

**Universidade de Coimbra**  
**Faculdades de Economia e de Psicologia e Ciências da Educação**

Mestrados em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo e  
Sociologia

Sociedade, Inovação e Empreendedorismo

*Orquestra Geração: um exemplo de*  
Empreendedorismo e Inovação em Portugal



**Docente:** Dra. Sílvia Ferreira

**Mestrandos:** Ana Rita Lança, Filipe Pinto, Pedro Cardoso e Sara Portovedo

Coimbra, 5 de Janeiro de 2010

*“Tocar y Luchar significa asumir la música como una experiencia colectiva y social, implica una búsqueda constante de excelencia y sobre todo, perseverar hasta hacer realidad los sueños.”*

In [www.fesnojiv.gob.ve](http://www.fesnojiv.gob.ve)

## Índice

1. Introdução .....	4
2. O Projecto: Orquestra Geração .....	5
3. Condições para Empreender .....	5
4. Orquestra Geração: Empreendedorismo como Integração .....	7
5. Concepção de Empreendedorismo Social: Orquestra Geração.....	8
6. Empreendedorismo como Transformação Sistémica .....	10
7. Fronteiras ao nível da Inovação Social .....	11
8. Conclusão .....	13
9. Bibliografia .....	16

Anexos

## 1. Introdução

No âmbito da Unidade Curricular “Sociedade, Inovação e Empreendedorismo” dos Mestrados em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo e Sociologia, da FEUC e da FPCEUC e na sequência da proposta de análise crítica de um caso prático de empreendedorismo social, o grupo escolheu contextualizar e reflectir criticamente acerca da acção Orquestra Geração, desenvolvida em Portugal.

A escolha recaiu nesta iniciativa por se tratar de um mega projecto inovador ao nível da integração social, inspirado num homónimo venezuelano e sedimentado na vasta e empreendedora experiência da Câmara Municipal da Amadora.

Após um momento de vasta e profícua pesquisa e cruzamento de olhares, optámos por encadear os pontos-chave que considerámos as âncoras desta iniciativa. Assim sendo, iniciámos com uma breve descrição do projecto, seguindo-se uma análise das condições que favoreceram o surgimento e desenvolvimento da Orquestra Geração como fenómeno de empreendedorismo. A discussão prosseguiu identificando esta iniciativa como uma abordagem de empreendedorismo como estratégia de integração social e cultural. Seguidamente debruçámo-nos sobre a concepção de empreendedorismo social e da transformação sistémica que este transporta.

A anteceder as reflexões finais, desenvolvemos uma discussão em torno das fronteiras desveladas ao nível da Inovação Social.

As frases que escolhemos para encetar e finalizar o trabalho acompanharam-nos no seu decurso. A primeira, da *Fesnojiv*, a inspiração venezuelana, por ser a semente de paixão, o grande ímpeto para a acção, que desembocou na criação da Orquestra Geração. Concluímos com Helen Keller porque postulamos que o desejo empreendedor, aquilo em que acreditamos parte da perseverança e da liberdade com que nos situamos no que fazemos.

## **2. O Projecto: Orquestra Geração**

A Orquestra Geração trata-se de uma acção do Projecto Geração/Oportunidade, inspirada no modelo das Orquestras Sinfónicas Infantis e Juvenis da Venezuela, de que a Orquestra Simón Bolívar é o expoente máximo.

O Bairro Casal da Boba, na Amadora, uma área de realojamento recente, com população maioritariamente de ascendência cabo-verdiana, foi o cenário escolhido para implementar um projecto que pretendia combater a exclusão social, particularmente o absentismo e abandono escolares. A Orquestra Geração, criada em Portugal em 2007, trata-se de um exemplo da utilização do ensino da música como meio de favorecer a inclusão, dirigindo-se sobretudo aos alunos do quinto ao sétimo ano de escolaridade, do Agrupamento de Escolas Miguel Torga. Casal da Boba foi seleccionado pelo seu potencial como “janela de oportunidade para a mudança e capacitação/*empowerment* da comunidade ali residente” (EQUAL: 2008 a).

Esta acção inovadora foi impulsionada pela Câmara Municipal da Amadora e pela Fundação Calouste Gulbenkian, envolvendo uma parceria com outras entidades, entre as quais a iniciativa comunitária EQUAL e outras organizações que operam localmente. Com o apoio da Escola de Música do Conservatório e em articulação com responsáveis pelo programa venezuelano, foi preparado o projecto-piloto de criação de uma orquestra deste género em Portugal, lançando-se a semente para a criação de um Sistema Metropolitano de Orquestras Sinfónicas Juvenis.

Na actualidade, juntaram-se à Orquestra do Bairro da Boba a Orquestra de Vialonga em Vila Franca de Xira e a do Bairro da Mira na Amadora. O projecto abrange cerca de duas centenas de crianças, estando previstas para o ano lectivo de 2009/2010 a abertura de mais cinco orquestras juvenis na zona Metropolitana de Lisboa.

## **3. Condições para Empreender**

O fenómeno do empreendedorismo não é alheio ao contexto em que se desenvolve, configura-se e interpenetra-se com o sistema mais vasto em que se insere, operando transformações no mesmo (Durand, 1994). Neste sentido, para emergir e se desenvolver o empreendedorismo, pressupõe a existência de condições favoráveis,

que no contexto possam propiciar ao invés de inviabilizar o surgimento de iniciativas empreendedoras, como sejam, o âmbito de intervenção dos poderes públicos, o sistema financeiro, a política económica, entre outros. As iniciativas de empreendedorismo não surgem por acaso, o risco assumido não depende unicamente da predisposição dos empreendedores, está intimamente associado ao contexto (Sarkar, 2009: xxiv).

A Orquestra Geração é uma iniciativa que emerge numa lógica de capitalismo cognitivo (Vercellone e Serfati *in* Lévesque, 2005: 14), em contraponto ao capitalismo patrimonial e/ou financeiro. O conceito de capitalismo cognitivo refere-se à esfera de uma economia quase imaterial que visa controlar a produção de saber/conhecimento, assente na inovação permanente como estratégia de resolução de problemas.

Uma das abordagens aos problemas sociais pode alicerçar-se na capacitação das pessoas e das comunidades, que por seu turno lubrificarão e propulsionarão a própria engrenagem. De acordo com Putnam (*in* Hintze, 2009), o investimento no capital social é foco de desenvolvimento económico, na medida em que favorece o aumento de eficácia dos poderes públicos, pelo reforço das redes sociais.

Pese embora os poderes públicos reequacionem o âmbito da sua intervenção no cenário da contemporaneidade e a readequem estrategicamente face às contingências que o devir social transporta, simultaneamente tendem a reconhecer a necessidade de cooperação para o bem-estar (Lévesque, 2005; Lewis, 2004). Numa lógica de economia plural, nem os agentes tradicionais nem as formas clássicas de intervenção do Estado conseguem superar o conjunto de problemas actuais (Defourny e Monzon *in* Lévesque, 2005: 33), pressupondo transformações ao nível da arquitectura institucional que potenciem a interdependência na gestão do bem-comum (Lévesque, 2005).

A sustentabilidade da iniciativa empreendedora advém em larga margem da inovação e esta encontra terreno fértil para florescer em ambientes organizacionais que simultaneamente fomentem a abertura (Kanter, 2000) e suportem a sua manutenção e difusão. Na esteira de Lévesque (2005), contrariamente às inovações tecnológicas que imprimem mudanças na esfera económica, as inovações sociais, ainda que bem sucedidas, requerem novas disposições institucionais, que lhes aportem existência jurídica e lhes forneçam os recursos necessários à sua difusão e institucionalização.

A iniciativa Orquestra Geração emergiu fortemente associada a um quadro institucional (Câmara Municipal da Amadora) que por um lado revelou abertura à mudança e à inovação social e, por outro, garantiu sustentabilidade agregando-se a parceiros vários, do mercado e do terceiro sector que fornecem recursos financeiros, humanos e materiais após o término da iniciativa comunitária EQUAL.

Os parceiros desta iniciativa, face a contextos de exclusão social, preconizam a conjugação da transformação de relações desiguais com a capacitação de autores individuais e comunitários para se tornarem actores na esfera socioeconómica onde estão inseridos.

#### **4. Orquestra Geração: Empreendedorismo como Integração**

Na sua análise clássica de desenvolvimento económico, Joseph Schumpeter afirmou que um aspecto chave do empreendedorismo, ao contrário de simplesmente saber gerir o quotidiano, é a capacidade de liderança na inovação por quebrar com a rotina e com o tradicional (*in* Lipset, 2000: 116).

A abordagem que enfatiza uma atitude desviante introduz mudança, uma vez que rejeita a forma usual de agir (Lipset, 2000). Neste sentido, a Câmara Municipal da Amadora e a Fundação Calouste Gulbenkian assumem esta atitude empreendedora, porque actuam de uma maneira inovadora e diferente face ao modo habitual de intervir socialmente em Portugal. A estratégia de actuação social e pedagógica implementada é efectuada através de um tipo de música normalmente associada a outras realidades sendo, raramente ou até nunca, efectuada por outros interventores deste modo e com esta dimensão. Através da integração no Bairro da Boba e da formação de uma orquestra clássica, proporciona-se às crianças o contacto e a aprendizagem de música erudita, a fim de combater o absentismo e o abandono escolar.

Numa óptica distinta, mas complementar, Hoselitz postula que o actor desviante empenha-se sempre numa atitude que, num determinado sentido, abre uma brecha na ordem existente; alguém que é relativamente de fora do sistema social e tem a particular vantagem de entrar numa actividade empreendedora (*in* Lipset, 2000: 117).

Pulsa a regra criativa do desviante, o actor marginal, que por várias razões está parcialmente fora da cultura em que está a viver, encontrando-se socialmente menos integrado nas estruturas que mantêm a conformidade e, por isso, não tão comprometido com os valores estabelecidos pela ordem maior.

Neste contexto marcado pela exclusão, a Câmara Municipal da Amadora e a Fundação Calouste Gulbenkian, enquanto parceiros e inovadores sociais, também apresentam esta atitude face ao público-alvo da sua acção. Na senda de alcançar os seus objectivos, introduzem a música clássica e dão a possibilidade às crianças do Bairro da Boba tocarem com instrumentos musicais dispendiosos, num espaço territorial que tradicionalmente pouco ou nenhum acesso tem a este tipo de arte.

Ao criarem a Orquestra Geração diminuem o fosso que existe na sociedade de classes, aproximando o mundo da “alta cultura” e o da “cultura popular”. Mergulham num ambiente aparentemente resistente a um tipo de arte “superior”, por lhes ser desconhecida e não ser aquela com que têm mais contacto, conseguindo atrair e transformar a realidade a partir dessa atitude.

## **5. Concepção de Empreendedorismo Social: Orquestra Geração**

Na linguagem comum a ideia de empreendedorismo está associada à criação de negócios privados lucrativos, ou seja, uma actividade económica de mercado (Sarkar, 2009). Com o crescimento do terceiro sector e emergência de novos problemas sociais que geram exclusão social surge a necessidade de empreender nesta área. Vislumbra-se necessária uma nova atitude, uma atitude de mudança, de inovação, voltada para o desenvolvimento sustentável das comunidades e para a construção de novas formas de organização e mobilização de recursos (Melo Neto e Froes, 2002).

Quando o empreendedor tem o objectivo de, no desenvolvimento de um projecto inovador, resolver um problema social está presente a ideia de empreendedorismo social. Segundo Sílvia Ferreira, este conceito assenta na liderança de uma organização não lucrativa ou lucrativa, como na actuação de uma organização, podendo ainda referir-se à actuação e características dum indivíduo como de um colectivo (Ferreira, 2005).



Assim, a acção Orquestra Geração é uma iniciativa de empreendedorismo social, porque dá resposta a um problema social, cria processos de participação, de integração, de cooperação, de parceria e de troca de bens e serviços.

Inovação é indissociável de empreendedorismo, pois há que procurar soluções inovadoras para problemas sociais. Nesta acção a inovação revela-se na integração da música erudita no bairro, iniciativa pioneira em Portugal.

Empreendedorismo social pressupõe criação de valor social, sendo que no caso desta acção o valor social cria-se através do *empowerment* individual e colectivo. Pretende-se que as crianças e jovens participem, sejam autónomas, se desenvolvam individualmente e colectivamente, conferindo poder aos intervenientes e à comunidade onde estão inseridos, trilhando caminho para a inclusão social.

Segundo Sílvia Ferreira (2005) o empreendedorismo social está intimamente relacionado com mudança, convertendo-se em germe de mudança social (Godet, 1993). No contexto da acção em análise, a mudança social permite que se invertam ciclos geracionais muitas vezes marcados pela marginalidade e exclusão. De salientar a óptica de aproveitamento dos problemas convertendo-os em oportunidades (Drucker *in* Dees, 2001), neste caso o abandono e absentismo escolar, a música clássica tentou aproximar as crianças e jovens da escola (local de ensaio da orquestra), valorizando assim este espaço.

A essência transversal a toda a acção é o casamento entre paixão e razão, o ímpeto sonhador e a visão estratégica, garante da sustentabilidade e consolidação da inovação. Os parceiros da Orquestra Geração acreditaram na possibilidade de transformar percursos sociais desigualitários numa Orquestra Metropolitana e criaram condições para que esta ideia se convertesse em acção (Godet, 1993).

De acordo com Stevenson (*in* Dees, 2001) na acção manifestou-se uma forma ousada de contornar os obstáculos, após o término do financiamento do EQUAL, no empenho e capacidade de extrapolar para além dos recursos existentes no momento, possibilitando a retro-alimentação financeira da Orquestra.

## 6. Empreendedorismo como Transformação Sistémica

“A função do empreendedor social é reconhecer quando uma parte da sociedade está bloqueada e fornecer novos modos de a desbloquear. Ele ou ela identificam o que não está a funcionar e resolvem o problema mudando o sistema, difundindo a solução e convencendo sociedades inteiras a dar novos saltos “ (Ashoka *in* Ferreira, 2005: 12).

Na esteira do Modelo Ashoka, o empreendedorismo social pode assumir-se como transformação sistémica, perscrutando, através da identificação de problemas, de propostas e operacionalização de soluções, operar mudanças organizacionais que, pela viabilidade e eficácia sustentadas, garantam a catalização multiplicadora no contexto social total. É na medida em que uma inovação é reconhecida e institucionalizada como padrão na sociedade, como uma referência de actuação, que o seu impacto é comprovado e amplamente aceite, a nível regional, nacional e internacional que funciona como catapulta para a disseminação para outras realidades.

Nesta sequência, a Orquestra Geração trata-se de uma importação de uma inovação desenvolvida na Venezuela, onde o sucesso da Orquestra *Simón Bolívar*, presentemente conhecida como *El Sistema*, se consubstancia numa moldura humana matizada por cerca de 250 000 venezuelanos ao longo das últimas três décadas.

Uma das metas que funcionou como alavanca da Orquestra Geração foi o desejo feito ideia, nas palavras dos responsáveis da Gulbenkian, de lançar as bases para o desenvolvimento de uma orquestra metropolitana. Pretendeu-se que esta impelisse mudanças no contexto social onde os problemas se produzem e reproduzem, revolucionando a própria organização social, confluindo num verdadeiro fenómeno de *scaling up*.

Pese embora, a conclusão do projecto EQUAL, criaram-se condições favoráveis para que a inovação continue a alastrar, inclusivamente com novos rearranjos, como seja, a constituição da Orquestra Geração Dolce Vita, financiada pelo grupo Chamartin Imobiliária, empresa proprietária dos centros comerciais Dolce Vita, em parceria com a Escola de Música do Conservatório Nacional e a Associação Unidos de Cabo Verde.

Rosabeth Kanter preconiza que a inovação atravessa fronteiras, enviando ondulações e reverberações para outras unidades organizacionais, transportando a sua essência para que esta se continue a espalhar. Para que pequenos segmentos floresçam e se

reproduzam em abundância, requer-se um terreno fértil, flexível, aberto à mudança, prosélito da diversidade, da criação de sinergias e de ligações às estruturas e culturas organizacionais. *Let a thousand flowers bloom* (Kanter, 2000: 167) pressupõe condições permeáveis ao nível do jardim/contexto que cuidem a inovação como de uma flor.

## 7. Fronteiras ao nível da Inovação Social

A contemporaneidade é marcada por uma complexidade crescente, onde os problemas sociais se situam numa arena *mutatis mutandis*. Constata-se uma ineficácia ao nível das configurações e das respostas institucionais tradicionais, que recorrem a abordagens paliativas e que se demonstram falíveis para efectivar uma real mudança social. Um processo de transição que se deseje emancipatório terá de se ancorar no ambiente de inovação para destruir criativamente o sistema.

Em contraponto com as estratégias tradicionais de enfrentamento territorializado, em que cada actor (Estado, mercado, comunidade) isoladamente abordava os problemas na arena social, vislumbra-se na actualidade a necessidade de estabelecer sinergias e assumir a conjugação de capitais e recursos numa economia de fronteiras invisíveis.

Segundo a perspectiva de Jane Lewis (2004), apesar do enfraquecimento do papel do Estado na intervenção social, este não se encontra afastado do campo do bem-estar, uma vez que esta é uma das responsabilidades que lhe está incutida. Este autora postula que os Estados vêm procurando novos parceiros na intervenção, de que são exemplo as organizações híbridas do terceiro sector, comprovando que é possível existir uma responsabilidade partilhada nesta área. Face ao exposto, podemos seguir a tese de Adalbert Evers que se refere às organizações do terceiro sector como “misturas, nas misturas de bem-estar” (Evers e Laville, *in* Ferreira, 2009 a: 182), uma vez que apresentam misturas particulares das racionalidades do Estado, do mercado e da própria comunidade. Esta hibridização da intervenção, típica destas organizações, acontece na medida em que através de um valor acrescentado se responde às necessidades não satisfeitas que subsistem e têm vindo a aumentar com as transformações socioeconómicas (Ferreira, 2009 b: 326). Nesta nova arquitectura institucional, os papéis e as responsabilidades de cada esfera são redefinidos,

pressupondo uma *gouvernance* apropriada (Lévesque, 2005), desempenhando o Estado um papel civilizatório e articulador do conjunto híbrido de fluxos, redes e organizações que se combinam e interpenetram (Boaventura de Sousa Santos *in* Cabral, 2006: 135).

Ao analisarmos esta iniciativa deparamo-nos com um caso de hibridização de recursos, na medida em que estes são disponibilizados quer por elementos do Estado, do mercado e da comunidade. A nível estatal, a Câmara Municipal da Amadora assume toda a logística e o Conservatório Nacional de Música promove o ensino e a formação musicais; o mercado, no papel da Fundação EDP, possibilita o financiamento, nomeadamente para aquisição de instrumentos musicais; a comunidade, aqui representada pela Fundação Calouste Gulbenkian, que participa no ensino da música e também na aquisição de instrumentos, e por outras entidades que actuam localmente. Um projecto desta natureza só é possível implementar porque existe uma rede coesa, que permite, numa lógica empreendedora, reconhecer e procurar novas oportunidades (Drucker, *in* Dees, 2001) e agir com ousadia sem estar limitada pelos recursos disponíveis (Stevenson, *in* Dees, 2001).

O estabelecimento de redes tem sido assumido também como uma das opções metodológicas fundamentais desta iniciativa, na medida em que elas actuam enquanto instrumentos de mobilização de recursos (Fontes e Portugal, 2009: 287). Qualquer intervenção de âmbito social começa a ser impossível sem um trabalho em parceria, envolvendo diversas entidades, uma vez que os fenómenos da pobreza e da exclusão social são consequência de vários factores. As redes apresentam-se, de acordo com Fernando Ruivo, “como um elemento narrativo fundamental da comunidade, um elemento básico a partir do qual os indivíduos interagem e a própria comunidade se estrutura” (Ruivo, 2002: 139). É inegável que são as redes que servem de suporte à definição do conteúdo das próprias relações sociais, de novas formas de acção, de comunicação e de intervenção, estando também seguramente na base da manutenção da sustentabilidade de tais conteúdos e formas, assim como na prossecução dos objectivos previamente definidos. A existência de um trabalho em parceria contribui para a coesão social, a qual resulta num reforço das solidariedades, da comunidade e do capital social.

A Orquestra Geração acaba por ser uma abordagem inovadora de trabalhar o capital social. Sendo o capital social o conjunto de experiências participativas e organizacionais que ocorrem na base de uma comunidade, reforçando os seus laços de solidariedade, cooperação, confiança entre as pessoas, grupos ou entidades, com vista a se alcançar um objectivo comum (Melo Neto e Froes, 2002), faz todo o sentido referir que o capital social daquela comunidade saiu reforçado, uma vez que o espírito de comunidade e a partilha de responsabilidades passaram a ser uma realidade no Bairro da Boba.

O espaço do bem-estar não deve ser monopolizado por nenhum dos parceiros, por forma a que se configure num compromisso partilhado, naquilo que Marie-Claire Malo (2003:14) definiu como um modo de coordenação adaptado a uma “*configuration partenariale*”. No âmbito da Orquestra Geração passamos de uma meta-governança, aqui assumida pela iniciativa comunitária EQUAL, para uma “governança em rede” (Sorensen e Torfing *in* Ferreira, 2009 b: 214), onde as articulações são realizadas num base horizontal. Apesar da Câmara Municipal assumir o papel de entidade promotora, actua numa base de igualdade para com os restantes parceiros, mesmo tendo de assumir a gestão da rede.

## 8. Conclusão

De acordo com as conclusões do Projecto da Universidade *Johns Hopkins* e da Universidade Católica Portuguesa sobre o Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada, a história portuguesa espelha um elevado grau de participação da sociedade civil no devir social e um hermetismo e parco diálogo, no cruzamento de papéis e responsabilidades, na relação entre esta e o Estado. A cooperação é um objectivo a intensificar, bem como a preservação de algum grau de autonomia por parte da sociedade civil e uma maior flexibilização relativamente à intervenção estatal, de modo a evitar acções isoladas (Franco *et al.*, 2005).

Os fluxos de fundos estruturais europeus funcionaram como um impulso no reforço da responsabilidade do Estado em assuntos que no passado haviam sido cobertos pelo movimento mutualista e por associações da sociedade civil (Franco *et al.*, 2005: 31).

A Orquestra Geração é um exemplo da atitude actual do Estado português, que gradualmente foi “reconhecendo a importância de forjar uma parceria com o sector da sociedade civil” (Franco *et al.*, 2005:27), numa tentativa de se desvincular de uma longa tradição paternalista e maximizar as oportunidades criadas por iniciativas como o EQUAL. Por outro prisma, esta iniciativa sedimentou-se numa íntima relação com o mercado, financiador significativo desta acção.

Consideramos que a iniciativa empreendedora em análise, pela conjugação de contributos das três esferas da produção de bem-estar, materializa um corpo híbrido de fluxos, recursos e processos ligados pela prossecução do bem-comum, numa perspectiva de governação partilhada.

O tipo de resposta criado pela Orquestra Geração revelou-se inovadora pela abordagem desviante, na medida que conseguiu conciliar a “alta cultura” com a capacitação individual e comunitária, móbil de transformação de contextos sociais mais vastos, numa óptica de catalisação multiplicadora.

“Nunca se pode concordar em rastejar,  
quando se sente ímpeto de voar.”

**Helen Keller**

## 9. Bibliografia

Cabral, Eloísa Helena de Souza (2006), *Terceiro Sector: Gestão e Controlo Social*. São Paulo: Editora Saraiva, 135-148.

Dees, J. Gregory (2001), "O Significado do Empreendedorismo Social", tradução de The Meaning of "Social Entrepreneurship", Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, The Fuqua School of Business, Duke University.

Durand, Daniel (1994), *A Sistémica*. Lisboa: Dinalivro.

Evers, Adalbert e Laville, Jean-Louis, (2004), "Defining the third sector in Europe", in Adalbert Evers e Jean-Louis Laville, *The Third Sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar, 11-42.

Ferreira, Sílvia (2005), "O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal", *Oficina do CES*, n.º 223.

Ferreira, Sílvia (2006), "Empreendedorismo, capacitação e mudança social". *Boletim Vozes do Centro*, NRC REAPN.

Ferreira, Sílvia (2009 a), "A invenção estratégica do terceiro sector", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 84, 169-192.

Ferreira, Sílvia (2009 b), "Governança Local", in Pedro Hespanha *et al.* (Org.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Almedina, 213-218.

Ferreira, Sílvia (2009 c), "Terceiro Sector", in Pedro Hespanha *et al.* (Orgs.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Almedina, 322-327.

Fontes, Breno e Portugal, Sílvia (2009), "Redes Sociais", in Pedro Hespanha *et al.* (Org.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Almedina, 284-288.



Franco, Raquel *et al.* (2005), *O Sector Não-Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*. Lisboa/Baltimore: Universidade Católica Portuguesa/Johns Hopkins University.

Godet, Michael (1993), *Manual de Perspectiva estratégica: Da Antecipação à Acção*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Hintze, Susana (2009), "Capital Social", *in* Pedro Hespanha *et al.* (Orgs.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Almedina, 49-54.

Kanter, Rosabeth Moss (2000), "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization", *in* Swedberg, Richard, *Entrepreneurship: the social science view*. Oxford: Oxford University Press.

Lévesque, Benoît e Lajeunesse-Crevier, François (2005), "Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches 2 théoriques et politiques publiques", Cahier du CRISES ET0507.

Lewis, Jane (2004), "The state and the third sector in modern welfare states: independence, instrumentality, partnership", *in* Adalbert Evers e Jean-Louis Laville, *The Third Sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar, 169-185.

Lipset, Seymour Martin (2000), "Values and Entrepreneurship in the Americas", *in* Richard Swedberg, *Entrepreneurship: the social science view*. Oxford: Oxford University Press.

Malo, Marie-Claire (2006), "The Variety of Governance and Management Configurations: the Case of Third Sector Organizations", Cahier du CRISES ET0610.

Melo Neto, Francisco P. de e Froes, César (2002), *Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Ruivo, Fernando (2002), *Poder Local e Exclusão Social – Dois estudos de Caso de Organização Local da Luta contra a Pobreza*. Coimbra: Quarteto.

Sarkar, Soumodip (2009), *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.

Seibel, Wolfgang, “Successful Failure: An Alternative View of Organizational Coping”, in H Anheier (org.), *When Things go Wrong: Organizational Failures and Breakdowns*. Londres: Sage, 91-104.

### Sítios electrónicos:

Amadora – Sempre em Movimento (2008, 28 de Maio). *Amadora – Projecto Geração-Oportunidade – Congresso de Zona*. Acedido em 20/11/2009, em:

<http://arodama.blogs.sapo.pt/2008/05/>.

Câmara Municipal da Amadora (2009, 17 de Março). *Rainha Rania da Jordânia visita a Amadora*. Acedido em 20/11/2009, em:

[http://www.cmamadora.pt/PageGen.aspx?WMCM\\_Paginald=31440&noticiald=41973&pastaNoticiasReqlId=31398](http://www.cmamadora.pt/PageGen.aspx?WMCM_Paginald=31440&noticiald=41973&pastaNoticiasReqlId=31398).

Conferência Episcopal Portuguesa (s.d.). *Projecto Orquestra Geração*. Acedido em 19/11/2009, em:

[http://www.reinventarasolidariedade.org/orquestra\\_geracao.asp](http://www.reinventarasolidariedade.org/orquestra_geracao.asp).

Cultura Online (s.d.). *A 25 de Abril, o jovem maestro Gustavo Dudamel dirigirá a Orquestra Sinfónica Juvenil Simón Bolívar, no Coliseu dos Recreios, num concerto integrado na temporada Gulbenkian de Música*. Acedido em 19/11/2009, em:

<http://www.culturaonline.net/mais-jovens/noticias/2019-orquestra-geracao-a-musica-para-todos.html>.

Educar em Português (2009, 26 de Junho). *Orquestra Geração na Gulbenkian*. Acedido em 19/11/2009, em:

<http://educaremportugues.blogspot.com/2009/06/orquestra-geracao-na-gulbenkian.html>.

EQUAL (2008 a, Agosto). “Orquestra Geração em Concerto, ‘Música, um caminho para a inclusão social’”, *Newsletter n.º 14*. Acedido em 19/11/2009, em:

[http://www.paphorma.com/equal\\_news/agosto08\\_foco/emfoco2.htm](http://www.paphorma.com/equal_news/agosto08_foco/emfoco2.htm).

EQUAL (2008 b, Maio). “Regresso ao futuro no Bairro do Casal da Boba, ‘Quando eu for grande...’”, *Newsletter n.º 11*. Acedido em 19/11/2009, em:

[http://www.principioactivo.com/equal\\_news/maio08\\_foco/emfoco2.htm](http://www.principioactivo.com/equal_news/maio08_foco/emfoco2.htm).

EQUAL (2009, Julho). “Exemplos de disseminação ‘Ganhar escala, beneficiar mais pessoas’”, *Newsletter n.º 25*. Acedido em 19/11/2009, em:

[http://www.paphorma.com/equal\\_news/equal\\_news\\_julho2\\_pag3.htm](http://www.paphorma.com/equal_news/equal_news_julho2_pag3.htm).

Fundação Calouste Gulbenkian (2008, 25 de Junho). *Orquestras Juvenis Geração, Domingo, no Anfiteatro ao ar livre*. Acedido em 19/11/2009, em:

<http://www.gulbenkian.pt/index.php?object=101&blog=87&secl=88&articleId=767>.

Fundação Calouste Gulbenkian (2009). *Orquestra Geração: a música para todos*. Acedido em 19/11/2009, em:

[http://www.gulbenkian.pt/media/files/fundacao/programas/PG%20Desenvolvimento%20Humano/pdf/NL102\\_abril2009.pdf](http://www.gulbenkian.pt/media/files/fundacao/programas/PG%20Desenvolvimento%20Humano/pdf/NL102_abril2009.pdf).

Jornal do Centro de Saúde (2009, 01 de Julho). *As cidades também podem ser saudáveis*. Acedido em 19/11/2009, em:

<http://www.jornaldocentrosade.pt/Jcs/NotCorpo.asp?Id=466>.

Lusa (2008, 31 de Maio). *Inclusão: para ter viabilidade a Orquestra Geração deve multiplicar-se em rede – responsável da Gulbenkian*. Acedido em 19/11/2009, em:

<http://noticias.sapo.pt/lusa/artigo/0d9ef4e0ba49bfd3222baf.html>.

Plataforma Imigração (s.d.). *Projecto Geração/Oportunidade*. Acedido em 20/11/2009, em:

<http://www.plataformaimigracao.org/iniciativas/gera%C3%A7%C3%A3o-opurtunidade>.

**Vídeos:**

Orquestra Geração:

[http://www.youtube.com/watch?v=CId\\_p13JSQ&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=CId_p13JSQ&feature=player_embedded)

Orquestra Geração:

[http://www.youtube.com/watch?v=GkNhsEWIBeE&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=GkNhsEWIBeE&feature=player_embedded)

# **Anexos**