumir todas as estas informações?

O que se pode concluir?

8. Convidar os participantes a tomarem uma posição sobre algumas afirmações associadas ao empreendedorismo social. Esta atividade serve para estimular o interesse sobre a temática e explorar opiniões e, por isso, deve ocorrer antes do esclarecimento mais detalhado sobre o tema. Para aplicar esta atividade podem seguir-se os seguintes passos:

- a. Colocar num dos lados da sala uma folha escrita com “Não concordo” e noutro lado da sala outra folha com “Concordo”.
- b. Explicar aos participantes que não existem respostas certas ou erradas, o objetivo é debater ideias sobre os temas.
- c. Ler cada uma das afirmações, de forma clara e objetiva, mas sem prestar explicações sobre o assunto. Devem seleccionar-se no máximo cinco afirmações:
 - i. Todas as organizações do terceiro setor são empresas sociais;
 - ii. Terceiro setor, economia social, economia solidária e setor não lucrativo são conceitos com o mesmo significado;

- iii. As organizações do terceiro setor que têm atividades comerciais estão orientadas para o lucro;
- iv. Não é possível aplicar instrumentos de gestão empresarial e manter o foco na missão social e nos valores participativos;
- v. Empregar pessoas, nomeadamente pessoas em situação de vulnerabilidade social, é por si só uma forma de criar valor social;
- vi. É difícil angariar financiamentos quando se trabalha com populações em situação de vulnerabilidade e/ou exclusão social;
- vii. As empresas com fim de lucro também podem criar iniciativas de empreendedorismo social;
- viii. Não é fácil inovar na área social;
- ix. Nem todas as instituições públicas e privadas das comunidades locais estão sensibilizadas para a partilha de recursos;
- d. Depois de lida a primeira afirmação, os participantes posicionam-se na sala de acordo com a sua opinião. Podem dispor-se nos extremos “não concordo” e “concordo” ou em qualquer outro espaço entre estes opostos. Podem, por exemplo, ocupar um posicionamento intermédio, que pode estar ligeiramente mais perto do concordo ou do não concordo ou simplesmente no meio dos dois.
- e. Depois de cada participante ter escolhido a sua posição na sala, devem explicar, um a um, as razões que levaram a esse posicionamento.
- f. No final de todas as explicações e do debate gerado, os participantes podem optar por se reposicionar na sala, caso tenham mudado de opinião.
- g. Repetir o mesmo para as afirmações seguintes.

9. Explorar alguns argumentos a partir da atividade Gráfico de Notas. Os participantes poderão explorar fundamentos “contra” e “a favor” de determinada ideia (ponto de partida), estruturando as suas pesquisas a partir do esquema em baixo. Estas pesquisas podem ser baseadas no próprio documentário mas também em publicações ou websites, por exemplo.

Pontos de partida exemplificativos de ideias para o registo no gráfico de notas:

- a. O empreendedorismo social é um processo de intervenção e gestão que se aplica ao terceiro setor, economia social, economia solidária e setor não lucrativo, mas não ao setor privado e Estado;
- b. A inovação social não se confunde com a inovação organizacional;
- c. Os instrumentos de gestão empresarial podem ser adaptados e aplicados à

gestão das organizações do terceiro sector, sem que isso significa a perda do foco na missão social e nos valores participativos.

Gráfico de Notas

Sim (Argumentos a favor)	Não (Argumentos contra)
Fonte:	Fonte:
Citação:	Citação:
Resumo da ideia:	Resumo da ideia:
Fonte:	Fonte:
Citação:	Citação:
Resumo da ideia:	Resumo da ideia:
Fonte:	Fonte:
Citação:	Citação:
Resumo da ideia:	Resumo da ideia:
...

10. Conhecer o enquadramento teórico do empreendedorismo social a partir da publicação que enquadra este documentário: *Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*. São aqui exploradas, entre outros, as escolas de pensamento mais significativas sobre o empreendedorismo social e os seus campos de aplicação, as dinâmicas organizacionais e gestionárias, a inovação social e organizacional e as representações sobre o conceito empreendedorismo social. Apresenta igualmente um retrato exploratório acerca da educação para o empreendedorismo social em Portugal. A consultar no repositório Aberto da Universidade do Porto (<http://repositorio-aberto.up.pt/>) e no website do projeto “Empreendedorismo Social em Portugal” (<http://web3.letras.up.pt/empsoc/>).

11. Explorar os dez passos propostos no manual “Transformar o Mundo” para trabalhar ideias inspiradoras com potencial impacto social, disponível em <http://www.faz.transformaromundo.pt/index.html>.

12. Conhecer algumas iniciativas de desenvolvimento local em meio rural em Portugal, identificadas pelo projeto “À descoberta do mundo rural”, promovido pelo ICE - Instituto das Comunidades Educativas e a ANIMAR - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local, com relatório que pode ser consultado em <http://www.animar-dl.pt/index/documentacao/documentos/dl/dlrur>.

13. Analisar o relatório “A Economia Social na União Europeia” do Comité Económico e Social Europeu, com uma apresentação conceptual e comparativa sobre a situação da economia social na União Europeia (em 25 Estados Membros), disponibilizado em <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>.

14. Visualizar e debater o filme “In Transition 2.0” (em inglês) que captura histórias inspiradoras que procuram responder aos problemas dos nossos tempos com soluções criativas. É possível conhecer histórias de experimentação social, como as comunidades que imprimem o seu próprio dinheiro, o cultivo de alimentos e a criação de centrais comunitárias.

15. Visualizar e debater o filme “*Si può fare*” (com legendas em espanhol). O filme apresenta a história de um homem de negócios que perdeu o seu trabalho e se vê obrigado a gerir uma cooperativa de antigos pacientes psiquiátricos. Ele ensina os membros da cooperativa a aprenderem um ofício e, assim, se libertarem da dependência das doações caritativas.

16. Explorar o tema da economia social a partir do texto “*A Economia Social - Uma constelação de esperanças*” escrito por Rui Namorado, do Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. São aqui problematizadas as questões da não-lucratividade das cooperativas, o enquadramento jurídico da economia social em Portugal, os princípios e valores do setor e a relação entre o desenvolvimento local e os movimentos sociais que “dão vida às organizações de economia social”. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/213.pdf>.

17. Visitar alguns websites de organizações de cúpula que actuam na área do empreendedorismo social e do terceiro setor. No âmbito do contexto português, podem ser conhecidas: a CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (<http://www.cases.pt/>), a ANIMAR - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local (<http://www.animar-dl.pt/>), a CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (<http://www.novo.cnis.pt>). A nível internacional podem ser explorados: a ASHOKA (<http://www.ashoka.org/international>), a Social Innovation Europe (<http://siresearch.eu/social-innovation>), a ENSIE - European Network of Social Integration Enterprises (<http://www.ensie.org>).

18. Explorar as definições, instrumentos legais e políticas públicas sobre a economia social e a sua relação com a crise económica através do texto “The social economy in the European Union” elaborado pelo Comité Económico e Social Europeu e disponível em http://www.ciriec.ulg.ac.be/fr/telechargements/RESEARCH_REPORTS/EESC_CIRIECReport2012_EN.pdf

19. Analisar alguns dos artigos da separata “Quem é quem na economia social” publicada pela *Dirigir - a revista para chefias e quadros*. Podem encontrar-se em http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2010/DIRIGIR_109.pdf diversos artigos alusivos ao tema do empreendedorismo social, tais como “A economia social na Europa: uma perspectiva da sociedade civil”, “Organizações sem fins lucrativos e gestão”, “Fundações: o retracto possível”, “As potencialidades da economia social para a geração de emprego e realização pessoal”.

20. Visualizar e debater o filme *Los valores de la economía social*, com duração aproximada de 4 minutos, produzido por Desarrollo Social.TV e disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=eWxQBpK6wxc>.

21. Conhecer em <http://esresponsableysostenible.org/presentacion> o *Pacto por la Economía Social Responsable y Sostenible* produzido pela Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía (CEPES-A). Neste website podem ser analisados os objectivos do pacto e também alguns dos princípios e valores da economia social, tais como a primazia das pessoas sobre o capital, a aplicação de resultados orientados para o desenvolvimento sustentável e para as pessoas, a capacidade de auto-gestão, a democracia interna e a independência sobre os poderes públicos.

22. Debater as perspectivas sobre a economia solidária apresentadas pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária através da sua *Carta de Princípios da Economia Solidária*, em http://www.fbesc.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=63&Itemid=60.

23. Analisar as ideias exploradas por Sandra Monteiro no artigo “Que manifesto para a economia social?”, onde problematiza o enquadramento da economia social como setor e a sua invisibilidade, a diversidade organizativa e de actividades da economia social e os seus valores. Esta publicação do *Le Monde Diplomatique* - edição portuguesa, pode ser consultada em <http://pt.mondediplo.com/spip.php?article507>

24. Debater o texto “Empreendedorismo Social” produzido por João Cotter Salvado, do IES e publicado na revista *Dirigir & Formar* de Out/Dez 2012: http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/df/Documents/2012/DF_N_01.pdf.

25. Visualizar o documentário “Quem se importa”, produzido por Mara Mourão a partir das histórias de vida de 18 empreendedores sociais do Brasil e do mundo e explorar as actividades e abordagens propostas no Guia auxiliar também disponível em <http://www.quemseimporta.com.br/educacao/>.

26. Conhecer com maior detalhe o enquadramento das empresas sociais em Portugal e, especificamente, os estudos de caso das empresas de inserção, através do artigo “Empresas sociais em Portugal: Uma breve análise com base em estudos de caso” produzido por Carlota Quintão e disponível em http://www.isociologia.pt/App_Files/Documents/working6_101019094118.pdf.

27. Aprofundar o papel das organizações do terceiro setor na promoção da inclusão pelo trabalho e na aplicação dos seus princípios e valores em prol do trabalho digno, através da análise do artigo “Social and Solidarity Economy: Our common road towards Decent Work” produzido pela Organização Internacional de Trabalho: http://www.ilo.org/empent/units/cooperatives/WCMS_166301/lang-en/index.htm.

28. Debater a economia solidária a partir dos filmes realizados no âmbito da campanha brasileira “Economia solidária - outra economia acontece”, tais como: [Economia solidária - apresentação](#), [Redes e cadeias solidárias](#), [Empresas recuperadas](#), [Feiras e comercialização solidária](#), [Trocas solidárias e moedas sociais](#), [Crédito e finanças solidárias](#), [Economia solidária e inclusão social](#), [Desenvolvimento local e Empreendimentos culturais](#).

29. Debater os temas relacionados com o empreendedorismo social a partir de outros vídeos, tais como os filmes espanhóis da REAS - Red de economía alternativa y solidária (<https://www.youtube.com/watch?v=8NDtx3p72mw> e <https://www.youtube.com/watch?v=UPmtACcFsis>), o documentário brasileiro “Das quinzenas às coisinhas” baseado no trabalho da ASMAR - Associação de Seleccionadores de Materiais Recicláveis ou o filme inglês “Banknotes and local currencies - Quaterly Bulletin”, produzido pelo Bank of England.