



Módulo de formação 2.

Gestão Democrática na Economia Social e Solidária

O seguinte documento faz parte de um conjunto de três módulos de formação que visam promover a Economia Social e Solidária na Formação Profissional Inicial. Trata-se de um produto do projeto "Social and Solidarity Economy in Europe: affirming a new paradigm through IVET curricula innovation" (setembro 2016 – agosto 2018), cofinanciado pelo programa Erasmus+.

Coordenação e edição:

IED - Grécia
APDES – Portugal

Coautoria:

GLAFKA – República Checa | APDES – Portugal | Solidarius – Itália
ASPECT-MIR – Bulgária | CRIES – Roménia | IED – Grécia | RIPESS Europe | TechNet – Alemanha



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Com apoio do programa Erasmus+ da UE. O apoio da Comissão Europeia não se traduz no apoio ao conteúdo do documento, que reflete apenas os pontos de vista dos autores. A CE não se responsabiliza pela utilização da informação incluída no mesmo.

CONTEÚDOS

0. Introdução	2
1. Estrutura	4
– Título	
– Duração	
– Objetivos gerais	
– Resultados específicos	
– Palavras-chave	
– Conteúdos	
2. Abordagem pedagógica – dicas para formadores	5
3. Fontes de inspiração	7
4. Ações futuras: sensibilizar para a introdução da ESS em termos de formação e educação	11

ANEXOS

A. Glossário	12
B. Estudos de caso	15
C. Exemplos (para formadores)	21

0. INTRODUÇÃO

O presente documento faz parte de um conjunto de módulos de formação que visam promover a Economia Social e Solidária (ESS) na Formação Profissional Inicial (FPI). Este conjunto inclui os seguintes módulos:

- Módulo 1. Valores e Princípios da Economia Social e Solidária
- Módulo 2. Gestão Democrática na Economia Social e Solidária
- Módulo 3. Finanças Éticas e Solidárias e Recursos

A quem se destinam estes módulos?

Os módulos destinam-se a formadores de Formação Profissional Inicial (FPI) – que abrange várias etapas do sistema educativo, por norma antes da entrada no mercado de trabalho (entre os 14 e os 25 anos, dependendo da realidade do país).

Podem também servir como referência a outros profissionais de formação e de ensino e ser úteis a pessoas e organizações que trabalhem na área da Economia Social e Solidária e que tenham interesse em desenvolver ações no âmbito da educação e da formação.

Quem desenvolveu os módulos?

Os módulos resultam da colaboração entre oito organizações de diferentes países europeus, que fazem parte do projeto “Social and Solidarity Economy in Europe: affirming a new paradigm through IVET curricula innovation” (setembro 2016 – agosto 2018), cofinanciado pelo programa Erasmus+.

Por que foram desenvolvidos estes módulos?

Acreditamos que é importante investir na educação e formação das gerações futuras, para que os jovens possam tornar-se cidadãos/cidadãs com uma visão crítica sobre o presente sistema económico.

Para tal, a FPI deve ser inovadora e promover a discussão sobre modelos e paradigmas socioeconómicos alternativos – tal como a Economia Social e Solidária.

A ESS – como movimento social e em contexto profissional – visa o desenvolvimento e emancipação pessoal, bem como a igualdade social. Assim, estes módulos irão servir de apoio a formadores que trabalham com jovens, no sentido de promover uma visão mais abrangente em termos profissionais (incluindo os objetivos da ESS, preferencialmente em organizações de ESS).

A ESS ainda é um tema emergente e relativamente desconhecido, razões pela qual continua ausente dos programas de FPI a nível europeu. Estes módulos fazem parte da primeira fase de organização de uma estrutura formativa mais relevante, aos níveis nacional e europeu.

O que é a Economia Social e Solidária

A ESS visa uma forma diferente de desenvolvimento, distanciado da presente abordagem orientada para o lucro. Inclui organizações cujos objetivos se focam nos valores sociais e ambientais, ao invés do lucro e do crescimento económico.

A ESS é uma forma de satisfazer as necessidades através de atividades económicas – produção e troca de serviços – que promovem valores como a igualdade social e a sustentabilidade ecológica e um maior sentido de comunidade, cooperação, democracia e reciprocidade. Expressa-se

através de uma vasta rede de grupos, organizações da sociedade civil, plataformas baseadas nos consumidores e nos produtores, cooperativas e empresas de cariz social e instituições colaborativas públicas.¹

A ESS já faz parte de várias iniciativas da sociedade civil, bem como de práticas de solidariedade e redes colaborativas por toda a Europa e em várias partes do mundo. Tem vindo, desta forma, a afirmar-se como um modelo económico dinâmico e promissor.

Como utilizar os módulos?

Os módulos devem ser incluídos em cursos de FPI, nomeadamente nas áreas financeira e social e de economia e gestão. Podem ser usados de forma flexível, dependendo do perfil dos formandos e do grau de autonomia dos formadores no que diz respeito à reformulação e adição de conteúdos a cursos de formação já existentes.

Idealmente, os três módulos devem ser implementados em conjunto e de acordo com a sua ordem, para melhor compreender as funções da ESS. O primeiro pode ser utilizado individualmente como pequena introdução à ESS.

Abaixo, pode encontrar:

- A estrutura do Módulo 2. Gestão Democrática na Economia Social e Solidária – duração, objetivos gerais, resultados específicos, palavras-chave e conteúdos.

- Uma lista de recursos e *inputs* para formadores que pretendam desenvolver e adaptar os conteúdos e atividades de aprendizagem às suas ações formativas.
- Dicas para que os formadores possam promover abordagens pedagógicas inovadoras.
- Um glossário com as palavras-chave dos três módulos.
- Estudos de caso de diferentes países, com testemunhos sobre os valores e princípios da ESS.
- Exemplos que podem ser úteis para os formadores.

Todos estes materiais podem servir de referência a quem pretende implementar atividades formativas e educacionais focadas na ESS. Para além da FPI, podem também ser utilizados como ponto de partida ou inspiração para o desenvolvimento de outras atividades de educação e formação em diferentes níveis dos sistemas de educação e formação.

¹ Adaptado do documento "Global Vision for a Social Solidarity Economy: Convergences and Differences in Concepts, Definitions and Frameworks." - RIPESS (2015). Disponível em: http://www.ripest.org/wp-content/uploads/2015/02/RIPESS_Global-Vision_EN.pdf

1. MÓDULO DE FORMAÇÃO 2.

TÍTULO	Gestão Democrática na Economia Social e Solidária
DURAÇÃO	30 horas (sugestão; cada formador pode adaptar a duração de acordo com a necessidade dos formandos)
OBJETIVOS GERAIS	<p>O objetivo do módulo de formação intitulada "Gestão Democrática na Economia Social e Solidária" é oferecer a todos os potenciais alunos e partes interessadas relevantes com todas as informações necessárias sobre os aspetos de gestão democrática nas organizações da Economia Social e Solidária (OESS). Especificamente, no final deste módulo, os alunos serão capazes de compreender como a gestão democrática pode ser organizada e ser adaptada a um objectivo comum, quais são os benefícios deste tipo de gestão e como este pode ajudar o desenvolvimento de organizações que operam dentro da ESS. Mobiliza uma pluralidade de princípios económicos e ferramentas, que pode ser manifestada e utilizada na maioria dos sectores de atividade (agricultura, indústria, serviços, etc.), a fim de gerir uma OESS com sucesso. Este módulo vai muito além de apenas a tomada de decisões, incluindo todos os aspectos da gestão e estruturas organizacionais.</p>
RESULTADOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> – conhecer o contexto histórico da Gestão Democrática na ESS; – perceber os princípios da Gestão Democrática; – reconhecer a importância da Gestão Democrática nas OESS; – conhecer a definição de propriedade coletiva e autogestão; – identificar os desafios das OESS; – compreender os processos de operacionalização e tomada de decisões nas OESS; – saber identificar as principais necessidades de uma determinada população/comunidade; – perceber como são geridas financeiramente as OESS; – perceber como gerar e usar capital social; – compreender os benefícios de uma gestão social/participativa; – perceber como o marketing social pode aumentar receitas e fortalecer as relações; – compreender a importância da "auditoria social" para a sustentabilidade das OESS.
PALAVRAS-CHAVE	<ul style="list-style-type: none"> – Organizações da Economia Social e Solidária (OESS) – Autogestão – Gestão democrática

	<ul style="list-style-type: none"> - Capital social - Criação de empresas sociais - Gestão social e participativa - Marketing social - Auditoria social
CONTEÚDOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uma perspetiva sobre a gestão de OESS <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Introdução ao conceito de OESS 1.2. Contexto histórico da Gestão Democrática em OESS 1.3. A Filosofia da Gestão Democrática e a sua importância nas OESS 1.4. Desafios das OESS 2. Implementação da Gestão Democrática em OESS <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Como criar uma OESS 2.2. Como implementar um modelo de gestão social/participativo em OESS 2.3. Capital social – como utilizar nas OESS 2.4. Como o marketing social pode aumentar receitas e fortalecer as relações 2.5. O impacto da contabilidade social no enquadramento das OESS e como pode contribuir para o seu desempenho 3. Estudos de caso

2. ABORDAGEM PEDAGÓGICA – DICAS PARA FORMADORES

Juntamente com a estrutura apresentada acima, a abordagem pedagógica é vital para a qualidade das ações de formação. Serão apresentadas algumas dicas para formadores que pretendam implementar programas/sessões de formação no âmbito da ESS.

Dica 1. Garantir uma abordagem adequada | As formações de ESS devem ser adaptadas ao perfil dos formandos, em termos de conteúdos e metodologia. A estrutura das ações de formação deve ser o ponto de partida a partir do qual o programa formativo deve ser desenvolvido. Um programa adequado deve respeitar:

- os objetivos específicos de cada curso/sessão de formação;
- as características culturais/políticas/sociais da ESS em cada país/região;
- o enquadramento institucional da FPI e das organizações em cada país/região;
- a adaptação a outros níveis de educação (aprendizagem não-formal, formação de adultos, etc.).

Só uma abordagem adequada permitirá retirar o máximo de benefícios da estrutura aqui apresentada.

Dica 2. Promover metodologias ativas de formação | As metodologias ativas requerem uma maior participação por parte dos formandos e dos formadores. Alguns exemplos são:

- trabalhos/exercícios em grupo;
- debates em grupo/*brainstorming*/resolução de problemas;
- análise de exemplos práticos/relatos/estudos de caso;
- apresentações de convidados/visitantes;
- visitas de estudo.

As metodologias ativas são importantes para promover:

- uma interação/participação mais ativa no seio do grupo;
- uma ligação eficaz entre teoria/prática e conceitos/exemplos reais;
- a melhor compreensão dos conteúdos por parte dos formandos;
- uma maior motivação por parte dos formandos.

É importante que haja tempo suficiente para o debate, bem como para a leitura de documentos longos e para a escuta ativa de explicações mais longas; deve promover-se uma maior interação entre os formandos e os formadores.

As metodologias ativas requerem uma implementação adaptada e eficaz, de forma a obter o sucesso esperado (i.e. garantir um bom nível de participação e compreensão dos conteúdos por parte dos formandos). Os formadores devem estar devidamente preparados. A capacidade dos formadores em utilizar de forma eficaz os *inputs* e opiniões dos formandos é bastante importante, de forma a promover sinergias e criar uma ligação produtiva entre esses dados e o conteúdo formativo. É também crucial explicar alguma da terminologia utilizada e ajudar os formandos a compreender os conteúdos do módulo.

Dica 3. Debater exemplos práticos | Apresentar e debater exemplos práticos de organizações de ESS e estudos de caso são formas de promover uma maior aprendizagem – i.e. explorar exemplos a nível local/regional/nacional/europeu, que sirvam de inspiração e ajudem os formandos a adquirir conhecimento e a aumentar a sua motivação/interesse. Para tal, os formadores devem:

- selecionar exemplos e estudos de caso diretamente relacionados com os conteúdos dos módulos;
- evitar apresentar exemplos que não estejam diretamente relacionados com os conteúdos dos módulos, pois podem gerar alguma confusão;
- investigar atividades de ESS na área e conhecer pessoas/organizações que trabalhem nessa área;
- dar prioridade a exemplos locais/nacionais, para gerar mais proximidade por parte dos formandos. Convidar agentes externos e realizar visitas de estudo;
- apresentar exemplos e estudos de caso internacionais que possam ser relevantes, de forma a demonstrar o crescimento da ESS na Europa e em outras partes do mundo;
- criar pontes entre exemplos internacionais e o contexto local e cultural dos formandos;
- garantir uma correspondência clara entre os exemplos práticos/estudos de caso, os *inputs* dos formandos e os conteúdos das ações de formação;
- utilizar exemplos práticos e estudos de caso como ferramentas para clarificar conceitos e terminologia.

Dica 4. Discutir exemplos práticos² | A formação deve obedecer a uma abordagem centrada nos formandos e o programa formativo deve ser implementado de acordo com as experiências dos formandos. Aprender através dessas mesmas experiências deverá ser um pilar fundamental no decorrer das ações de formação. Para tal, os formadores devem desenvolver o seu programa formativo de acordo com os seguintes princípios:

- o curso/ações de formação devem focar-se nos formandos e nas suas necessidades;
- os formandos devem ser responsáveis pela sua própria aprendizagem;
- a aprendizagem deve estar relacionada com ações e projetos individuais;
- deve existir uma ligação/equilíbrio entre teoria e prática.

3. FONTES DE INSPIRAÇÃO

De seguida, serão apresentados alguns recursos que poderão ser úteis a pessoas que desejem aumentar o conhecimento sobre os temas abordados no módulo.

<p>MÓDULOS - Local Social Economy Learning Package: A European Curriculum for Social Enterprise Practitioners and Supporters, Berlim (TechNet), 2009 https://static1.squarespace.com/static/5652bb12e4b03de1acada41c/t/5821ca468419c252721b5d43/1478609545848/CEST+Manual.pdf</p>	<p>No módulo “Desenvolver uma cultura social” irá encontrar exemplos de “boas práticas” e ferramentas úteis para a gestão de OESS (p.49)</p>
<p>Social Solidarity Economy: Our common road towards decent work http://www.ilo.org/empent/units/cooperatives/WCMS_166301/lang-en/index.htm?ssSourceSiteId=employment</p>	<p>Secções 2.2.2 e 2.2.3 do capítulo 2 – Gestão de OESS</p>
<p>DOCUMENTÁRIO - “Can we do it ourselves” http://topdocumentaryfilms.com/can-we-do-it-ourselves/</p>	<p>Documentário que salienta a implementação de um modelo mais democrático e cooperativo de negócios, apresentando estudos de caso de organizações/empresas que sobrevivem num mercado predominantemente capitalista. Baseado no contexto sueco, mas facilmente adaptado a audiências de outros países, o filme explora que/onde/como funcionam várias cooperativas, com entrevistas a especialistas e visitas a essas mesmas cooperativas.</p>
<p>Democratic Enterprise: Ethical business for the 21st century Web-link</p>	<p>Capítulo 3 – apresenta uma visão sobre a implementação da gestão democrática em cooperativas.</p>

² Adaptado do *Local Social Economy Learning Package* (TechNet CEST, 2009)

<p>LIVRO - The Routledge Companion to Alternative Organization Editado por Martin Parker, George Cheney, Valérie Fournier, Chris Land</p> <p>2014 – Routledge</p>	<p><i>"[...] the reality is that capitalism has always been contested and that people have created many other ways of providing for themselves. This book explores economic and organizational possibilities which extend far beyond the narrow imagination of economists and management theorists. Chapters on co-operatives, community currencies, the transition movement, scrounging, co-housing and much more paints a rich picture of the ways in which another world is not only possible, but already taking shape. The aim of this companion is to move beyond complaining about the present and into exploring this diversity of organisational possibilities. Our starting point is a critical analysis of contemporary global capitalism is merely the opening for thinking about organizing as a form of politics by other means, and one that can be driven by the values of solidarity, freedom and responsibility. This comprehensive companion with an international cast of contributors gives voice to forms of organizing which remain unrepresented or marginalised in organizational studies and conventional politics, yet which offer more promising grounds for social and environmental justice. It is a valuable resource for students, activists and researchers interested in alternative approaches to economy and society in a variety of disciplinary and interdisciplinary fields.</i></p>
<p>LIVRO - Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise Governance and Democracy</p> <p>Editado por Jean-Louis Laville, Denis Young e Philippe Eynaud - Routledge, E.U.A., março de 2015</p> <p>http://www.socioeco.org/bdf_fiche-publication-1205_en.html</p>	<p><i>"Civil society organizations are playing a key role in addressing global societal and ecological issues, often setting the agenda for public discourse. Therefore, at a time when they are becoming more varied and interwoven than ever, critical analysis of the governance of these organizations and networks, and their role in a democratic society, is particularly important. This book</i></p>

	<p>addresses these challenges by revisiting concepts of citizenship, public participation, the democratic exchange of ideas, markets, co-construction and co-production of public services, and alternative political ideologies. The first part of the book focuses on internal governance and the economic dimensions of civil society organizations and analyses the growing role of management models. The second part addresses the institutional dimensions and focuses on public spaces and the capacity of civil society organizations to resist, collaborate and negotiate with the state.”</p>
<p>GUIA - DEMOCRATIC GOVERNANCE The Design of Governance Systems for Worker Cooperatives</p> <p>The ICA Group http://ica-group.org/wp-content/uploads/2015/04/Democratic-Governance-The-Design-of-Governance-Systems-for-Worker-Cooperatives.pdf</p>	<p>“Worker cooperatives are built on a framework of democracy, but this does workers very little good unless the means to exercise their rights and enjoy the protections this framework provides are in place – this is what an effective governance system does. This report is meant to offer guidelines for the design of governance systems that help a co-op avoid the twin traps so many democratic firms fall into: either so much structure and bureaucratic procedure that members cannot actually use the power they formally have, or so little structure that there is no available means to make a difference. We seek, instead, structures that empower people. A properly functioning governance system clearly articulates the roles of the members, the Board of Directors (including a "grievance council"), and the management. If the governance system is to function well, the responsibilities of these groups must be clear, and the groups must have real decision -making power. While each co-op and its culture are unique, generally the roles of each of these groups fall into this general form”</p>
<p>LIVRO - La gestion des associations</p> <p>Editado por Corinne Vercher-Chaptal, Julien Bernet, Olivier Maurel e Philippe Eynaud</p>	<p>Original em francês – será necessário traduzir alguns dos artigos, nomeadamente aqueles dedicados à gestão de organizações.</p>
<p>GUIA - Association</p>	<p>Este guia foca-se nos processos de</p>

<p>& Coopération Jouez collectif! France Active – Guia http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/152727_Guide_Cooperer-web.pdf</p>	<p>cooperação e gestão. Algumas das partes necessitam de ser traduzidas antes de serem acrescentadas aos recursos.</p>
<p>ARTIGO - Solidarity at Work: The Case of Mondragón Excertos da conferência da UNRISD - "Potential and Limits of Social and Solidarity Economy". 6-8 de maio de 2013 http://www.unrisd.org/unrisd/website/newsview.nsf/%28httpNews%29/DA6E37662364DDC8C1257BAC004E7032?OpenDocument</p>	<p>Este artigo visa refletir sobre os valores e motivações morais para fundamentar e orientar iniciativas de cooperação; foca-se também na questão do desenvolvimento de uma cultura cooperativa e da importância dos valores a ela associados – sendo um desses valores a solidariedade. Tais valores não são meramente normativos nem princípios racionais e transportam consigo várias dimensões. Neste artigo, é também analisado o Movimento Cooperativo Mondragón, que serve como estudo de caso para ilustrar a importância de valores como a solidariedade.</p>
<p>ARTIGO - Social and Solidarity Economy and the Challenge of Sustainable Development Link</p>	<p>O documento menciona que o processo de elaboração de uma agenda de desenvolvimento (pós-2015) e de um conjunto de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável tem ignorado o papel da Economia Social e Solidária (ESS). A ESS é aqui definida como a produção de bens e serviços por parte de uma vasta gama de organizações e empresas que tenham como objetivo a promoção de atividades de sociais e solidárias e de proteção do ambiente; são orientadas por princípios e práticas de cooperação, solidariedade, ética e autogestão democrática.</p>
<p>Vieta, M. (2015). SSRN and Euricse Working Papers, 78/15. Trento, Itália: European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises. [Link]</p>	<p>A evolução da criação de cooperativas de trabalhadores em Itália, a emergência de empresas adquiridas por parte dos trabalhadores e o enquadramento Legge Marcora.</p>

4. AÇÕES FUTURAS: SENSIBILIZAR PARA A INTRODUÇÃO DA ESS EM FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO

O desenvolvimento deste módulo é uma etapa importante na afirmação da ESS na FPI. É também o ponto de partida de um processo que visa mobilizar um grande número de agentes do ecossistema da ESS e da FPI, de forma a desenvolver estratégias práticas de apoio à inclusão desta matéria nos programas de formação. O próximo passo do projeto será o desenvolvimento de:

- Ferramentas para a implementação e melhoria de ações de *advocacy*;
- Estratégias de cooperação entre organizações de ESS e FPI, para promover a atualização e inovação de programas;
- Estratégias de cooperação entre redes nacionais e europeias - promovendo assim a cooperação institucional entre diferentes agentes que visam promover programas de FPI inovadores.

Dê-nos o seu *feedback*!

Caso tenha alguma sugestão para melhorar este documento ou deseje partilhar a sua experiência, por favor contacte info@apdes.pt

ANEXOS

A. GLOSSÁRIO

Gestão democrática: uma forma de gestão baseada na autodeterminação, na inclusão, na igualdade de participação, na autonomia de deliberação, na reflexão, na cooperação, na autogestão e na noção de propriedade coletiva. É mais significativa em movimentos de sindicalismo, tendo assim uma missão política clara, apostando na autogestão como abordagem revolucionária.

Economia social: em Francês/Latim, social significa um tipo de pertença por parte dos indivíduos, de acordo com o princípio: “uma pessoa, um voto”. Em Inglês, a economia social é também denominada “terceiro setor”; “social” está relacionado com o propósito ou setor de atividade (cuidados continuados, cuidados de saúde, etc.). Assim, o terceiro setor posiciona-se entre os setores privado (empresas) e público (respostas prestadas pelo estado). Ambas as definições incluem cooperativas, associações mutualistas, organizações sem fins lucrativos, fundações, entre outros. Apesar de ser baseada em princípios de cooperação, participação democrática e sustentabilidade ambiental, a ESS faz parte da economia de mercado, não visando alterá-la de forma transformativa.

Empresas sociais/empreendedorismo social: as empresas sociais focam-se “na criação de valor social, produzido em colaboração com pessoas e organizações da sociedade civil que se dedicam à inovação social em diferentes atividades económicas”. Podem ser com ou sem fins lucrativos, fazer parte do mercado e fornecer serviços de assistência social. O impacto social das suas ações e atividades é vital e muitas procuram a criação de valor social através de estratégias comerciais.

Organizações de economia social e solidária (OESS): estas organizações trabalham de acordo com os seguintes critérios:

- 1) Atividade económica
- 2) Objetivos de carácter social, bem como de natureza cultural e ambiental
- 3) Iniciativas desenvolvidas por cidadãos e estruturas participativas
- 4) Obtenção de lucro para suportar atividades de cariz social

Economia social e solidária (ESS): apesar de, nos países francófonos, o termo “Economie Sociale et Solidaire” poder também significar “economia social” (e, por vezes, empresa de cariz social), a RIPESS utiliza o termo ESS para balizar as duas abordagens num movimento político, social e institucional que inclui diferentes abordagens económicas por empresas que procuram o valor social e visam reparar os danos da economia de mercado, por vezes através de mudanças socioeconómicas mais radicais. A ESS engloba as organizações sem fins lucrativos, empresas de cariz social e iniciativas informais que trabalham de acordo com os seus princípios económicos, sociais e ambientais e visa promover relações colaborativas, associativas e solidárias.

Economia solidária: a economia solidária engloba as iniciativas levadas a cabo por cidadãos que interpretam a economia como um espaço de criação de relações sociais baseadas na solidariedade, direitos humanos, respeito pela natureza, reciprocidade e cooperação. Estas iniciativas visam democratizar a economia e fortalecer a justiça social, económica e ambiental. A ES não é apenas um setor da economia, mas sim uma abordagem transversal que inclui iniciativas em diferentes setores, partilhando um conjunto de valores distintos da economia de

mercado (cooperação vs. concorrência / apoio mútuo vs. individualismo / organizações horizontais e processo de tomada de decisões mais democrático vs. hierarquias e estruturas centralizadas). A ES promove a solidariedade nas práticas de produção, troca e consumo, de forma a implementar princípios mais democráticos e a melhorar as condições de vida das populações em geral.

Auditoria social: o enquadramento da contabilidade e da auditoria social das OESS envolve três fases. O primeiro passo foca-se na definição da missão, dos objetivos, das atividades e dos valores e princípios de cada organização – elementos que servirão como diretrizes para o trabalho desenvolvido. A segunda etapa envolve reconhecer os indicadores quantitativos e qualitativos que permitem desenvolver um relatório sobre o desempenho e o impacto da organização e a forma como cumpre com os elementos acima apontados; este processo é efetuado através da recolha de dados e da consultoria, nomeadamente com os diversos *stakeholders*. O terceiro passo foca-se na compilação de todos estes dados e informações e posterior análise por um painel independente que, subsequentemente, irá (ou não) atribuir uma declaração válida de auditoria social.

Capital social: o capital social é um recurso importante e pode ser usada na criação e desenvolvimento de OESS. O Capital social engloba vários elementos e evolui através das relações entre pessoas e organizações:

- Confiança: as relações de confiança entre pessoas e organizações resultam num melhor trabalho de cooperação;
- Reciprocidade: manter relações com pessoas e organizações e prestar apoio sem esperar retorno imediato.
- Redes sociais: estar em contacto com várias pessoas e organizações para manter um fluxo atualizado de informação e comunicação; aprender a confiar e a trabalhar em cooperação; fornecer e ter acesso a informação.
- Normas de comportamento: compreender que partilha de ideias com outras pessoas deve ser feita de forma adequada, de forma a chegar a um consenso e poder partilhar visões gerais;
- Compromisso e sentimento de pertença; compreender que o compromisso para com uma organização ou para com um grupo de pessoas é vital para um maior entendimento e para promover um maior sentido de pertença.

Criação de empresas sociais: a criação de OESS difere da criação de empresas tradicionais. No caso das OESS, este processo pode demorar algum tempo. Por norma, as OESS começam por identificar as necessidades da comunidade onde se inserem ou das populações-alvo que pretendem apoiar. Esta análise pode ser feita através do método “Análise de Necessidades e Recursos”. Uma OESS deve desenvolver o seu próprio plano de atividades, cobrindo os vários aspetos do seu trabalho. Pode incluir elementos mais “convencionais”, mas também outros, como a gestão democrática, o *marketing* social e a auditoria social.

Marketing social: Alcalay e Bell (2000) recorrem a várias definições de *marketing* social para descrever as suas semelhanças e chegar a uma definição consensual. Em primeiro lugar, o *marketing* social é característica geralmente atribuída a programas que são considerados, por entidades de autoridade, benéficos para os indivíduos e para a sociedade em geral. Segundo, a implementação de campanhas de *marketing* social não visa gerar lucro. Terceiro, o principal objetivo é a mudança de comportamentos, não apenas da educação e da sensibilização. Quarto, quem recorre ao *marketing* social visa incorporar o conhecimento, as atitudes e as crenças dos *stakeholders* nas suas campanhas. Quinto, uma das metas é influenciar não a sociedade em

geral, mas também as estruturas sociais que impedem as pessoas de alcançar os seus objetivos. Por fim, esta noção inclui conceitos de *marketing* comercial, como a estratégias ditadas pelos consumidores a nível da oferta de produtos, preço, posicionamento, promoção e colocação.

Autogestão: *“worker self-management (WSM) is the idea that those who produce should control their workplaces. It is based upon the premise that hierarchical forms of MANAGEMENT and organization are unnecessary, undesirable, and can be replaced by DEMOCRATIC forms of decision making.”* – excerto do *The Dictionary of Alternatives, Utopianism and Organization*, da autoria de Martin Parker, Valérie Fournier e Patrick Reedy (Zed Books, E.U.A., 2007).

B. ESTUDOS DE CASO

De seguida, serão apresentados alguns exemplos de organizações/iniciativas de ESS que visam responder às necessidades das populações e do planeta. Estes estudos de caso podem ser usados como material formativo.

<p>Gestão democrática na ESS - França</p>
<p>Galapiat Cirque</p>
<p>O Cirque GALAPIAT foi criado por um pequeno grupo de artistas. Após o sucesso do seu primeiro espetáculo, o projeto focou-se cada vez mais no desenvolvimento das ambições artísticas individuais, tendo já várias iniciativas e atividades desenvolvidas. A organização visa combinar o profissionalismo, a contratação de artistas e o respeito pelos valores fundamentais do projeto. Assim, desenvolve métodos específicos de gestão e de inovação organizacional. O lema desta cooperativa é "Sozinhos vamos mais rápido, juntos vamos mais longe".</p>
<p>A motivação e a criatividade dos membros fundadores do Galapiat foram transmitidas ao coletivo, assim como a ideia da necessidade de promover uma forma diferente de gestão. Apesar de seguirem uma estrutura relativamente formal em termos de dinâmica organizacional, os membros pretendiam desenvolver um modelo de gestão que mantivesse o foco do projeto. Assim, o coletivo criou um jornal interno (La Gazette), departamentos (unidades para cada projeto ou tópico e respetivos membros) e seminários (todas as pessoas envolvidas reúnem-se durante dois dias, pelo menos uma vez por ano). Estas novas estratégias não servem para substituir as metodologias tradicionais, mas sim para as complementar e enriquecer. Os departamentos são uma forma de manter as pessoas unidas e o coletivo organizado. Os seminários são o nível mais elevado deste coletivo, reunindo todas as pessoas. Todo este mecanismo serve para manter uma forte dimensão reflexiva em torno das ações do projeto.</p>
<p style="text-align: center;">  </p>
<p>Para mais informações, consulte</p> <ul style="list-style-type: none"> – Galapiat Cirque, 20 rue des Frères Huby, 22 360 Langueux – contact@galapiat-cirque.fr - +33 6 10 58 02 34 – http://galapiat-cirque.fr / Facebook: https://fr-fr.facebook.com/pages/galapiat-cirque/148147945272821 – Vídeo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Festival: https://www.youtube.com/watch?v=rOtvOYMrYHQ ○ Inovação social: https://www.youtube.com/watch?v=fOmXZxJ0hIU

<p>Gestão democrática na ESS – Roménia</p>
<p>CARP</p>
<p>A CARP Timișoara é uma associação mutualista de apoio a pessoas reformadas, que presta serviços de apoio social e financeiro aos seus membros. A iniciativa é predominantemente dirigida a pensionistas que estão, temporariamente, a passar por situações de pobreza ou dificuldades financeiras, nomeadamente a necessitar de cuidados médicos, vítimas de acidentes, acumulação de dívidas, etc.</p>
<p>✓ Esta associação mutualista atribui microcréditos a pessoas reformadas ou a trabalhadores;</p>

- ✓ A organização foi fundada em 1952 e conta com 18 000 membros. Desse número, 3000 são empregados que têm/tiveram problemas em contrair empréstimos através das instituições bancárias. Como esta, existem muitas outras associações mutualistas no país (aproximadamente 1650);
- ✓ A CARP garante empréstimos e bolsas, atuando de acordo com os princípios da solidariedade e da reciprocidade;
- ✓ A associação disponibiliza serviços médicos a preços vantajosos, organiza viagens e outros eventos culturais;
- ✓ O seu trabalho é levado a cabo através das contribuições monetárias de todos os sócios. O valor mínimo é inferior a 1€, mas o impacto social que gera é bastante significativo;
- ✓ A associação é autónoma e independente de estruturas públicas. O processo de tomada de decisões é desenvolvido através de assembleias gerais.



Para mais informações, consulte:
 Casa de ajutor reciproc a pensionarilor, Timișoara
 Bogdăneștilor, nr. 4, Timișoara, Roménia

Website: <http://www.carptimisoara.ro/contact>

Gestão democrática na ESS – Alemanha

Regenbogenfabrik

A Regenbogenfabrik é uma associação sediada no bairro de Kreuzberg, em Berlim. Disponibiliza diversos serviços socioculturais, como cinema, carpintaria, oficina de reparação de bicicletas, olaria, cantina, albergue com 40 camas e um café com fabrico próprio. Desde a sua génese, a gestão democrática tem sido uma das suas maiores prioridades.

- ✓ Como se processa
 A gestão democrática traduz-se em sessões plenárias mensais com todas as partes integrantes da Regenbogenfabrik. O grupo de Gestão de Negócios é o órgão executivo responsável pela comunicação interna, pelo desenvolvimento de relatórios financeiros e de desempenho, pelo desenho de propostas e pelo apoio dado aos diferentes projetos e negócios.
- ✓ Stakeholders
 Todos os trabalhadores e voluntários da associação podem estar presentes nas sessões plenárias e nos grupos de trabalho.
- ✓ Onde decorrem as sessões
 Na sede, em Berlim
- ✓ Com que frequência ocorrem
 As sessões plenárias são mensais e as reuniões dos grupos de trabalho são semanais.

↪ Por que motivo ocorrem

São o principal motor da gestão organizacional; podem ser processos demorados, mas são a melhor forma de garantir a sustentabilidade do projeto.



Para mais informações, consulte:

Regenbogenfabrik Block 109 e.V., Lausitzer Straße 22, 10999 Berlin, phone: +49 30 695795 0

<https://www.youtube.com/watch?v=TCix6qZJbwc>

Gestão democrática na ESS – Alemanha

OZ - Officine Zero.

A OZ – Officine Zero visa recuperar e transformar a zona industrial do coração de Roma, de forma a promover condições de trabalho dignas e uma maior oferta de eventos culturais.

A OZ foi criada em 2013, quando o *RSI Officine* (empresa de manutenção de comboios e carruagens) faliu, deixando mais de 100 trabalhadores sem emprego.

Os trabalhadores decidiram ocupar a fábrica com a ajuda de algumas associações, de forma a recomeçar a produção: oficinas de artesanato, tecelagem, componentes eletrónicos e soldagem. Os ex-trabalhadores da RSI eram maioritariamente precários e lutavam pela hipótese de trabalhar num local onde pudessem desenvolver o seu trabalho com condições adequadas.

Tornou-se um espaço de *coworking* onde são utilizados materiais reciclados e a experiencia dos trabalhadores tornou-se vital para as práticas de economia circular.

A OZ visa promover a ideia de trabalho em equipa, para que as pessoas não se sintam sozinhas e possam fazer parte de uma rede de contactos – de forma a melhorarem as suas capacidades e a tirarem o máximo partido das estratégias de trabalho colaborativo. Esta associação promove assembleias gerais e o processo de tomada de decisões é participativo. O *slogan* é: "Trabalha na/com a OZ e não para a OZ".



Para mais informações, consulte:

- ✓ Via Umberto Partini, 20, Roma (Itália)
 - ✓ <http://www.ozofficinezero.org/>
 - ✓ <https://twitter.com/OfficineZ>
 - ✓ <https://www.facebook.com/OzOfficineZero/>
 - ✓ <https://www.youtube.com/watch?v=WiU6pCKj2MQ>
- (Vídeo em Italiano, com legendas em Inglês)

Gestão democrática na ESS – Portugal

A3S - associação que visa contribuir para o desenvolvimento de alternativas sustentáveis, justas, igualitárias e participativas

A A3S é uma associação sem fins lucrativos criada em 2006 para promover o empreendedorismo social e a sustentabilidade/reconhecimento da ESS; visa gerar valor social e desenvolver novas metodologias de intervenção e inovação. As suas atividades incluem a investigação para o desenvolvimento, a formação, a consultoria e a avaliação de desempenho de empresas.

A intervenção da A3S baseia-se em princípios democráticos, como:

A **democracia participativa** e a responsabilidade partilhada dos indivíduos - a A3S é composta por 12 membros, sendo que 9 fazem parte da direção. O processo de tomada de decisões estruturais não está limitado aos membros da direção e inclui os trabalhadores e os voluntários. Os membros da direção e os trabalhadores participam ativamente nas sessões, tendo total liberdade para sugerir novas atividades e metodologias. O *e-mail* é a ferramenta de comunicação mais utilizada para agilizar o processo de tomada de decisões, sendo que as reuniões e assembleias são também utilizadas, especialmente em casos onde é necessário tomar decisões mais estruturais. Um dos principais desafios deste modelo é o facto de este processo ser extremamente moroso.

A **transparência** como um elemento-chave para manter os membros e os parceiros estratégicos informados e envolvidos nas atividades da A3S - esta transparência é assegurada de várias maneiras:

- social, ambiental e económica;

- promoção da participação ativa em diferentes momentos, envolvendo associados, trabalhadores e voluntários;
- reuniões gerais mensais com todos os membros e uma assembleia geral, realizada duas vezes por ano;
- Relatório de atividades e processo de tomada de decisões desenvolvidos através da partilha de informação
- boletins internos para partilhar informações entre os membros e uma *newsletter* para efeitos de comunicação externa (público em geral);
- atividades durante o fim-de-semana, dedicadas ao trabalho e ao lazer, destinadas à reflexão partilhada, a uma maior participação e ao convívio, abertas a todas as pessoas associadas a esta organização.

Lealdade e relações de confiança com as diversas pessoas e organizações - embora a direção represente a organização a maior parte das vezes, a A3S segue uma estrutura horizontal e a representação pode ser feita por qualquer membro/trabalhador que partilhe a sua visão e valores. Há um reconhecimento afetivo de todos os valores éticos e profissionais que caracterizam as intervenções da A3S. A lealdade e o respeito também se aplicam no relacionamento com parceiros e clientes, com quem a associação pretende manter relações duradouras de confiança.

Este modelo de gestão é possível devido ao pequeno número de membros e trabalhadores, permitindo mais oportunidades para a participação e para o envolvimento de todos na missão e valores da A3S.



a3s | 10 anos a construir alternativas sustentáveis, equitativas e inclusivas

Para mais informações, consulte:

A3S

CIAP - Centro Incentivar A Partilha

Rua de Cruz de Pau, 153

4450-103 Matosinhos

E-mail: geral@a-3s.org

Website: <http://a-3s.org/en/>

Facebook: <https://www.facebook.com/associacao3s/>

Gestão democrática na ESS – Grécia

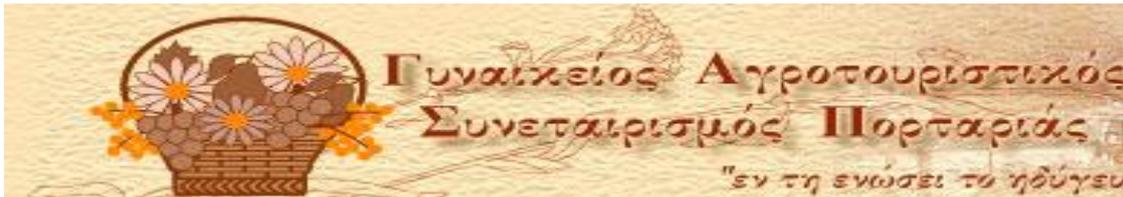
Portaria

Cooperativa de agroturismo fundada por mulheres, sediada em Pilos. Foi criada em 1997 por mulheres que pretendiam salvar a herança gastronómica local, ao mesmo tempo que ofereciam atividades de ocupação tempos livres a todas as mulheres da vila, para que estas pudessem contribuir para o rendimento das suas famílias.

Hoje em dia, a cooperativa conta com 35 membros, que trabalham em diferentes. Ao início, estas mulheres produziam doçaria e marmeladas com frutas da região, mas agora a cooperativa oferece vários produtos: doces, bebidas, massas, etc. A chave para o seu sucesso é a gestão democrática: cada membro da cooperativa participa, de forma igualitária, no processo de tomada de decisões.

A cooperativa participa em vários eventos, dentro e fora do país:

- ✓ *workshops* na região de Tessalónica;
- ✓ seminários para melhorar as estratégias de gestão;
- ✓ trabalho em conjunto com uma empresa de desenvolvimento empresarial em Pilos e visitas a outras cooperativas em França;
- ✓ Programa transnacional de cooperação Pilos – Ihas Espórades;
- ✓ Participação na exposição “AGROTICA”



Para mais informações, consulte:

- **Telephone:** +30 2428099952 , +30 2428099400 , +30 2428099928
- **E-mail:** mail@portaria-pelion.gr
- **Website:** <http://portaria-pelion.gr/>

Gestão democrática na ESS – República Checa

Etnetera a.s.

Em 1997, dois amigos queriam ganhar algum dinheiro enquanto tiravam o seu curso. Acabaram por fundar uma empresa, para a qual contrataram diversas pessoas amigas. Após 18 anos de atividades bem-sucedidas, a Etnetera é uma empresa líder no desenvolvimento de aplicações. O seu principal objetivo é liderar o mercado checo nesta área.

Atualmente, a equipa inclui 140 pessoas, que trabalham num ambiente liberal e aberto. A empresa aposta na total transparência a nível financeiro e as equipas definem as suas próprias normas e procedimentos, sendo que a direção não tem qualquer tipo de benefício resultante da sua posição (teoricamente) superior em termos hierárquicos. Organizam atividades de lazer e de desporto para os colaboradores e a empresa foi considerada uma das melhores empresas para trabalhar na República Checa durante quatro anos consecutivos.

A Etnetera desenvolve páginas na *web* para diversas ONGs e, quando têm tempo/disponibilidade, os colaboradores apoiam outros projetos (recuperação de monumentos, limpeza de cidades afetadas por catástrofes naturais, etc.). Estabeleceu e mantém uma relação com a *Leontýnka* e a *Jeden na jednoho*, a última uma organização que luta pela integração de pessoas invisíveis na sociedade.



Para mais informações, consulte:

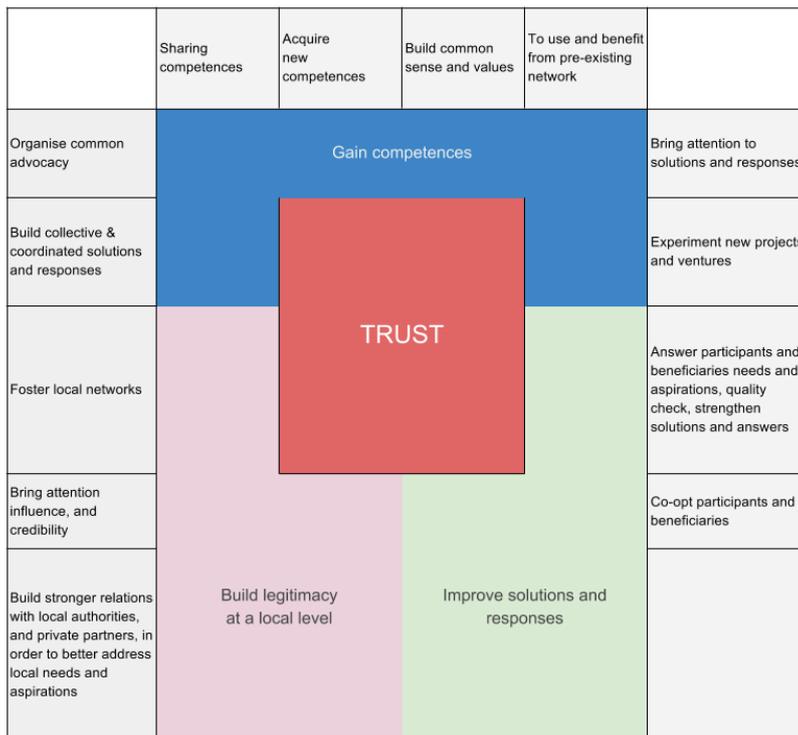
- Website:** <https://www.etnetera.cz/>
- Facebook:** <https://cs-cz.facebook.com/etnetera/>
- E-mail:** info@etnetera.cz

C. EXEMPLOS (PARA FORMADORES)

Os seguintes exemplos podem servir de inspiração. Os formadores podem e devem adaptá-los aos conteúdos e metodologias dos seus programas de formação, bem como ao contexto local/regional/nacional.

Mapeamento de iniciativas de cooperação

Sugestão de ferramenta para gerar conteúdo (adaptado do "Association & Coopération - Jouez collectif!").



Vídeos

- Entrevistas no âmbito do projeto GRUNDTVIG, que servem para retratar diferentes tipos de gestão em várias organizações na Alemanha:
 1. *Sevgi Bayram: GRAEFWIRTSCHAFT e.V. / WELTKÜCHE UG*
<http://www.youtube.com/watch?v=HnzBPTyjIFs>
 2. *Anne Lorenz: LEBENSNAH e.V Soziales Unternehmen Sprachkurse*
<http://www.youtube.com/watch?v=Dyr2uXQxy5s>
 3. *Anette Schill: REGENBOGENFABRIK e.V. Soziales Unternehmen Sozio-kulturelle Aktivitäten*
<http://www.youtube.com/watch?v=TCIx6qZJbwc>
 4. *Lutz Bojahr: STERN-RADIO BERLIN GmbH Soziales Unternehmen Integration durch Arbeit*
<http://www.youtube.com/watch?v=xmrVzIoqyuQ>
 5. *Bernd Thuerk: STEREMAT GmbH: Soziales Unternehmen Beschäftigungsmaßnahmen*
http://www.youtube.com/watch?v=QVKXrqpm_os
 6. *Klaus Lemnitz: GEWERBEHOF SAARBRUECKER STRASSE eG Soziales Unternehmen Gewerbeflächenmanagement*

- <http://www.youtube.com/watch?v=NvUcgQCztKc>
7. *Rainer Milletat BAUS E&A Soziales Unternehmen Beratung*
<http://www.youtube.com/watch?v=S7wNiXhC1vA>
 8. *Norbert Thoemen: MUT eG Soziales Unternehmen*
<http://www.youtube.com/watch?v=2qDIS8w6sgY>
 9. *Thomas Holbe LAFP e.V.: Soziales Unternehmen Integration durch Arbeit*
<http://www.youtube.com/watch?v=GXU3aJqnkR8>
 10. *Dieter Baumhoff: ZUKUNFT BAUEN e.V. Soziales Unternehmen Bau*
http://www.youtube.com/watch?v=VBpByt_A5Po
- Entrevista – Por dentro da Cooperativa Mondragón
<https://www.youtube.com/watch?v=8bcNfbGxAdY>
- Desafiando a crise – O Movimento Mondragón
<https://www.youtube.com/watch?v=zaJ1hfVPue8>
- Documentário da autoria de Sofia Papachristou and Kostas Papanastasatos
<https://www.youtube.com/watch?v=Nu4WKWv5RIg>

Exercícios

1. A ESS

Passo 1 – 10 min.

Dividir o grupo em três equipas, aleatoriamente (colocar os nomes dos participantes num saco e escolher os membros de cada equipa).

Passo 2 – 10 min.

Cada equipa deve discutir e definir a ESS; devem depois apresentar a sua definição de ESS e escrevê-la num papel.

Passo 3 – 10 min.

Cada equipa escolhe um porta-voz para fazer uma breve apresentação, justificando a definição de ESS.

Passo 4 – 15 min.

Após a apresentação de todas as definições, os participantes e o formador debatem e tentam alcançar uma única definição que agrade aos membros de todas as equipas.

2. O conceito de OESS

Passo 1 – 10 min.

Os participantes devem identificar e mencionar as principais necessidades da comunidade.

Passo 2 – 10 min.

Dividir o grupo em três equipas, aleatoriamente (colocar os nomes dos participantes num saco e escolher os membros de cada equipa).

Passo 3 – 10 min.

Os membros de cada equipa irão discutir entre si as diferentes necessidades da sociedade; depois, terão de alcançar um consenso e escolher a necessidade a que pretendem dar resposta – esta será a “base” para a sua OESS.

Passo 4 – 40 min.

Cada equipa irá “criar” a sua OESS. Podem descrevê-la através de vários elementos: necessidade, visão, localização, atividades, modelo de gestão, número de pessoas envolvidas, etc.

Passo 5 – 20 min.

Cada equipa apresenta a sua OESS. Todos os participantes debatem e apontam as forças, fraquezas, semelhanças e potencial de cada OESS.

3. Modelo de OESS

As equipas terão de desenvolver o plano da sua OESS:

Capa

Agradecimentos

Resumo

Contexto: contexto da OESS; história; atividades e objetivos cumpridos até à data

Demonstrar a relevância da organização: principais obstáculos ultrapassados; contexto político; necessidades; respostas dadas pela organização; exemplos de OESS ou outras organizações parceiras

Descrição da OESS: estrutura; competências; abordagem; valores; estatuto legal; área de intervenção

Missão, valores, objetivos, atividades

Análise dos *stakeholders*

Relatório de contas – contabilidade e auditoria social: relevância da contabilidade e da auditoria social; razões para a sua implementação; sumário de consultoria; plano de contabilidade social

Impacto ambiental esperado

Resultados financeiros esperados

Marketing: redes sociais; marketing e publicidade

Dados financeiros: lucro e despesas expeáveis; fluxo de capital; balanços

Plano de trabalho e principais metas

Conclusão

4. Discussão

Espaço para debater os principais obstáculos (e possíveis soluções) no âmbito da gestão democrática em OESS

Problemas/obstáculos que devem ser geridos/ultrapassados		
Excelentes condições de trabalho para os colaboradores	Vs.	Prestar serviços acessíveis a clientes e beneficiários
Manter os colaboradores e assumir um compromisso para com eles	Vs.	Despedir pessoas em períodos de instabilidade financeira
Prestar contas aos <i>stakeholders</i>	Vs.	Ser capaz de tomar decisões de forma rápida e clara
Dedicar tempo a gerir a organização	Vs.	Dedicar tempo a projetos e programas locais que apoiem a comunidade local
Reinvestir excedentes na expansão e desenvolvimento da OESS	Vs.	Reinvestir os excedentes em outras iniciativas de apoio à comunidade local (doações)
Expandir a OESS e alterar a sua missão	Vs.	Permanecer uma OESS pequena e focar-se nos serviços prestados à comunidade local
Dedicar-se à angariação de fundos e prestar contas aos doadores	Vs.	Dedicar-se à implementação das atividades
Recrutar pessoas que trabalham no quarto setor	Vs.	Recrutar pessoas que trabalhem na área comercial
Gerir a OESS como uma empresa	Vs.	Gerir a OESS de forma a cumprir os objetivos em termos de apoios sociais
Dedicar-se a disseminar os valores da OESS (<i>advocacy</i>)	Vs.	Dedicar-se a cumprir as metas para demonstrar a eficácia da OESS

Visita de estudo

Deve ser organizada pelo menos uma visita de estudo a uma OESS

– Declaração de direitos de autor

O material formativo apresentado foi desenvolvido no âmbito do projeto “SSEE – Social Solidarity Economy in Europe: affirming a new paradigm through IVET curricula innovation” (2016-1-PT01-KA202-022856).

O acesso ao material será gratuito e estará disponível após o fim do projeto. Poderá aceder ao conteúdo através da plataforma do Erasmus+ (<http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>) e/ou dos [websites dos parceiros](#).

Parceiros



www.apdes.pt (Portugal)



www.aspectmir.eu (Bulgária)



www.cries.ro (Roménia)



www.glafka.cz (República Checa)



www.entre.gr (Grécia)



www.ripesseu.net



www.solidariusitalia.it (Itália)



www.technet-berlin.de (Alemanha)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union