

Grupo Produtivo Moda Bom Será. Fonte: Instituto Aliança

Tecnologia Social

PROJETO DE INCLUSÃO COMUNITÁRIA

instituto aliança

FUNDAÇÃO

SUMÁRIO

Prefácio 3

Apresentação 4

Introdução 5

Passo a passo para a implantação do Projeto de Inclusão Comunitária

- 1º Passo: Identificação do Município 10
- 2º Passo: Contato com a prefeitura local 11
- 3º Passo: Mobilização dos grupos indicados pela prefeitura 12
- 4º Passo: Aceitação dos grupos/pessoas em participar do projeto 13
- 5º Passo: Diagnóstico local 14
- 6º Passo: Estruturação dos grupos produtivos 15
- 7º Passo: Ações de capacitação dos grupos produtivos 17
- 8º Passo: Produção e comercialização dos grupos 19
- 9º Passo: Gestão associativa 20
- 10º Passo: Sistema de monitoramento e avaliação - simaes 21
- 11º Passo: O final é apenas o começo 22

Expediente 23

Anotações 24

VOCÊ PODE NAVEGAR PELO DOCUMENTO CLICANDO NOS NÚMEROS DO SUMÁRIO OU COM AJUDA DOS BOTÕES AVANÇAR E RECUAR PÁGINA E AINDA PODE USAR O BOTÃO PARA VOLTAR AO SUMÁRIO!

Tecnologia Social (TS) é atualmente definida como um conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas em interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para a inclusão social e melhoria das condições de vida. As tecnologias sociais podem ser reaplicadas em diversas localidades, respeitando as diferenças culturais.

É um conceito inovador de desenvolvimento, pois considera a participação coletiva desde o processo de organização, desenvolvimento, implementação e disseminação.



A Fundação Banco do Brasil, ao longo de seus 30 anos, prioriza em sua atuação a conquista de autonomia por aqueles brasileiros que mais precisam. Nosso objetivo maior é promover a sustentabilidade econômica e ambiental, respeitando a vocação e os saberes locais.

Reconhecemos as tecnologias sociais desenvolvidas em interação com as comunidades como ferramentas para o desenvolvimento sustentável e para a promoção da inclusão socioprodutiva. Elas estão focadas na resolução de problemas como de educação, preservação do meio ambiente, geração de renda, manutenção de recursos hídricos, entre outros. Essas ferramentas precisam ser apropriadas pela comunidade, gerando transformação social.

Para captar as diversas tecnologias sociais desenvolvidas no Brasil, desde 2001, realizamos a cada dois anos o Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social. O Prêmio é um instrumento de identificação, seleção, certificação, promoção e fomento de tecnologias sociais que apresentem respostas efetivas para diferentes demandas sociais.

Quando certificada por meio do Prêmio, aquela iniciativa recebe o selo de Certificação de Tecnologia Social, uma forma de demonstrar que a ação desenvolvida conseguiu promover resultados relevantes na comunidade onde está inserida e que pode ser reaplicada em outros territórios por outras entidades.

Como forma de incentivo à reaplicação dessas iniciativas, a Fundação Banco do Brasil fomenta a produção de manuais de tecnologias sociais, com informações detalhadas e guias "passo-a-passo" para que cada vez mais pessoas que estejam enfrentando problemas sociais semelhantes possam iniciar a transformação social de suas comunidades com base nessas experiências de sucesso. O objetivo é, então, promover em larga escala o desenvolvimento local sustentável por meio da reaplicação de tecnologias sociais.

Este material faz parte disso. Construído em parceria com o Instituto Aliança fica disponível no Banco de Tecnologias Sociais, base de dados on-line acessível pelo site **www.tecnologiasocial.fbb.org.br/tecnologiasocial** e pelo aplicativo de celular "BTS FBB".

Lembrando que, de acordo com o próprio conceito, a tecnologia social não se esgota aqui. A adaptação de modelos e processos que melhor se adequem à realidade local onde a tecnologia social será implementada faz parte da construção de uma solução mais efetiva.

Você, gestor público, movimento social, líder comunitário e cidadão: seja também um agente de transformação social da sua comunidade. Vamos juntos, construir um Brasil melhor.

Boa leitura!

O Instituto Aliança (IA), associação sem fins lucrativos, qualificada como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), criado em Janeiro 2002, tem construído ao longo de sua trajetória, um trabalho voltado ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de metodologias e produtos educacionais, disseminando um modelo de gestão social focado em resultados como forma de contribuir com políticas públicas dirigidas a crianças, adolescentes, jovens, adultos, mulheres, agricultores, artesãos, etc., além de suas famílias.

O Projeto de Inclusão Comunitária – PIC integra o conjunto de ações do Instituto Aliança voltadas para a inserção socioprodutiva, buscando apoiar as mulheres na estruturação de empreendimentos geradores de renda, por meio da produção e comercialização de bens e serviços. O Projeto foi desenvolvido no período entre 2011 e 2015, com o apoio financeiro da Chevron Brasil, no Município de Itapemirim/ES e tem como objetivo a geração de renda para mulheres maiores de 18 anos, através da criação e desenvolvimento de empreendimentos inspirados nos princípios da economia solidária.

No ano de 2015, o Instituto Aliança com o Adolescente participou do 8º Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologias Sociais, quando teve essa Tecnologia Social **Metodologia do Pic (Projeto de Inclusão Comunitária)** certificada e, a partir de então, passou a compor o Banco de Tecnologias Sociais da Fundação Banco do Brasil link: http://tecnologiasocial.fbb.org.br/tecnologiasocial/principal.htm .

Cada passo dado para a construção da metodologia do PIC foi resultado de um caminho trilhado juntamente com mais de 170 mulheres que vivenciaram diferentes experiências nos cinco anos (considerando 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015) de intenso trabalho. Nem todas elas passaram a integrar efetivamente os grupos produtivos, mas cada uma delas deixou sua marca e contribuiu para escrever a história desse projeto.



Intercâmbio entre os grupos produtivos da Bahia e Espírito Santo.
Fonte: Instituto Aliança



PREMISSAS E PRESSUPOSTOS TEÓRICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE INCLUSÃO COMUNITÁRIA

As premissas básicas que orientam a metodologia do trabalho se definem pelo foco no desenvolvimento das participantes dos grupos produtivos como parceiras e coautoras de todas as ações.

Pressupostos Teóricos

O desenvolvimento de um projeto inspirado nos princípios da economia solidária, deve estar respaldado em pressupostos teóricos que oportunizem a reflexão e o diálogo permanente com questões como a participação popular, a educação libertadora, a autogestão, o empreendedorismo, dentre outros. Mais do que conceitos, estes pontos se configuram como pilares de um exercício reflexivo indispensável para a execução de um projeto que é "construído no seu próprio fazer".

- **Trabalho**

  Os objetivos assinalados pelo Projeto de Inclusão Comunitária vão ao encontro das atuais políticas afirmativas para inserção e visibilidade de mulheres no sistema produtivo que, apesar de não se constituírem como um trabalho formal, estão em alinhamento com os princípios do trabalho decente. Apresentando à comunidade novos conceitos, costumes e práticas, o PIC propõe uma nova estrutura de produção introduzindo modelos de gestão e organização baseados na economia solidária e na autogestão.

- **Grupo Produtivo**

  Os grupos produtivos podem representar uma real possibilidade de inserção social de uma grande parcela da população que está em situação de precariedade e invisibilidade produtiva.

  Os grupos produtivos ocupam um espaço importante na emancipação econômica das populações, já que não reproduzem integralmente os desafios do sistema no qual estamos inseridos, como a competição, o individualismo e a exploração.

Grupo Produtivo Moda Bom Será.
Fonte: Instituto Aliança



Intercâmbio entre os grupos produtivos da Bahia e Espírito Santo.
Fonte: Instituto Aliança



PREMISSAS E PRESSUPOSTOS TEÓRICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE INCLUSÃO COMUNITÁRIA

- **Economia Solidária**

  A Economia Solidária pode ser definida como o conjunto de atividades de produção, distribuição, consumo e crédito para geração de trabalho e renda, fundamentada no trabalho coletivo, na autogestão, na cooperação e nas inúmeras formas de compartilhamento, buscando estimular o capital social e o cuidado com o meio ambiente.

  As práticas adotadas na Economia Solidária valorizam o desenvolvimento humano e das comunidades, a justiça social, a igualdade de gênero, raça, etnia e o acesso à informação e ao conhecimento para todos/as. Os valores centrais da Economia Solidária são o trabalho, o saber e a criatividade humana. Os meios de produção dos empreendimentos e os bens e/ou serviços neles produzidos são controlados, geridos e de propriedade coletiva dos seus integrantes.

- **Associativismo e Cooperativismo**

  O associativismo é uma forma de organização que promove constante integração interna e que tem como objetivo conseguir benefícios comuns através de ações coletivas.

  A cooperativa é, por excelência, o tipo ideal de empreendimento solidário, voltado à inclusão dos/das trabalhadores/as tradicionalmente excluídos pela economia dominante, como mulheres, jovens, afrodescendentes, agricultores/as e seus familiares, unidos no desafio de por em prática uma gestão participativa numa organização de produtores que praticam a autogestão: com igualdade de direitos de todos os membros e com propriedade comum do capital, numa distribuição mais igualitária.

Visita técnica ao grupo PW Brasil - Colatina
Fonte: Instituto Aliança



UNICOST Confecções.
Fonte: Instituto Aliança



PREMISSAS E PRESSUPOSTOS TEÓRICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE INCLUSÃO COMUNITÁRIA

- **Sustentabilidade**

  A sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável é definido na literatura como a utilização das necessidades básicas de uma sociedade no presente: comida, água, trabalho, remédio, etc., sem que seja comprometido seu usufruto nas gerações futuras. Mas a sustentabilidade não está restrita ao aspecto ambiental. É indispensável que seja assegurado o respeito à vida humana, às condições de vida em sociedade e o estabelecimento de uma economia pautada no desenvolvimento, equidade social e valores éticos.

- **Empreendedorismo**

  Empreender um negócio é tarefa complexa, que exige não apenas criatividade, mas também ousadia e perseverança. Essa tarefa torna-se ainda mais desafiadora quando se pensa em um empreendimento solidário. O empreendedorismo de caráter social tem como finalidade a promoção e desenvolvimento socioeconômico de uma região. Trata-se então da inclusão de pessoas sem renda e/ou que estejam fora do mercado formal de trabalho no processo criativo e produtivo.

- **Gênero**

  A Tecnologia Social Metodologia do Projeto de Inclusão Comunitária reforça a inclusão socioprodutiva das mulheres. Essa opção foi escolhida em função da posição que a mulher ocupa na sociedade. Embora sua participação no mercado de trabalho tenha se consolidado nas últimas décadas, elas continuam menos presentes do que os homens.

Grupo Unicost.
Fonte: Instituto Aliança



CINEMA - PROJETO.
Fonte: Instituto Aliança



PREMISSAS E PRESSUPOSTOS TEÓRICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE INCLUSÃO COMUNITÁRIA

- **Cultura**

  O processo de mobilização de grupos produtivos parte do reconhecimento dos saberes e fazeres de uma dada comunidade, do respeito aos vínculos e tradições culturais e da capacidade de ler e interpretar o contexto e os elementos territoriais que o definem. O diagnóstico da comunidade, nos seus aspectos culturais, sociais e educacionais, é seguramente um dos passos mais importantes do início do Projeto de Inclusão Comunitária. Reconhecer os traços e movimentos daquela comunidade respaldará a sequência das ações e dará ao projeto a legitimidade necessária para propor inovações e alternativas para a comunidade com a qual se está trabalhando.

Para a realização plena das ações do Projeto, além da mobilização e identificação de profissionais com perfil de entrada compatível com o elencado anteriormente, o PIC deve oferecer ações de formação para essa equipe, num esforço de alinhamento conceitual e reflexão conjunta acerca dos pressupostos que embasam as suas iniciativas. É fundamental que o projeto assuma a sua essência educacional em todas as suas esferas, o que inclui os profissionais mobilizados para atuarem nas ações diretas junto aos grupos produtivos. O programa de capacitação da equipe proposto está estruturado em dois momentos: i) capacitação inicial, que deve ocorrer imediatamente após a contratação do profissional; e ii) capacitações continuadas, realizadas ao longo do ano, de acordo com o planejamento dos trabalhos do projeto e através de encontros presenciais e reuniões à distância, utilizando tecnologias como a do Skype, Gtalk ou Whatsapp.

Intercâmbio entre os grupos produtivos da Bahia e Espírito Santo.
Fonte: Instituto Aliança



ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA

O tempo mínimo para desenvolvimento do ciclo completo da metodologia é da ordem de 3 (três) anos. Após esse período, todos os grupos deverão estar atuando de forma autônoma, e sendo avaliados como independentes. É importante esclarecer que algumas dessas etapas, apesar de apresentadas sequencialmente para melhor esclarecimento e compreensão, podem ocorrer de forma simultânea ou necessitar de um maior aprofundamento das suas ações, demandando um regresso ou reforço das suas atividades prioritárias.

Tele sala aprender e empreender.
Fonte: Instituto Aliança



1º PASSO

IDENTIFICAÇÃO DO MUNICÍPIO

A primeira e fundamental etapa para o sucesso da implementação da metodologia do PIC consiste na identificação precisa do município com perfil adequado para a realização das ações do Projeto. Esta identificação pode acontecer de diferentes maneiras (indicação de parceiros, realização de pesquisa diagnóstica, conhecimento da região a partir de outros projetos realizados etc.). Contudo, a decisão final acerca do local deve ser pautada prioritariamente nos seguintes critérios de elegibilidade:

- Ser um município de baixo dinamismo econômico;
- Identificação de saberes e fazeres locais que oportunizem a criação de grupos produtivos;
- Poucas oportunidades de trabalho formal.
- Além desses critérios claramente observáveis, a Prefeitura local deve demonstrar um genuíno interesse em apoiar as ações do Projeto.

Grupo Produtivo Moda Bom Será.
Fonte: Instituto Aliança



2º PASSO

CONTATO COM A PREFEITURA LOCAL

No processo inicial de mobilização do município, é fundamental a efetiva parceria com a Prefeitura Municipal e com a(s) Secretaria(s) indicada(s) para suporte às ações iniciais do Projeto. Esta parceria pode ser traduzida através de ações como: apresentação do projeto a instituições, associações locais e outros órgãos de classe, identificação de espaços para implantação do escritório local do projeto e identificação de profissionais e instituições que possam realizar ações do programa formativo.

Neste primeiro momento, a Prefeitura deverá também indicar grupos produtivos existentes, lideranças comunitárias, agentes de mobilização local e outros atores que considere relevantes para realização de ações de mobilização e parceria.

Para formalização dessa parceria, recomenda-se a celebração imediata de um Acordo de Cooperação Técnica, instrumento onde serão explicitados os compromissos de cada uma das partes para o sucesso das ações locais do PIC.

Lançamento do Selo Socioambiental do Município de Itapemirim.
Fonte: Instituto Aliança



3º PASSO

MOBILIZAÇÃO DOS GRUPOS INDICADOS PELA PREFEITURA

A terceira etapa prevista pela metodologia do Projeto de Inclusão Comunitária inicia as ações de mobilização local dos grupos produtivos existentes – formalizados ou não, bem como de pessoas da comunidade como um todo, que estejam contempladas por perfil de entrada proposto pelo Projeto, conforme a seguir:

- Maiores de 18 anos;
- Disponibilidade mínima de tempo para participação no Projeto, inicialmente de 08 (oito) horas semanais;
- Não ser contratada em regime CLT;
- Ter efetivo desejo de atuar em empreendimentos coletivos de geração de renda.
- Caso já exista um grupo produtivo previamente formado e que deseje se inserir no projeto, é fundamental que sejam observados os seguintes critérios de elegibilidade:
  - Ser um grupo produtivo comunitário;
  - Ter no mínimo 6 (seis) integrantes;
  - Estar localizado em uma comunidade de baixa renda;
  - Integrantes com renda familiar de até R$ 1.000,00 (um mil reais).

A mobilização desses grupos e pessoas poderá ser feita através de ações como reuniões, palestras, oficinas, visitas a associações, grupos produtivos, entrevistas individuais, dentre outras.

Seminário de Políticas Públicas para Mulheres.
Fonte: Instituto Aliança



4º PASSO

ACEITAÇÃO DOS GRUPOS PESSOAS EM PARTICIPAR DO PROJETO

Nesta etapa, as pessoas mobilizadas (individualmente ou já pertencentes a um grupo produtivo existente) deverão aceitar formalmente a participação nas ações do projeto. Essa etapa é realizada através do preenchimento dos seguintes instrumentos:

- Formulário de Cadastro Inicial do Participante, tanto para as pessoas mobilizadas individualmente, como para as que já participam de algum grupo produtivo;
- Termo de Aceitação do Participante > Cadastro dos Grupos Produtivos;
- Termo de Adesão do Grupo Produtivo, para os grupos produtivos já existentes.

Apesar de inicialmente parecer que essa etapa tem um cunho exclusivamente burocrático, o aceite através do preenchimento e assinatura destes instrumentos é um elemento fundamental na metodologia do projeto, pois é identificado como uma espécie de rito de iniciação e de inclusão em um grupo de trabalho. Esse caráter de importância deve ser reforçado pelos integrantes da equipe local no momento do preenchimento, ainda que a opção por desistir da participação esteja aberta durante todo o projeto.

Grupo Cia do Salgado.
Fonte: Instituto Aliança



5º PASSO

DIAGNÓSTICO LOCAL

Nesta etapa são levantadas informações de ordem social, econômica e motivacional referentes ao contexto local que podem influenciar a curto, médio e longo prazo na formação, desenvolvimento e viabilidade dos grupos produtivos. A etapa de diagnóstico envolve duas sub-etapas:

1. **Diagnóstico de Mercado**
   A equipe técnica do Projeto buscará informações socioeconômicas da região onde o Projeto será executado. Devem ser buscados dados estatísticos e pesquisas referenciais do ponto de vista socioeconômico que respaldem as ações de mobilização dos grupos produtivos e definição de estratégias para identificação das áreas de atuação, comercialização de produtos, redes de comércio solidário, articulações locais para assistência técnica e ações de capacitação dos grupos produtivos, dentre outros.

2. **Identificação dos desejos, sonhos e motivações do público a ser mobilizado**
   Um dos pilares do Projeto de Inclusão Comunitária é a metodologia participativa. Diante dessa premissa, é indispensável que os desejos, sonhos e motivações das pessoas que abraçam a ideia do projeto sejam não apenas identificados, mas fundamentalmente respeitados e atuem como elemento propulsor das ações a serem desenvolvidas. Para isso, o Projeto deve realizar uma pesquisa diagnóstica voltada para a identificação dos desejos, motivações e saberes prévios das participantes.

Para o caso específico de coleta de dados através de fontes primárias (entrevistas), o projeto prevê a aplicação de instrumentos voltados para 3 (três) públicos distintos:

- Empresários
- Lideranças locais
- Poder público

É a partir do resultado dessas duas sub-etapas que o Projeto terá condições de definir com maior segurança quais os "produtos" que terão maior viabilidade de sucesso na região. Essa informação é de significativa importância para a definição das estratégias de produção e comercialização por parte dos grupos produtivos.

Levantamento de informações.
Fonte: Instituto Aliança



Diagnóstico de mercado.
Fonte: Instituto Aliança



6º PASSO

ESTRUTURAÇÃO DOS GRUPOS PRODUTIVOS

Nesse momento do Projeto, os grupos produtivos começam a ser formados ou fortalecidos. Nessa etapa deverá ser aplicado o Diagnóstico dos Indicadores do Nível dos Grupos para que seja feita a avaliação do estágio de desenvolvimento, classificando-o em:

Iniciante, Intermediário, Avançado e Independente.

É nesta etapa também que será elaborado o Plano de Negócios do grupo produtivo. Para a correta elaboração do Plano de Negócios será prevista uma oficina para auxiliar as participantes na elaboração do mesmo.

São características observáveis no Diagnóstico dos Grupos:

NÍVEL INICIANTE
> Rotatividade com entradas e saídas de pessoas constantemente.
> Apresentam muita dificuldade no processo de aprendizagem do grupo.
> Inexistência de clima afetivo entre as participantes.
> Não há planejamento nem estratégias de ação.
> Não há compartilhamento na tomada de decisões.
> Cada membro trabalha menos de 06 (seis) horas por semana.
> Não existe uma divisão clara de funções e organização do trabalho.
> O grupo não possui metas definidas para serem alcançadas nem um prazo de entrega preestabelecido.
> As participantes não tem local próprio de produção.

> Não existe nenhum catálogo ou portfólio de produtos/serviços.
> Não existe nenhum uniforme padrão para o grupo.
> Não existe Plano de Negócios.
> Não existem regras de funcionamento nem regimento interno.
> Não existe controle financeiro.
> Menos de 1 ano de existência.
> Faturamento de R$ 0 a R$ 499 mensais.
> O empreendimento não é legalizado.

NÍVEL INTERMEDIÁRIO
> Núcleo permanente de participantes, mas ainda ocorrem entradas e saídas de pessoas, com frequência.
> Existe algum nível de dificuldade no processo de aprendizagem em grupo.
> Clima afetivo circula entre algumas participantes.
> As participantes identificam a necessidade de planejar suas ações.
> Há pouco compartilhamento na tomada de decisões.
> Cada membro trabalha menos de 12 (doze) horas por semana, em média.
> Existe uma divisão de funções e organização do trabalho, mas existem algumas áreas (compras, produção, vendas, financeiro) deficitárias, sem responsáveis.
> O grupo possui metas e prazos, porém eles são alcançados ocasionalmente.
> O grupo tem espaço provisório, ou emprestado, para produzir.

> Existe uma lista de produtos/ serviços porém não está formatado como catálogo ou portfólio.
> Existe um uniforme, porém não é reconhecida sua importância e somente é usado por algumas das integrantes.
> Existe um Plano de Negócios incompleto ou em construção,
e o grupo não o entende nem o utiliza.
> Existem regras de funcionamento insuficientes ou em construção, o grupo não entende as mesmas nem as utiliza.
> Não existe controle financeiro, porém se reconhece a importância do mesmo.
> Grupo com 1 (um) ano ou mais de existência.
> Faturamento mensal de R$ 500 a R$ 1.499.
> O empreendimento está em fase de formalização aguardando a obtenção do CNPJ.

6º PASSO

ESTRUTURAÇÃO DOS GRUPOS PRODUTIVOS

NÍVEL AVANÇADO
> Núcleo permanente constituído por maioria das integrantes.
> Ocorrem poucas saídas e entradas ocasionalmente.
> O grupo demonstra facilidade no processo de aprendizagem.
> Clima alegre e afetivo circula entre a maioria das integrantes.
> Há planejamentos em curto prazo para atender as demandas emergentes.
> Há um bom nível de compartilhamento nas tomadas de decisões.
> Trabalham, no mínimo, 04 períodos por semana, totalizando uma jornada de trabalho semanal mínima de 16 (dezesseis) horas para cada membro.
> Existe uma divisão de funções e organização do trabalho, mas existem algumas áreas (compras, produção, vendas, financeiro) deficitárias, com responsáveis, porém com pouca habilidade para o desenvolvimento das funções.
> O grupo possui metas e prazos que são alcançados com frequência.
> O grupo tem espaço de produção alugado, mas ainda não são completamente responsáveis por sua manutenção.

> Existe um catálogo ou portfólio de produtos/serviços desatualizado.
> Existe um uniforme e é usado pela maioria das integrantes.
> Existe um Plano de Negócios incompleto ou em construção, o grupo entende a importância do mesmo, porém, não o utiliza.
> Existem regras de funcionamento insuficientes ou em construção, o grupo entende as mesmas mas não as utiliza.
> O controle financeiro do grupo é incompleto: existem registros, mas não permitem formação de preços adequada e não existe previsão adequada de para fundos e investimentos.
> 2 (dois) anos ou mais de existência.
> Faturamento mensal de R$ 1.500 a 2.999.
> O empreendimento possui CNPJ, porém não possui os outros alvarás específicos de sua área de produção (Vigilância Sanitária, Licença Ambiental, etc.)

NÍVEL INDEPENDENTE

> Há um núcleo permanente, implicado com a tarefa produtiva, com entrada de novas integrantes aumentando a heterogeneidade do grupo.
> O papel de liderança circula entre as integrantes.
> Alto nível de aprendizagem no grupo.
> Clima alegre e afetivo circula no grupo.
> Há planejamento para ações em longo prazo estabelecendo estratégias para a superação dos desafios.
> A tomada de decisões é compartilhada entre todas as integrantes.
> Trabalham, no mínimo, 06 períodos por semana, totalizando uma jornada de trabalho semanal mínima de 24 (vinte e quatro) horas para cada membro.
> Existe uma divisão clara de funções e organização do trabalho e as principais áreas do empreendimento (compras, produção, vendas, financeiro) possuem responsáveis com habilidades adequadas à função.
> O grupo alcança as metas estipuladas e consegue entregar os pedidos na data estabelecida ou, antes da mesma.

> O grupo tem espaço de produção próprio ou alugado e assume completamente sua manutenção.
> Existe um catálogo ou portfólio de produtos/serviços em meio físico e/ou digital atualizado periodicamente.
> Todas as integrantes usam o uniforme definido pelo grupo sempre que executam as suas atividades.
> Existe um Plano de Negócios completo que é utilizado para implantar o negócio sendo revisado e avaliado anualmente.
> Existem regras de funcionamento e/ou regimento interno, que são aplicadas e atendem as necessidades do grupo.
> Existem controles financeiros para a formação de preços, tomada de decisão sobre controle de gastos e previsão de fundos e investimentos.
> Mais de 3 (três) anos de existência.
> Faturamento mensal de mais de R$ 3.000.
> O empreendimento possui CNPJ, possui licença ambiental, alvarás de funcionamento, adequação conforme ANVISA, Ministério da Saúde, ou seja, possui todas as obrigatoriedades previstas em lei.

7º PASSO

AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DOS GRUPOS PRODUTIVOS

Para que o grupo possa avançar é necessário inicialmente focar no desenvolvimento de competências relacionadas ao aperfeiçoamento técnico dos produtos e à capacidade de relacionamento das participantes, e gerencial do negócio. Dessa maneira, propõe-se a realização de ações formativas através de cursos, oficinas, palestras, seminários ou mesmo orientações individuais, caso seja necessário.

O desenvolvimento de um programa de formação voltado para a implantação, aperfeiçoamento e consolidação de microempreendimentos inspirados na economia solidária requer a definição de um perfil de entrada básico para os participantes, bem como a definição de competências a serem desenvolvidas, construídas a partir de três pilares: Competências pessoais e sociais; Competências produtivas e Competências gerenciais.

1. **Competências pessoais e sociais**
   Estão relacionadas à capacidade das participantes de atuação coletiva e solidária, mobilizando conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam a sua atuação efetiva e contributiva no grupo ao qual pertence.
2. **Competências produtivas**
   Estão relacionadas com o aprimoramento do produto a ser desenvolvido.
3. **Competências gerenciais**
   Estão relacionadas à gestão dos recursos, insumos, controle de estoque, controle de informações, rotinas das associadas, e utilização do SIGES – Sistema de Gestão de Empreendimentos Solidários. O acesso ao SIGES poderá ser liberado para organizações que tenham interesse em implementar a metodologia, mediante diálogo acerca dos critérios de utilização e assinatura de Acordo de Cooperação Técnica.

Desenvolvimento de competências gerenciais.
Fonte: CEMITEC/SEC/BA, 2016.



7º PASSO

AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DOS GRUPOS PRODUTIVOS

A experiência do Projeto de Inclusão Comunitária demonstrou que o itinerário formativo deve ser sempre iniciado por ações voltadas para o desenvolvimento das competências produtivas. É o "fazer" propriamente dito que estabelece os vínculos de pertencimento e evidencia as necessidades específicas de formação no âmbito das competências pessoais e sociais. As competências gerenciais, por sua vez, deverão ser introduzidas a partir de demandas concretas da produção, trazendo sentido e efetiva aplicação para os conhecimentos construídos.

Segue abaixo quadros com a proposta de competências a serem desenvolvidas no âmbito do PIC:

Pessoais e Sociais (Aprender a Ser e Conviver)
> Identificar-se como membro do grupo produtivo, assumindo efetivamente as suas funções e estabelecendo uma relação profissional e harmônica com as demais integrantes.
> Ouvir, respeitar e assimilar opiniões divergentes das suas e lidar com essas divergências.
> Comunicar-se de forma clara e eficiente, sendo capaz de avaliar o contexto e definindo estratégias para superar as dificuldades enfrentadas.
> Trabalhar em grupo com flexibilidade para assumir diferentes papéis, identificar e avaliar o papel da liderança.
> Reconhecer e valorizar os conhecimentos prévios do grupo e identificar oportunidades de crescimento pessoal e para o grupo, mediante novas aprendizagens.
> Relacionar-se interpessoalmente com as participantes do grupo contribuindo para o estabelecimento de um ambiente de trabalho agradável e para a motivação de todos os envolvidos.

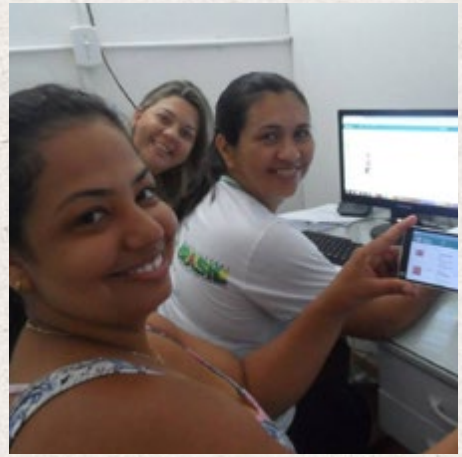
Produtivas (Aprender a Fazer)
> Planejar a rotina e executar o trabalho de forma organizada, mediante definição de papéis e assumindo os compromissos dentro do grupo, consigo mesmo e com as companheiras.
> Executar uma rotina de trabalho eficiente e eficaz.
> Identificar e implementar estratégias e procedimentos para a prevenção de acidentes e doenças de trabalho.
> Executar a rotina de trabalho com excelência estruturando o empreendimento para ter acesso aos meios de produção e comercialização necessários para sua sustentabilidade e ampliação.
> Reconhecer a importância e implementar ações de formação profissional e continuada.
> Operar o negócio de forma associada e inspirada nos princípios da economia solidária
> Possuir um portfólio de produtos e/ou serviços com base em uma avaliação de mercado e identificação de potenciais demandas.
> Apresentar-se e comportar-se de maneira adequada no ambiente de trabalho.

Gerenciais (Aprender a Fazer e Conhecer)
> Gerir o empreendimento baseado na análise de viabilidade obtida a partir dos controles financeiros e administrativos.
> Utilizar o SIGES para registrar e monitorar todos os aspectos relacionados à produção, comercialização, faturamento e distribuição de lucro entre as integrantes.
> Definir metas e implementar estratégias para alcançar o faturamento previsto do empreendimento, resultando numa renda satisfatória para suas integrantes.
> Formalizar o empreendimento como associação e gerenciar de acordo com as leis vigentes.

8º PASSO

PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DOS GRUPOS

Início da utilização do SIGES.
Fonte: Fundação Banco do Brasil, 2013.



Esta etapa consiste no momento em que o grupo efetivamente inicia a produção e comercialização dos seus produtos. Pode ser configurada como um momento de consolidação do negócio e aqui também ocorre a formalização do grupo.

O processo de formalização dos grupos produtivos pode ocorrer através da constituição de uma associação. Contudo, a constituição de uma associação, se por um lado contribui para solidez e maior vinculação das integrantes do grupo, por outro não viabiliza a comercialização dos produtos de maneira formal. Para solucionar esta questão, a alternativa encontrada pela equipe de execução do Projeto de Inclusão Comunitária foi a constituição de MEI – Microempreendedor Individual em nome de uma integrante do grupo produtivo.

Nesta etapa também será elaborado o Plano de Vendas de cada grupo. O Plano de Vendas deverá inicialmente ser feito com metas para 01 (um) ano de trabalho. Com o passar do tempo e a maior solidez do empreendimento, esta periodicidade poderá ser ampliada.

Nesta fase será apresentado formalmente o Sistema de Gestão de Empreendimentos Solidários (SIGES) para que seu uso se torne indispensável no exercício das atividades do dia a dia do grupo. Relembrando que o acesso ao SIGES poderá ser liberado para organizações que tenham interesse em implementar a metodologia, mediante diálogo acerca dos critérios de utilização e assinatura de Acordo de Cooperação Técnica.

A implantação do SIGES ocorre da seguinte maneira:

1. Oficina de apresentação do SIGES (4 horas). Esta apresentação é destinada a todas as integrantes do PIC e é caracterizada por ser o primeiro contato com o sistema. Durante essa apresentação serão identificadas duas integrantes de cada grupo para passar pela capacitação específica do sistema.
2. Oficina de capacitação do SIGES (16 horas). Nesta oficina somente participarão as duas integrantes de cada grupo produtivo que foram definidas na oficina de apresentação.
3. Capacitação continuada do SIGES (2 horas/semanais). A capacitação continuada será realizada semanalmente com cada grupo produtivo, pela assistente de monitoramento local através dos acompanhamentos semanais aos grupos.
4. Utilização autônoma do SIGES. O objetivo do PIC é a chegada nesse estágio, onde os grupos utilizam o SIGES como ferramenta indispensável para a gestão de suas atividades diárias, sem a necessidade de um acompanhamento mais próximo por parte da coordenação do Projeto.

Nesta etapa da metodologia são percebidos alguns desafios, como o de despertar nas mulheres o senso de responsabilização pelas questões gerenciais do negócio, além da dificuldade de identificação de efetivas lideranças.

É nesta etapa também que as diferentes estratégias de fomento à comercialização devem ser estimuladas. Ao longo da execução do PIC, diferentes alternativas de comercialização foram adotadas:

- Elaboração de catálogo de produtos (impresso e on-line);
- Página em Facebook e outras redes sociais;
- Participação em redes de microempreendimentos e de economia solidária;
- Participação em feiras e eventos;
- Identificação de integrantes do próprio grupo para realização de vendas;
- Contratação de vendedores externos e representantes;
- Participação em Editais e licitações públicas.

9º PASSO

GESTÃO ASSOCIATIVA

Esta etapa consiste na consolidação do grande objetivo do projeto, quando os grupos produtivos apresentam autonomia e sustentabilidade. Neste momento deverá ser observada a prática das competências pessoais, sociais, produtivas e gerenciais mínimas, que assegurem a consolidação de independência do grupo. Nesta etapa deverão ser aplicados os seguintes instrumentos:

1. O SIGES deverá ser utilizado de forma plena e autônoma pelo grupo, fazendo dele uma ferramenta fundamental para o funcionamento do empreendimento.
2. Deverão ser atualizados os seguintes instrumentos nesta etapa final:
    - Diagnóstico dos Indicadores do Nível do Grupo;
    - Plano de Negócios;
    - Plano de Comercialização/ Vendas.

Considerada como etapa "final" da intervenção do Projeto, é fundamental que nesse momento sejam construídas as bases para o afastamento da equipe técnica, de forma que os microempreendimentos possam continuar de forma autônoma e sustentável. Nesse sentido, algumas estratégias se constituem em fator de significativa importância:

- Realização de encontro dos grupos produtivos com representantes de instituições bancárias sobre alternativas existentes de microcrédito;
- Constituição de uma Comissão de Sustentabilidade do projeto, formada por representantes dos grupos produtivos e dos parceiros financiadores. A formação desta Comissão se constitui em uma estratégia de significativa importância para a identificação de desafios ainda existentes na reta final do Projeto e para a construção de um processo de afastamento seguro e autônomo;
- Criação de um Fundo Rotativo de apoio a iniciativas dos grupos produtivos. Para isso, é fundamental a criação de uma comissão que administre o Fundo, bem como de um regimento contendo as regras de sua utilização. A implementação desta última estratégia dependerá da disponibilidade de recursos financeiros do parceiro apoiador do projeto ou de um exercício de captação de recursos liderado pelas integrantes dos grupos ou mesmo por iniciativa do poder local.

Gestão associativa
Fonte: Fundação Banco do Brasil, 2013.



10º PASSO

SISTEMA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO - SIMAES

O Sistema de Monitoramento e Avaliação de Empreendimentos Solidários tem como objetivo permitir à equipe técnica do Projeto e aos seus apoiadores financeiros o acompanhamento de todas as etapas de implantação e execução do PIC, avaliando os seus resultados efetivamente alcançados. O SIMAES está disponível no endereço eletrônico www.simaes.pic.org.br e o acesso é gerado através de login e senha, disponibilizados pela Coordenação Geral do Projeto.

Segue abaixo o fluxo de processos e seus respectivos instrumentos que poderão ser acessados pelo SIMAES:

1. "IDENTIFICAÇÃO DO MUNICÍPIO
   > Cadastro do Município"
2. "CONTATO COM A PREFEITURA LOCAL
   > Cadastro da Prefeitura
   > Acordo de Cooperação Técnica
   > Reuniões com a Prefeitura Municipal"
3. "MOBILIZAÇÃO DOS GRUPOS INDICADOS PELA PREFEITURA
   > Atividades de Mobilização"
4. "ACEITAÇÃO DOS GRUPOS/PESSOAS EM PARTICIPAR DO PROJETO
   > Cadastro Inicial do Participante
   > Termo de Aceitação do Participante
   > Cadastro dos Grupos Produtivos
   > Termo de Adesão dos Grupos Prod."
5. "DIAGNÓSTICO LOCAL
   > Formulário de Entrevista do Poder Público, Empresários e Lideranças Locais
   > Diagnóstico Sócio-Econômico do Município
   > Relatório da Etapa"
6. "ESTRUTURAÇÃO DOS GRUPOS PRODUTIVOS
   > Diagnóstico dos indicadores do nível dos grupos
   > Plano de Negócios"
7. "AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DOS GRUPOS PRODUTIVOS
   > Relatório de Curso
   > Controle dos Cursos Realizados
   > Lista de frequência dos Cursos Realizados"
8. "PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DOS GRUPOS
   > Plano de Vendas
   > Sistema de Gestão de Empreendimentos Sociais - SIGES"
9. "GESTÃO ASSOCIATIVA
   Avaliação dos seguintes instrumentos:
   > Diagnóstico dos indicadores do nível dos grupos
   > Plano de negócios"

11º PASSO

O FINAL É APENAS O COMEÇO

A conclusão de um ciclo de três anos da metodologia de identificação e desenvolvimento de grupos produtivos proposta pelo Projeto de Inclusão Comunitária é apenas o início de uma grande história. É quando as ações do Projeto se "encerram" que a história mais importante começa a ser escrita.

A história de sucesso e continuidade dos grupos – de forma autônoma e sustentável – é que de fato evidenciará a validade da metodologia proposta.

O processo de desmobilização e desligamento do Projeto junto aos grupos produtivos demanda atenção, cuidado e responsabilidade. Este é um movimento que precisa ser pensado coletivamente por todos os atores envolvidos, de forma que todos se sintam seguros diante do "fechamento" de uma etapa e início de um novo ciclo de autonomia e independência.

Produção de pão.
Fonte: Fundação Banco do Brasil, 2013.



FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL

PRESIDENTE
Asclepius Ramatiz Lopes Soares

DIRETOR EXECUTIVO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL
Rogério Bressan Biruel

DIRETOR EXECUTIVO DE GESTÃO DE PESSOAS, CONTROLADORIA E LOGÍSTICA
Valter Coelho de Sá

SECRETÁRIO EXECUTIVO
Allan Lopes Santos

GERENTE DE AUTORIZAÇÃO DE PAGAMENTOS
Alirio Pereira Filho

GERENTE DE ASSESSORAMENTO ESTRATÉGICO E TECNOLOGIAS SOCIAIS
Ana Carolina Barchesi

GERENTE DE PESSOAS E INFRAESTRUTURA
André Grangeiro Botelho

GERENTE DE ANÁLISE DE PROJETOS
Claudia Marcia Pereira

GERENTE DE COMUNICAÇÃO
Emerson Flávio Moura Weiber

GERENTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
Fábio Marcelo Depiné

GERENTE DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS
Fernando Luiz da Rocha Lima Vellozo

GERENTE DE ASSESSORAMENTO TÉCNICO
Geovane Martins Ferreira

GERENTE DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS E MODELAGEM DE PROGRAMAS E PROJETOS
João Bezerra Rodrigues Júnior

GERENTE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
Patricia Lustosa Borges de Lima Vieira

GERENTE DE FINANÇAS E CONTROLADORIA
Rodrigo Octavio Lopes Neves

fbb.org.br
@FundacaoBB
Facebook.com/FundacaoBB
Youtube.com/FundacaoBB
Instagram.com/FundacaoBB

INSTITUTO ALIANÇA

DIRETOR EXECUTIVO DO INSTITUTO ALIANÇA
Emilton Moreira Rosa

COORDENADORA GERAL DO PROJETO DE INCLUSÃO COMUNITÁRIA
Mariah Oliveira

COORDENADORA LOCAL DO PROJETO DE INCLUSÃO COMUNITÁRIA
Luana Braga

CONSULTOR TÉCNICO DO PROJETO DE INCLUSÃO COMUNITÁRIA
Tadeu Mucarzel

REVISÃO TÉCNICA
Fabrício Erick de Araújo
Marco Aurélio Cirilo Lemos

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO
Natasha Hennig

PROJETO GRÁFICO
Desenar

O conteúdo deste material é de responsabilidade da Fundação Banco do Brasil e do Instituto Aliança. Ele pode ser utilizado livremente, desde que sem fins lucrativos e citando a fonte.