



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

Sumário Executivo

janeiro de 2019

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

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



www.aproximar.pt



www.cpip.ro



www.detlaerendefaengsel.org



www.easi-socialinnovation.org

	www.fondationface.org
	www.fondazionebrodolini.it
	-

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

Os principais resultados do projeto SENSENET serão:

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



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

Introdução

Enquanto impulsionador da inovação social, bem como do crescimento sustentável e inclusivo, o sector da economia social tem um papel fundamental a desempenhar na promoção da diversidade no mercado de trabalho. Este sector visa melhorar as condições das sociedades, procurando encontrar soluções para as questões relacionadas com as desigualdades e a inclusão de populações excluídas, como pessoas com deficiência, trabalhadores com baixas qualificações, pessoas de minorias étnicas, etc. Representando 13,6 milhões de postos de trabalho em toda a UE¹ (CESE, 2016) e com o seu valor fundamental de integração de públicos excluídos, o sector da economia social deve ser **mais inclusivo**, o que o torna um sector-chave para lidar com o desafio da diversidade e da não discriminação. No entanto, as organizações e as empresas da economia social lamentam a inexistência de ferramentas adaptadas para as apoiar na ajuda e integração de públicos diversos.

A presente publicação é **uma investigação exploratória a nível nacional e europeu sobre as boas práticas existentes para apoiar as OES e as ES na gestão da diversidade**². Este relatório é o resultado de todos os dados recolhidos pelos parceiros SENSENET, que contactaram várias partes interessadas a nível local e recolheram as suas práticas, mas também as suas necessidades. Apresentará práticas **encorajadoras**, sobre as quais os parceiros SENSENET formularam **recomendações** para construir ferramentas precisas e eficientes, mantendo as necessidades das OES e das ES em termos de recrutamento e gestão do capital humano **diversificado**, para fomentar o seu desempenho.

¹ CIRIEC, *Evolução recente da Economia Social na União Europeia*, 2016

² O relatório final está disponível no site do projeto SENSENET (<http://www.sensenet-project.org/>)

I. Contexto da economia social e diversidade na Europa

A. Definição de OES/ES

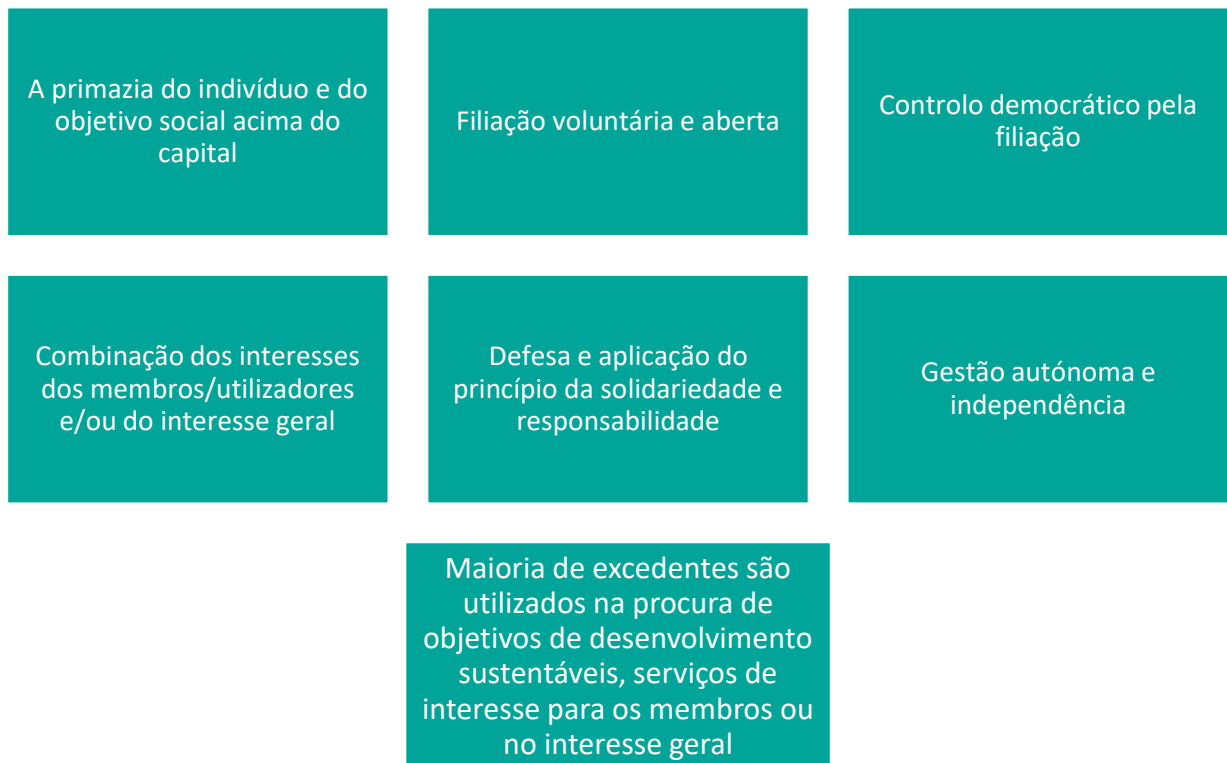
O “conceito de economia social” é amplamente reconhecido em países como a França (que criou o conceito) e Portugal. Nestes países, a economia social é reconhecida a nível público, académico e económico e existe um estatuto jurídico atribuído a entidades específicas, tais como cooperativas e associações mutualistas. Países como a Itália, a Dinamarca e a Roménia têm um nível moderado de reconhecimento do conceito de economia social, coexistindo com conceitos como o setor sem fins lucrativos, o setor voluntário e a empresa social¹.

A **definição mais recente da Economia Social** proposta é:

“O conjunto de empresas privadas, formalmente organizadas, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para atender às necessidades dos seus membros através do mercado, ao produzir bens e fornecendo serviços, seguros e finanças, onde a tomada de decisões e qualquer distribuição de lucros ou excedentes entre os membros não está diretamente ligada ao capital ou a taxas de cada membro, cada um com um voto, ou em que todos os eventos são decididos através de processos democráticos e participativos. A economia social também inclui entidades privadas, formalmente organizadas, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que produzem serviços não mercantis para agregados familiares e cujos excedentes, se existirem, não podem ser adquiridos pelos agentes económicos que os criam, controlam ou financiam³.

³ Comité Económico e Social Europeu (CESE), Recent evoluções da economia social na União Europeia - Resumo Executivo, 2017

Os **princípios da economia social** são:



Empresa Social (ES)

O conceito de empresa social está relacionado com a ideia de **um novo empreendedorismo social**, principalmente envolvendo cooperativas, com a criação de uma regulamentação específica.

"A empresa social é um negócio com objetivos sociais cujos excedentes são reinvestidos mais na atividade ou comunidade do que orientados para maximizar o lucro dos proprietários."⁴

Existem três dimensões fundamentais de uma empresa social:⁵

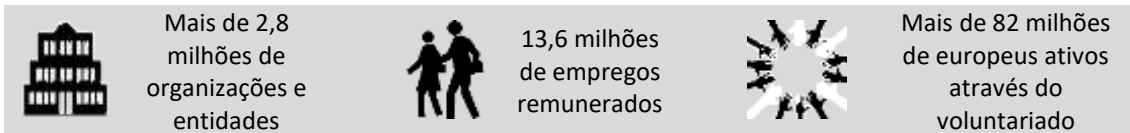
- **Uma dimensão empreendedora**, ou seja, envolvimento numa atividade económica contínua, que distingue empresas sociais de organizações sem fins lucrativos tradicionais / entidades de economia social (perseguindo um objetivo social e produzindo alguma forma de autofinanciamento, mas não necessariamente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

⁴ Defourny, J., *A outra economia internacional Dicionário - Social Enterprise* 2009, pp. 188-192

⁵ Comissão Europeia (CE) - Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão., *Um mapa das empresas sociais e dos seus ecossistemas na Europa Comissão Europeia – Resumo Executivo*, 2014

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

A economia social é um sector importante para o desenvolvimento económico europeu, representando:⁶:



Em 2017, foi introduzido um apelo a um forte impulso europeu para a economia social, considerando-o um modelo de negócio prioritário para um futuro sustentável em que prevaleça a coesão social e económica:

2017 A Declaração de Madrid, "A Economia Social, um modelo de negócio para o futuro da União Europeia" (23 de maio de 2017)
Espanha, Luxemburgo, Grécia, Portugal, Itália, Roménia, Eslovénia, Malta, Bulgária, Chipre, Suécia

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

Principais desafios a nível nacional

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

⁶ CIRIEC, *Evolução recente da Economia Social na União Europeia*, 2016

DINAMARCA	<ul style="list-style-type: none"> •Cancelar o monopólio dos municípios na economia social •Garantir o envolvimento dos cidadãos na economia social
FRANÇA	<ul style="list-style-type: none"> •Garantir que o setor da ES não evolua para um setor liderado pelo mercado •Subsídios públicos estão a diminuir •Até 2025, 700.000 pessoas reformadas irão necessitar de ser substituídas
ITÁLIA	<ul style="list-style-type: none"> •Persistência de uma alta fragmentação do setor •Restrições significativas de financiamento púb •Implementação efetiva da reforma das ES de 2017
PORTUGAL	<ul style="list-style-type: none"> •Envelhecimento da população e o declínio das taxas de natalidade • Particular pressão da incerteza económica nas OES •Melhorar os seus métodos para alcançar mais pessoas e ser eficientes •Melhorar resultados económicos e sociais
ROMÉLIA	<ul style="list-style-type: none"> •Emprego da população romena mais inativa •Reduzir o número de pessoas na pobreza em 580 000 pessoas até 2020

Comum: envolvimento das mulheres em empregos com elevada responsabilidade

C. Quadro jurídico para a diversidade na União Europeia

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

A lei relativa à não discriminação na Europa é constituída por diversas fontes, nomeadamente do direito do Conselho da Europa (47 países), da UE (28 Estados-Membros) e dos Tratados das Nações Unidas sobre os Direitos do Homem.

"Unidos na diversidade" – o lema oficial da União Europeia, adotado em 2000, ilustra que a promoção da diversidade – relacionada com a não discriminação – é um dos princípios fundadores da União Europeia, como salientam os seus tratados fundacionais.

As diretivas promulgadas pela UE estabelecem metas que todos os países da UE devem alcançar através da adoção de leis a nível nacional. Os juizes e procuradores nacionais, ao trabalharem em casos relacionados com a diversidade e a não discriminação, são "obrigados a aplicar as garantias previstas na Convenção Europeia dos Direitos do Homem (CEDH) e nas diretivas de

não discriminação da UE"⁷. No entanto, os Estados-Membros são livres de decidir como atingir estes objetivos fixados pela UE. Podem alargar o âmbito da não discriminação a nível nacional. Exemplo disso é a lista de motivos de discriminação na UE e entre os Estados-Membros.

Na ausência de uma definição comum de diversidade a nível da UE, os **parceiros SENSENET decidiram adotar uma abordagem global em matéria de diversidade e discriminação**, e não se concentrar em cada um dos motivos de discriminação numa base individual. Esta abordagem permite ser inclusiva de todos os motivos de discriminação, não privilegiar critérios em particular e não esquecer um tipo de público diversificado.

⁷ Agência da União Europeia para os Direitos Fundamentais e Conselho da Europa, *Manual sobre a lei europeia da não discriminação*, edições de 2018

II. Síntese da literatura existente

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

RESULTADOS CHAVE

Economia social como naturalmente inclusiva?

As OES/ES consideram-se naturalmente inclusivas e não veem o interesse em implementar práticas específicas para integrar a diversidade

Diversidade como impulsionador do desempenho

A inclusão da diversidade potencia o desempenho social e económico das organizações: a gestão da diversidade promove valores positivos (inclusão, abertura, respeito pela diferença, compromisso social, etc.) que, por sua vez, fomentam o bem-estar do pessoal e uma cultura corporativa partilhada, bem como uma imagem e reputação positivas

Perfis de diversidade de candidatos e colaboradores na economia social

Os públicos diversificados são postos de lado, apesar de representarem uma parte dos beneficiários destas organizações; as OES/ES devem adaptar a sua oferta às necessidades dos seus beneficiários

Necessidades de aprendizagem

Proporcionar uma aprendizagem contínua às organizações de economia social e ao seu pessoal é crucial, mesmo com baixos recursos financeiros e de tempo

Flexibilidade da gestão

Pessoas provenientes de contextos diversificados têm diferentes desafios a enfrentar diariamente, assim como necessidades que devem ser respeitadas para incentivar o seu desempenho profissional e assegurar a sua total integração. Os gestores precisam ser flexíveis e adaptar as expectativas a diferentes colaboradores

DIFICULDADES

Ausência de literatura em tópicos tão específicos

Existem poucos relatórios que evidenciem a ligação entre diversidade e a economia social; os relatórios, projetos, estudos identificados focam-se ou na economia social e nos seus desafios, ou na diversidade

Diferentes países – diferentes resultados

As definições de economia social e diversidade entre os países abrangidos pelo projeto SENSENET são muito diferentes, dificultando o estabelecimento de conclusões chave comuns, entre os vários recursos que retratam contextos e situações nacionais

METODOLOGIA

Referências não-exaustivas
Utilização de palavras-chave

III. Resultados das práticas recolhidas

A. Metodologia de trabalho

Os parceiros seguiram um processo comum **em três etapas**:

1. Consultas nacionais → recolha de práticas por questionário
2. Workshops nacionais com partes interessadas → avaliação e seleção de práticas
3. Compilação de dados → desenvolvimento de recomendações

B. Resumo das principais conclusões

No total, mais de 40 pessoas de cinco países diferentes participaram nestes workshops para discutir com os parceiros do Consórcio a preocupação com a diversidade dentro das OES e ES, ajudando-as a destacar necessidades e a definir recomendações chave.

No total, das **50** práticas **recolhidas** pela parceria, **26** foram selecionadas por participantes dos workshops de validação nacional.

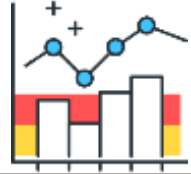


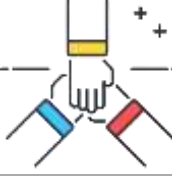
País	Parceiros(s)	Práticas Recolhidas	Práticas apresentadas	Práticas Selecionadas
Dinamarca	DLF	2	4	4 ⁸
França	FACE	19	10	8
Itália	FGB	18	18	5
Portugal	Aproximar e IBIS	6	6	6
Roménia	EaSI e CPIP	5	5	3
Total		50	43	26

Uma descrição de cada prática selecionada está disponível no site do projeto SENSENET (<http://www.sensenet-project.org/>) para que os utilizadores tenham acesso a todas as informações sobre atividades, resultados, benefícios, desafios, lições aprendidas, etc..





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

⁸ Durante o workshop dinamarquês, alguns participantes eram representantes de empresas sociais e apresentaram o seu próprio trabalho e foram selecionados pelos participantes, o que explica a diferença entre 2 práticas recolhidas e 4 práticas selecionadas.









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

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

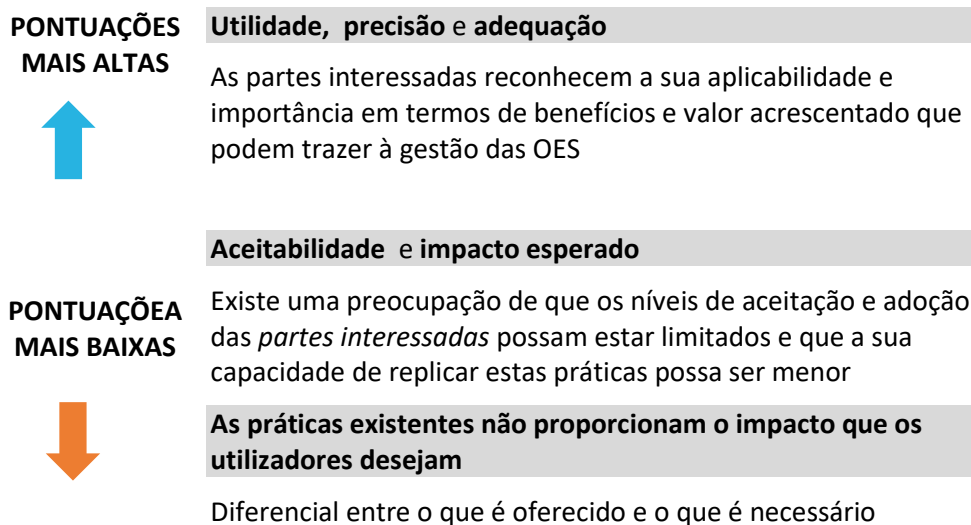
A tipologia acima foi preparada pelos parceiros SENSENET de modo a facilitar a classificação de práticas de acordo com as ferramentas a serem criadas no projeto. Como é uma “pesquisa exploratória”, as práticas são analisadas através das lentes das necessidades do Consórcio para desenvolvimento de ferramentas.

PAÍS	NOME E PEQUENA DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS SELECIONADAS	ÁREA DE OPERAÇÃO
DINAMARCA	Be My Eyes – utilizar a tecnologia das chamadas de vídeo para auxiliar pessoas invisuais no seu dia-a-dia.	
	MENSK – dar ferramentas pedagógicas aos professores para melhorar o seu trabalho de ensinar pessoas com dificuldades de aprendizagem.	
	C:NTACT – nutrir a integração social de estrangeiros através de experiências de falar em público.	
	People Like Us – contratar pessoas com diferentes espectros de autismo numa cervejaria.	

PAÍS	NOME E PEQUENA DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS SELECIONADAS	ÁREA DE OPERAÇÃO
ITÁLIA	Family Audit – certificar organizações relativamente ao seu compromisso para a melhoria da assistência social e de medidas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	
	Master in Diversity Management and Gender Equality - Mestrado em Gestão da Diversidade e Igualdade de Género	
	Scuola del Sociale Agorà – formações regulares respeitantes a vários tópicos relacionados com a economia social.	
	Wellness, people care, conciliation and corporate welfare – formar gestores de assistência social para promover assistência social corporativa e medidas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	
	People First – formar o Departamento de RH da Cooperativa Capodarco para a implementação de um novo sistema de abordagem de RH baseado na gestão do desempenho.	
FRANÇA	- E-Learning on Diversity , - Formação para promover igualdade profissional e para permitir que as organizações recebam pessoas com deficiências .	
	- Práticas de recrutamento inclusivas , - Diversificar o abastecimento de perfis ao conectar grandes empresas com universidades, - Carta da Diversidade .	
	- HR guides – providenciar diretrizes a OES, para integrarem perfis de diversidade melhores, - Obter o Rótulo da Diversidade .	
	Acompanhar estruturas de economia social na implementação do “guia de melhoria boas práticas” indicado para OES e ES.	

PAÍS	NOME E PEQUENA DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS SELECIONADAS	ÁREA DE OPERAÇÃO
PORTUGAL	Integrated Management System of HR performance – é um processo contínuo baseado em manuais de competências e fluxos de trabalho que permitem a uma OES melhorar o seu processo organizacional.	
	Training Offer – liderar uma avaliação de necessidades entre cooperativas para criar e providenciar-lhes um plano de formação de gestão organizacional.	
	Incubator – providenciar organizações apoiadas com serviços de valor adicionado com o objetivo de provocar o seu crescimento e internacionalização.	
	Qualification of NGOs and their staff - providenciar as OES com formações em áreas de formação prioritárias (estratégia e gestão) e com apoio na implementação de planos de intervenção.	
	Consultancy and Action – formação direcionada a pessoas dispostas a desenvolver novas estruturas sociais.	
	Diversity Policy – incorporar a diversidade em todo o trabalho da empresa.	
ROMÉNIA	SPRING – apoiar a participação de pessoas de etnia cigana na vida económica da sua comunidade através de atividades de geração de rendimento.	
	<ul style="list-style-type: none"> - Solidarity partnerships – apoiar os produtores de pequenas quintas locais, reduzir a pobreza e promover a coesão social, - Promover comportamentos de consumo responsável e o comércio justo / apoio a pequenos produtores. 	

As práticas selecionadas foram avaliadas por todas as partes interessadas⁹:



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

Desafios encontrados e principais lições aprendidas com os detentores das práticas

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

Abaixo, estão os desafios e lições aprendidos identificados pelos próprios detentores das práticas. Esta informação será trabalhada nos próximos produtos do projeto SENSENET.

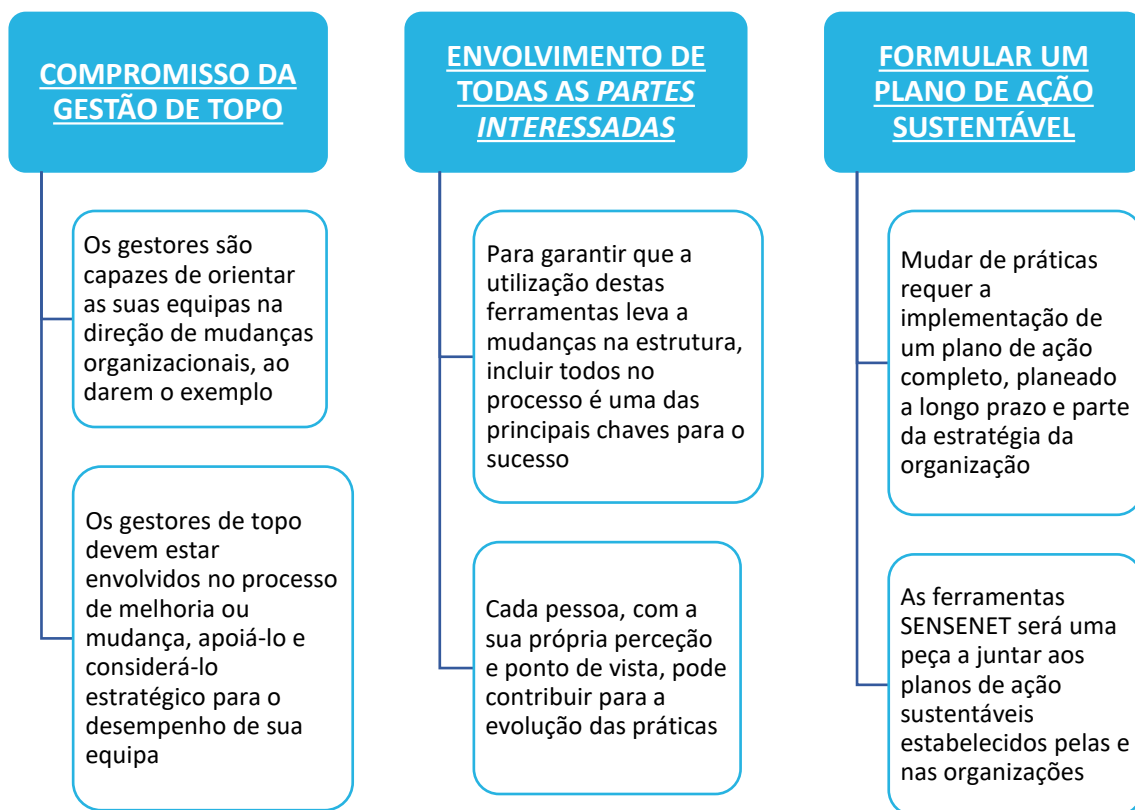
⁹ Para obter mais informações sobre a metodologia de avaliação, consulte o relatório final, disponível no site do projeto SENSENET (<http://www.sensenet-project.org/>)

DESAFIOS	LIÇÕES APRENDIDAS
<p>1. Como envolver profissionais qualificados na cultura organizacional e efetivamente capacitá-los a realizar processos de qualificação e participar de atividades que possam mudar procedimentos e atitudes dentro da organização.</p>	<p>1. Os elementos dos conselhos de administração das organizações têm de participar nos processos de tomada de decisão, de modo a apoiar ativamente projetos que garantem mudanças, promovendo a sua implementação bem-sucedida.</p>
<p>2. Assegurar a adequação dos conteúdos das práticas a necessidades específicas de OES e encontrar formadores totalmente qualificados para ir de encontro às especificidades do setor das OES.</p>	<p>2. Ter em consideração o próprio setor e o que fazer para contribuir para a aplicabilidade / implementação de ferramentas de ação.</p>
<p>3. a. Transferência de valor adicionado de uma prática para a gestão corporativa, e, utilização das competências dos colaboradores nas atividades; b. Tempo que os participantes têm que investir na formação, devido às suas intensas vidas profissionais; c. Intercetar novas necessidades de formação no setor da ES de modo a atrair investidores que possam financiar atividades.</p>	<p>3. As organizações têm de reconhecer a importância e valor de formação para os seus colaboradores.</p>
<p>4. Às vezes, as OES não estão interessadas em divulgar processos de melhoria interna, tendo em conta que se consideram naturalmente exemplares nos tópicos da diversidade e da luta contra a discriminação.</p>	<p>4. Consciencializar para diferentes formas de discriminação e diversidade é importante para demonstrar às OES e ES que desenvolver ações para o interesse geral não assegura práticas de recrutamento interno inclusivas.</p>
<p>5. Falta de recursos permanentes, financiamentos específicos e estruturas legislativas de apoio.</p>	<p>5. A provisão de financiamento e apoio específico destinado a OES e ES é crucial, de modo a que se tornem mais eficientes no planeamento da sua atividade, assim aumentando as suas possibilidades de sustentabilidade.</p>

IV. Princípios chave e recomendações

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

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



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

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

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

Respeito por contextos nacionais

- Ter em consideração todas as necessidades específicas de cada país
- Encontrar o maior denominador comum no qual basear os conteúdos das ferramentas

Respeito pelas necessidades das OES e ES

- Cingir-se nas necessidades específicas das OES
- Adaptar à estrutura, cultura e valores organizacionais das OES

Ter em mente os obstáculos organizacionais

- Criar ferramentas facilmente acessíveis e que não exijam grande consumo de tempo

Utilizar exemplos práticos e concretos

- Há mais possibilidades de inspirar as organizações a mudarem as suas práticas se forem baseadas em exemplos práticos e concretos
- Fortalecer estas ferramentas com exercícios práticos a serem completados pelos utilizadores

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

b) Recomendações sobre a ferramenta de avaliação de desempenho (2019)

O Consórcio SENSENET construirá uma ferramenta de avaliação de desempenho que permita a às OES/ES diagnosticar as suas necessidades reais de conhecimento e aprendizagem e disponibilizar-lhes um conjunto de recomendações para implementar a melhoria do seu desempenho, em termos de recrutamento e gestão.

❖ **Desconstruir as ideias preconcebidas**

- Para um gestor ou um técnico de RH, o uso de uma ferramenta de avaliação pode ser o **primeiro passo para se tornar consciente dos seus próprios estereótipos, para depois desconstruir as ideias preconcebidas.**
- Ao desenvolver a ferramenta de avaliação, manter este ângulo de uma **ferramenta que atua como uma chamada de atenção para os utilizadores** é crucial para o Consórcio.

❖ **Tornar a ferramenta valorizada dentro da organização**

- Uma ferramenta de avaliação de desempenho e os resultados que surgem da sua utilização devem ser **valorizados e considerados na construção da estratégia** da organização
- **Os indicadores devem ser questionados ao longo do tempo**, não apenas uma vez ao preencher o questionário. O uso desta ferramenta de avaliação deve fazer parte de um processo contínuo de melhoria.

c) Recomendações sobre o programa de capacitação (2019-2020)

Para organizações dispostas a melhorar o seu desempenho quando se trata de lidar com recrutamento e gestão de perfis diversos, uma boa maneira de fazê-lo é seguir uma formação de diversidade, uma vez que promove a consciencialização acerca da diversidade, assim como um ambiente de trabalho inclusivo e eficaz

❖ **Consciencialização e melhoria de competências**

- Um programa de formação em diversidade deve **promover duas dimensões do progresso: consciência e competência.** Um programa de aprendizagem eficaz **deve permitir estas duas fases** de melhoria para os utilizadores.
- A segunda fase de capacitação deve **centrar-se especificamente na gestão da diversidade.**

❖ **Uma abordagem global da diversidade**

- Considerar a **diversidade como um impulsionador de desempenho** nas organizações
- O programa de aprendizagem será desenvolvido com base numa abordagem global de diversidade, que garantirá que as **ferramentas sejam inclusivas de todos os tipos de diferenças.**

❖ **Utilizar um formato misto**

- Para garantir que a formação é impactante para os formandos, deve ser utilizado um **formato misto: uma mistura entre sessões de formação online e presenciais.**

- As sessões presenciais permitem aos participantes acentuar o efeito da consciencialização e da desconstrução de estereótipos
- Por ser conduzido pelas emoções e permitir sessões de partilha com pares através de *workshops* e discussões de grupo, as sessões presenciais podem resultar num impacto maior no comportamento dos participantes.
- **Uma vez que o primeiro passo da consciencialização é feito através de uma formação presencial, podem ser reforçados através de uma formação *online*, num *e-learning* ou *webinar*, por exemplo.** A formação *online* é principalmente apropriada para conteúdos que não exijam que os formandos estejam com os seus pares, como informações sobre o contexto legal ou estatísticas.

❖ Medir o impacto

- Ao realizar uma formação, a **medição do impacto** é um ponto-chave para garantir a sua eficiência perante as crenças e comportamentos dos formandos a longo prazo.
- **A medição poderia ser feita através de questionários de conhecimento (antes/depois da formação), formulários de avaliação acerca da satisfação, recolha de dados sobre a evolução das práticas das organizações.**

d) Recomendações sobre o modelo de aprendizagem em rede (2020)

O último passo do projeto SENSENET será construir uma metodologia para implementar todas as ferramentas criadas no projeto, particularmente através do desenvolvimento de um guia e de um modelo de coaching. O objetivo é que os utilizadores tenham a possibilidade de desenvolver percursos de aprendizagem e planos de ação nas suas organizações, e estabelecer contatos com gestores e recursos humanos especializados em gestão da diversidade para obter inspiração.

❖ Envolver utilizadores finais em fases de teste

- É crucial desenvolver o modelo de aprendizagem com fases de teste; a melhor maneira é **envolver os utilizadores finais no processo de criação**, ao desenvolver protótipos, planejar sessões de discussão e solicitar o *feedback* destes.
- Isto permitirá aos parceiros **confiar nestes feedbacks para adaptar e melhorar** a metodologia, antes de divulgar a versão final.

❖ Facilitar a rede de formandos

- O papel dos parceiros SENSENET será o de facilitar esta plataforma de utilizadores e **providenciar aos formandos oportunidades de troca e *feedback***, para inspiração e apoio mútuo entre pares.
- Organizar webinars, promover encontros entre formandos a nível local, estabelecer a ligação entre participantes são ideias que tornariam a comunidade ativa e útil para os seus membros.

❖ Formar os formadores

- Os parceiros SENSENET irão criar um grupo de formadores que irão apoiar os seus pares dispostos a melhorar, na implementação do conjunto de ferramentas criadas no projeto.
- Os formadores devem adotar uma abordagem de ‘formação dos formadores’, a fim de **assegurar que os formandos, por sua vez, treinem outras organizações.**

- Isto irá assegurar a disseminação das ferramentas do projeto e maximizar o impacto do projeto SENSENET nas organizações e empresas de economia social.

Para concluir, o conjunto de ferramentas criadas no âmbito do SENSENET visa apoiar as organizações e empresas da economia social, adaptando-as ao seu contexto organizacional. Para impactar o máximo número possível de gestores e recursos humanos de OES e ES, um dos objetivos é disseminar os resultados desenvolvidos.

Isto requer uma **forte estratégia de disseminação a desenvolver previamente**. Identificar as principais partes interessadas, os líderes chave de redes ('network'), os formadores específicos e credíveis para transmitir a informação dentro das suas próprias redes de organizações e empresas de economia social; aproximar as organizações nacionais de economia social profundamente enraizadas a nível local; aproximar-se das redes europeias de economia social existentes¹⁰, assim como recursos humanos específicos, gestores ou redes de diversidade¹¹, são diferentes exemplos de ações a tomar para garantir a disseminação do projeto a nível europeu e maximizar o seu impacto.

¹⁰ Some European networks of social economy: Social Economy Europe (SEE), REVES, RIPESS, DIESIS, etc.

¹¹ Networks: European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE), etc..

V. Recomendações políticas

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

A. Dificuldades no acesso à informação sobre o impacto das atividades das OES e ES

Esta dificuldade tem um impacto no reconhecimento social das OES e ES, o que causa uma falta de ligação entre *partes interessadas*, uma falta de disseminação das melhores práticas e de criação de parcerias para oportunidades inovadoras. Uma solução possível para esta questão seria **investir em contas de satélite** para a economia social¹².

B. Necessidades de aprendizagem de gestores e recursos humanos

De modo a manter-se atualizado acerca das necessidades reais das sociedades, as respostas inovadoras que podem ser dadas a estas necessidades, e quais aspetos a ter em consideração em termos de diversidade, é necessário que tanto gestores como recursos humanos (colaboradores) de OES e ES façam formação. **Os programas de formação devem ser revistos e atualizados**, com foco em técnicas de liderança e gestão e sustentabilidade.

C. Necessidade de incentivos para a gestão da diversidade

Um incentivo para a gestão da diversidade pode ser abordado pela Carta da Diversidade¹³ nas OES e ES. Esta iniciativa da Comissão Europeia foi criada para incentivar os empregadores a implementar e desenvolver políticas e práticas internas para promover a diversidade.

D. Revisão dos conceitos de OES e ES

Rever estes conceitos em conceitos comuns para diferentes países melhoraria os estudos para a criação de novas políticas em matéria de economia social e promoveria o intercâmbio de boas práticas entre entidades de diferentes países.

E. Investimento em projetos de OES e ES

As OES e ES devem beneficiar dos mercados internos dos países, mas o acesso aos fundos estruturais é difícil. Para obter financiamento para os seus projetos, as OES e as ES têm muitas vezes de procurar investimentos privados. Por conseguinte, **é crucial desenvolver uma ferramenta para que as OES e ES demonstrem o seu impacto social**, para que estas **promovam a sua mais-valia quando procuram oportunidades de financiamento**.

¹² CIRIEC, *Manual para elaboração das contas por satélite das empresas na economia social¹² (cooperativas e sociedades mútuas)*, 2006 : este manual, elaborado pelo CIRIEC, dá orientações sobre como estabelecer uma conta de satélite

¹³ https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en



SENSENET

www.sensenet-project.org

*Trata-se de um resumo executivo do relatório final sobre "Melhorar a diversidade nas organizações de economia social e nas empresas em toda a União Europeia – um estado-da-arte sobre como práticas existentes", que está disponível no **site do projeto SENSENET** (<http://www.sensenet-project.org/>)*

PARTNERS

