

ECONOMIA SOLIDÁRIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA COPRODUÇÃO DO BEM PÚBLICO: O CASO DO INSTITUTO CONSULADO DA MULHER

Adilson da Silva (UFSC - adilson.silva_pesquisa@hotmail.com)
Dr. Daniel Moraes Pinheiro (UDESC - daniel.m.pinheiro@gmail.com)

RESUMO

É comum encontrar em organizações da economia solidária um processo de gestão com baixo ou nenhum profissionalismo, assim como o uso inadequado de técnicas e processos para melhor eficiência na gestão. Isto geralmente ocorre por distanciamento filosófico, quando se acredita que a técnica irá suprimir alguns valores, ou até mesmo pelo baixo conhecimento dos empreendedores solidários, que dominam a operacionalização, mas desconhecem as técnicas de gestão. Utilizou-se da abordagem de pesquisa ação para o processo de compreensão do caso e intervenção prática, ao longo do ano de 2013. Este trabalho representa a visão dos pesquisadores acerca do tema, como uma relação de coprodução do bem público, envolvendo múltiplos atores: empresa privada e sua ação de responsabilidade social, organizações de economia solidária, e o seu impacto na gestão pública local. Como forma de avançar na construção dos conceitos e práticas de gestão, o trabalho pode servir de base para a conceituação da relação entre empresas, governos e sociedade civil na criação de políticas públicas que possibilitem o pleno desenvolvimento das comunidades, associando o conhecimento, técnica, experiência e recursos inerentes as empresas às demandas e capacidade de atuação junto ao seu público dos empreendimentos da economia solidária.

Palavras-chave: Economia Solidária, Responsabilidade Social, Coprodução

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo pretende analisar o caso do Instituto Consulado da Mulher, incluindo empreendimentos assessorados, abrangendo conceitos de responsabilidade social corporativa e economia solidária. O objetivo principal é descrever as relações institucionais de articulação relativas ao desenvolvimento da economia solidária impulsionado por um Instituto, objeto de ação da Responsabilidade Empresarial de uma entidade do setor privado. Os casos são retratados em uma perspectiva da coprodução do bem público, e pretende-se, no artigo, demonstrar o processo de intervenção realizado nas organizações pelo pesquisador.

É comum encontrar em organizações da economia solidária um processo de gestão com baixo ou nenhum profissionalismo, ou mesmo o uso inadequado de técnicas e processos para melhor eficiência na gestão, decorrentes de uma crença de que as técnicas

de gestão podem comprometer os valores destas organizações, ou até mesmo, quando se pretende implantar um sistema de gestão, esbarra-se na falta de conhecimento e dificuldade de operacionalização das práticas.

Assim, a aproximação com uma organização privada, em sua ação de responsabilidade social, não busca apenas a tomada de recursos financeiros, geralmente vislumbrada nas relações com o setor privado. Tal relação pode priorizar, também, a aquisição do conhecimento em gestão pelas empresas e transferir, de forma adequada, sem perder a sua essência, seus valores, para a gestão de empreendimentos solidários, como no caso apresentado.

Além do caso, em si, serão descritos e analisados o posicionamento estratégico do Instituto frente ao tema e às suas ações. Neste processo serão demonstradas as características do trabalho realizado pelo Instituto, como também as intervenções feitas nos empreendimentos como forma de capacitação dos gestores que atuam em economia solidária.

REFERÊNCIAS TEÓRICAS

2.1 Responsabilidade Social: conceitos gerais

Na visão de Kreitlon (2004) e de Faria e Sauberbronn (2008) as teorias sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE) foram mudando conforme as demandas da sociedade foram se aperfeiçoando, absorvendo as mudanças culturais principalmente nos EUA e Europa da década de 1970, com a crise do petróleo. RSE, portanto, é o compromisso empresarial de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida, de maneira que sejam boas tanto para as empresas como para o desenvolvimento. (BANCO MUNDIAL, 2002 *apud* KREITLON, 2004 p. 3)

Na vertente da corresponsabilidade como afirma o Banco Mundial (2002) *apud* Kreitlon (2004), o compromisso das empresas com o desenvolvimento visa influenciar as famílias de seus empregados, a comunidade local onde está inserida e que causa algum impacto, possibilitando a melhoria da qualidade de vida das pessoas. O surgimento de uma ética empresarial como campo de estudo e atuação, tem forte relação com a evolução do sistema econômico e suas oscilações no último século, onde as empresas passaram a constituir-se em grandes conglomerados transnacionais, provocando diversos conflitos pela questão ambiental e social.

Para gerar um melhor entendimento sobre a Responsabilidade Social Empresarial, Kreitlon (2004) divide em três períodos: O primeiro vai de 1900 a 1960 onde o autor mostra

o surgimento de um caráter ético e social, evidenciado pelas decepções causadas pela incapacidade do liberalismo econômico gerar o bem comum, caracterizado pela quebra da bolsa de valores de Nova Iorque em 1929 e seus desdobramentos, onde muito poucos detinham a maior parte do capital.

Outro fator que contribuiu para o desenvolvimento de críticas ao modelo liberal capitalista, foi a ascensão do socialismo soviético e a ideia de justa distribuição de riquezas, gerando mudanças contra os monopólios, criando leis anti-truste, e delineando inicialmente o conceito de responsabilidade social corporativa, ainda baseado na filantropia e governança, como afirma Sharfman (1994) e Carrol (1999) *apud* Kreitlon (2004), onde a visão assistencialista com doações aos menos favorecidos sem considerar outros fatores sociais, incluindo na discussão o julgamento ético e moral nos negócios, não focando somente no lucro, como evidencia a abordagem normativa.

O segundo período da construção do conceito de Responsabilidade Social é a partir da década de 1960 a 1980, existe uma efervescência cultural muito forte nos EUA, avanço tecnológico e científico, mudando o modo de vida das pessoas, principalmente o aumento do consumo, gerando economias de grandes escalas, mas as diversas crises como a do petróleo mudou as conjunturas pelas recessões e queda do ritmo de crescimento, altas taxas de desemprego, gerando lutas de classes e greves, e uma mudança estrutural nas grandes empresas onde o capital saiu das mãos de diretores para os acionistas. Estas mudanças geraram diversas reivindicações de maior responsabilidade dos conglomerados econômicos, gerando diversos movimentos sociais que alertam as mazelas e as consequências do consumismo e degradação social e ambiental, culminando na corrente teórica Mercado e Sociedade, que divide as responsabilidades, sendo necessária a ideia contratual do tema pelas lembranças da teoria do contrato social de Hobbes.

A partir da década de 1980, constitui-se o terceiro período em as tecnologias de informação e microeletrônica mudaram os meios de produção, flexibilizando os meios de produção, gerando mais desempregados pela descentralização da produção e do mercado, sub-contratando em diversas partes do globo, retirando empregos dos países mais industrializados para os menos industrializados, onde a concentração de divisas passa as mãos de grandes investidores como os fundos de pensão que buscam o lucro a curto prazo não levando em consideração as questões ambientais, sociais decorrentes deste processo, neste processo a escola *Social Issues Management* e a teoria dos *Stakeholders* geraram um novo processo de responsabilidade social corporativa, que passa a integrar a estratégia organizacional.

2.2 A Economia Solidária: Breve Evolução Histórica e Contexto atual

A Economia Solidária, como é conhecida e difundida no Brasil, é um movimento social que tem como base o trabalho coletivo. Em sua base estão os princípios da cooperação, solidariedade, autogestão e da viabilidade econômica. (FBES, 2013)

A Economia Solidária tem seu nascimento no final do Século XIX, onde se tem registros de múltiplas iniciativas voltadas ao cooperativismo, fruto da conjuntura política e econômica da época. Onde muitos trabalhadores viram a necessidade de se organizar de forma diferente do que se tinha na época, resistindo ao avassalador capitalismo industrial. (SENAES, 2013a)

Segundo Singer (2003) estas iniciativas eram em grande parte cooperativas de produção, de crédito, de consumo, poupanças comunitárias e tinham como público-alvo o operariado que em pequenas comunidades buscavam uma nova forma mais justa divisão dos lucros, possuíam autogestão, onde os trabalhadores possuíam direito a voto às suas diretorias, como também voz ativa para discutir as estratégias de atuação da organização.

No século XX, e principalmente após a Segunda Grande Guerra, com a expansão de programas governamentais desenvolvimentistas adotados por grande parte das nações, em mais grau em países de primeiro mundo, com “evidente nos resultados macroeconômicos implicou na marginalização de outros objetivos sociais, econômicos e políticos” (SANTOS, RODRÍGUEZ, 2005, *apud* CORDEIRO NETO, ALVES, RIGO, 2010). Com esta marginalização, fortaleceu-se ainda mais a desigualdade social no mundo.

Até a década de 1970, a Economia Solidária se restringia a atividades resultantes dos trabalhos comunitários das Igrejas. A partir do fortalecimento do movimento sindical, e também dos partidos de esquerda, cita-se aqui o Partido dos Trabalhadores, com a luta pela democratização no início dos anos 1990, houveram importantes vitórias e aberturas a um “novo” conceito de sociedade, aqui podemos citar as vitórias quanto a Criação dos Conselhos Municipais e Orçamento Participativo. Neste mesmo ambiente houve a expansão do chamado Terceiro Setor.

Na década de 1980 e 1990, há um grande crescimento de iniciativas baseadas na cooperação, e de forma diferenciada do cooperativismo tradicional, havendo a expansão de iniciativas autogestionárias. Estas organizações passaram de ser grupos de debate e discussão, para construtores de uma nova sociedade, o foco anteriormente político, também iniciou nos patamares econômicos. Segundo Wautier (2003 *apud* BARBOSA, 2007):

A partir de 1985 aparece uma nova militância, [...] ressurgem um novo conceito de solidariedade, não no sentido anglo-saxônico de caridade, mas numa perspectiva tipicamente francesa, numa dimensão republicana de meio de conciliação entre direitos individuais e responsabilidade do Estado.

Neste contexto nasceu o embrião da Economia Solidária (ES), como é chamada no Brasil, ou Economia Social, termo este utilizado em Portugal, Espanha e grande parte da Europa. O termo “solidário” na América Latina começou a ter impacto com o resultado de pesquisas de Luiz Razeto, onde o mesmo pesquisou as iniciativas no Chile na década de 1980. Para este autor, estes empreendimentos, chamados até então de “organizações econômicas populares” existiam por se tratarem de grupos marginalizados do mercado formal de trabalho e sem acesso a políticas públicas redistributivas. (RAZETO, 1990 *apud* ADAMS, 2010)

Na década de 1990, segundo Adams (2010), houveram as primeiras iniciativas de geração de trabalho e renda intituladas de “economia solidária” no Brasil, mais especificadamente em 1996 por meio dos Projetos Alternativos Comunitários (PACs) realizados por meio da Cáritas Brasileira, entidade ligada a Igreja Católica com foco no fomento de projetos comunitários objetivando a inclusão social e diminuição da desigualdade.

O contexto brasileiro da desindustrialização na década de 1990 tornou-se um cenário amplamente favorável ao desenvolvimento da Economia Solidária no país. Para Paul Israel Singer, um dos precursores e referência do tema no Brasil, a desindustrialização brasileira resulta de duas tendências universais: a terceira revolução industrial, elevando a produtividade da indústria e reduzindo o volume de trabalho nela alocado, e a globalização, remodelando a divisão internacional do trabalho. As mudanças no emprego ocorreram entre os anos de 1985-93, principalmente em 1989-93, envolvendo desemprego tecnológico (bancos e indústrias), terceirização e informalidade. “Fica claro que o processo de desassalariamento, do mesmo modo que o de desindustrialização é de caráter estrutural” à medida que tais mudanças são fatores de competitividade econômica (SINGER, 2003). A pressão competitiva foi estimulada pelas liberações comerciais e os choques de competitividade foram responsáveis por expandir a chamada economia subterrânea” (SINGER, 1998 *apud* VIEIRA, 2005, p. 95)

Neste período, com a falência de muitas empresas brasileiras, com a grande abertura econômica e crise da inflação, houve a criação de uma nova e emergente frente da Economia Solidária, as empresas autogestionárias. Empresas estas que foram tomadas por direito pelos seus funcionários. Em números, segundo a Associação de Trabalhadores e Empresas de Autogestão (Anteag), no ano de 2000, haviam mais de 65 empresas autogestionárias no Brasil. (BARBOSA, 2010, p. 103).

Nos anos 2000, há uma grande expansão do movimento da Economia Solidária. Há também a efetivação de dois importantes marcos institucionais do movimento. O marco institucional mais importante foi em 2003, com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) no Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal

pela promulgação da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003 e instituída pelo Decreto nº 4.764, de 24 de junho de 2003. Juntamente à instituição da SENAES é feita a criação do Conselho Nacional de Economia Solidária (CNES).

Em 2003 é criado também o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) em Brasília, fruto de uma mobilização de mais de 900 representantes de 17 estados. O FBES tem como objetivo ser a instância máxima de tomada de decisão, representação política, e montagem das estratégias do movimento de Economia Solidária. Ele é um fórum permanente do movimento de Economia Solidária. O FBES é composto por empreendimentos econômico-solidários, entidades de apoio e gestores públicos.

Os empreendimentos econômico-solidários são “organizações coletivas (associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clube de trocas, etc), suprafamiliares, cujos sócios são trabalhadores urbanos e rurais” (ADAMS, 2010). As entidades de apoio são compreendidas como as organizações que prestam assessoria nas mais variadas áreas – gestão, finanças, desenvolvimento de produto, articulação governamental – no qual grande parte delas são as universidades - com suas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) -, a Cáritas Brasileira, movimento sindical, ONGs, OSCIPs e fundações privadas. Quanto aos gestores públicos, são todos os gestores que atuam diretamente e indiretamente com as políticas públicas de Economia Solidária. Neste universo de atores o FBES “compreende 160 Fóruns Municipais, Microrregionais e Estaduais, envolvendo diretamente mais de 3.000 empreendimentos de economia solidária, 500 entidades de assessoria, 12 governos estaduais e 200 municípios pela Rede de Gestores em Economia Solidária” (FBES, 2013).

A SENAES buscando desenvolver um levantamento do número e do perfil dos empreendimentos econômico-solidários desenvolveu em 2007 o Atlas da Economia Solidária, no qual constatou-se o total de 21.859 empreendimentos econômico-solidários e 1.687.496 trabalhadores no Brasil (SENAES, 2013b). Atualmente já está sendo tabulado os resultados do último Atlas, porém ainda não foi publicado os resultados da pesquisa.

A Economia Solidária e a responsabilidade social no Brasil estreitam relações. Com as ações das empresas socialmente responsáveis, iniciam-se ações conjuntas no campo econômico-solidário. No sul do Brasil, temos o caso do Instituto Vonpar, ligado à indústria da Coca-Cola, que atua no investimento em estrutura e equipamentos em cooperativas de catadores de material reciclável. Outro caso é o Consulado da Mulher, que será descrito no tópico seguinte. Importante citar que o Consulado da Mulher, além de seus projetos, participa ativamente do Fórum Catarinense de Economia Solidária (FCES), espaço de articulação e mobilização do movimento da Economia Solidária em Santa Catarina.

3 NOTAS METODOLÓGICAS

Para o desenvolvimento do trabalho, optou-se pela abordagem pesquisa-ação (Thiollent, Silva, 2007; Tripp, 2005). O processo, com a participação ativa de um pesquisador durante todas as etapas, foi desenhado em várias etapas. O primeiro passo consistia em, utilizando ferramentas de diagnóstico nos empreendimentos, localizar oportunidades de melhoria dentro da estrutura dos mesmos, procurando desenvolver ferramentas que possibilitem um desenvolvimento integral, nos processos de gestão e liderança dos empreendimentos assessorados possibilitando uma gestão efetiva da organização. Para tanto, levantou-se teoria de suporte, que fosse adequada ao processo de diagnóstico, que intercalou o uso de ferramentas de planejamento estratégico com a prática organizacional.

Visitas técnicas foram realizadas para conhecer os empreendimentos, suas áreas de atuação, suas dificuldades e suas necessidades, bem como reuniões com as lideranças das mesmas para elencar suas dificuldades, possibilitando um levantamento de todas as possibilidades e demandas dos empreendimentos e do Instituto.

O objetivo foi de, após o diagnóstico, apresentar as oportunidades de melhoria na organização estudada, levando em consideração para a análise e intervenção as teorias da economia solidária e da responsabilidade social, que caracterizava o empreendimento promotor (o Instituto, campo de ação do pesquisador) e o objeto de intervenção, prática da economia solidária.

Os dados obtidos durante a etapa de diagnóstico com o uso das ferramentas de análise estratégica foram adicionados às observações práticas e anotações do pesquisador, que complementou o processo de transcrição para a proposta de intervenção, ocorrido ao longo do ano de 2013, devidamente formalizado com todas as instituições envolvidas, estando os partícipes cientes da abordagem utilizada.

Como se pretende uma abordagem qualitativa em um trabalho eminentemente descritivo, além das ferramentas para diagnóstico e intervenção no processo de gestão, os dados coletados no campo, a partir de observação, ação direta do pesquisador e pesquisa documental, foram sistematizados e devidamente catalogados para fim de complementar a articulação entre teoria e prática. Os dados foram interpretados seguindo as referências bibliográficas trabalhadas, sendo categorizados de acordo com os objetivos da pesquisa, de modo a apresentar contribuição analítica, sem perder a essência prática do trabalho.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO: O INSTITUTO

O Instituto Consulado da Mulher é um programa de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) da marca Consul, mantida pela Whirlpool Latim América que tem como

objetivo assessorar empreendimentos para geração de renda e melhoria da qualidade de vida das pessoas beneficiadas, em sua grande maioria mulheres, a exemplo do conceito aplicado pelo Instituto Ethos *apud* LEWIS (2013).

Para alcançar este objetivo foram criados diversos princípios metodológicos próprios da instituição com o objetivo de avaliar o crescimento destes empreendimentos e contemplar a educação em temáticas como gênero, comércio justo e economia solidária. Estes conceitos são levados em consideração no processo de assessoria, metodologia esta reconhecida pela Fundação Banco do Brasil, UNESCO e KPMG como tecnologia social replicável e eficaz (INSTITUTO CONSULADO DA MULHER, 2013).

Atuando como Responsabilidade Social Empresarial da marca Consul, procura observar como diversos interesses das partes envolvidas no processo, como afirma Lewis (2013) analisando sobre a ótica dos acionistas, governos e públicos consumidores de sua marca.

Empresa socialmente responsável é aquela que possui capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários, além de pressupor o bom relacionamento da empresa com seus públicos. (LEWIS, 2013 p.1-2).

Trabalhando em relação ao pensamento de Lewis (2013) um fator importante é a inserção da preocupação com sua cor responsabilidade dentro do planejamento da organização, inserindo dentro do planejamento estratégico, diretrizes que corroborem com o desenvolvimento deste programa.

Atualmente o corpo técnico do instituto está constituído de 28 (vinte e oito) funcionários espalhados em diversos pontos atuando em diversos programas a assessorados pelo instituto levando em consideração a bandeira da economia solidária, tema fortemente debatido no Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES).

4.1 Diagnóstico e processo de intervenção

O Instituto Consulado da Mulher assessora diversos empreendimentos. Essa multiplicidade de ações encontra dificuldades na criação e gestão destes empreendimentos, por trabalhar com diferentes realidades, necessitando de profissionais capacitados em gestão de projetos sociais. Dentre estes projetos existe o Jacatirão Café e Arte, projeto que promove a comercialização de produtos alimentícios e artesanais das associadas.

Identificou-se, assim, que a principal demanda da organização estaria ligada a implementação de um modelo de gestão para as associações, desenvolvimento de

lideranças e sistematização da legislação vigente e proposição de novas políticas públicas para a área. Esta lacuna seria, portanto, objeto de ação do pesquisador ao longo do processo de intervenção.

Para o diagnóstico, utilizou-se o modelo trevo (OLIVEIRA, 2003; BOGO, ANDION 2010), analisando os diversos campos estratégicos da organização, aprofundando o conhecimento acerca das partes interessadas no processo (*stakeholders*).

A ação de maior efetividade refere-se ao desenvolvimento de oficinas para o treinamento de lideranças. A metodologia adotada foi à oficina teórico-lúdica, para possibilitar um melhor entendimento do tema pelas empreendedoras, levando em consideração a faixa etária e sua familiaridade com o tema abordado, assim a apresentação contou com 32 empreendedoras que tiveram a oportunidade de conhecer e desenvolver uma visão para liderança com a apresentação dos slides com conceitos centrais, após esta primeira etapa foi abordada a brincadeira do ganso, que consiste em demonstrar como o trabalho de um líder pode auxiliar no desenvolvimento e rendimento de uma equipe, e como os demais membros de uma equipe podem auxiliar e tornar-se líderes em diversos períodos do empreendimento.

Para o campo de formação de lideranças foram estabelecidos, ao longo do processo, dois objetivos: (1) Implementar um programa de palestras motivacionais que possibilitem o desenvolvam de líderes possibilitando ampliação do campo de atuação do próprio empreendimento, possibilitando gerar resultados crescente e um perenidade da organização. (2) Realizar um ciclo de palestras e dinâmicas que possibilitem a inserção do tema de forma efetiva dentro desta associação, criando um sentimento que fortaleça todos os atores envolvidos e principalmente gere um ganho de produtividade e resultados financeiros significativos.

Além das atividades especificamente ligadas ao tema liderança, foram realizadas diversas oficinas sobre gestão e desenvolvimento de planejamento estratégico bem como legislação inerente as atividades desenvolvidas pelas empreendedoras, que possibilitaram o aprimoramento de técnicas onde serão aplicadas integralmente dentro das diversas atividades micro empresariais que as mesmas desenvolvem.

A sistematização de informações sobre legislação específica para a área era a segunda proposta identificada, e o proposição seria a de desenvolver uma cartilha com informações pertinentes, elencando as legislações atualizadas, que facilitassem aos empreendedores trabalharem atendendo as legislações específicas e gerais, auxiliando assim na melhoria da gestão jurídica deste empreendimento.

O objetivo era compilar em forma de cartilha toda a base legal específica para funcionamento de empreendimentos com foco na economia solidaria, proporcionando agilidade na criação e obtenção de alvarás com prefeituras, agências estatais de

saneamento, atendimento a legislação de bombeiros, entre outros específicos. Optou-se, no entanto, em consenso do pesquisador com as educadoras dos projetos e os participantes, por inserir o tema no conteúdo das oficinas. Foram, portanto, abordadas em oficinas as questões relativas à legislação, considerando que a proposição inicial de se desenvolver uma cartilha seria de baixa absorção, na opinião dos participantes do projeto.

Outro ponto está na discussão com o poder público por meio da realização de audiências públicas que possibilitem a visualização da problemática por órgão legisladores, definindo novas políticas públicas e legislativas para a resolução de problemas na associação de pessoas para fins econômicos como é o caso do empreendimento Jacatirão Café e Arte localizado no centro de Joinville – SC e assessorado pelo Instituto Consulado da Mulher. O objetivo era a criação de fórum para discussão da legislação de com a Câmara municipal de Joinville, Prefeitura Municipal de Joinville, verificando a possibilidade de uma legislação específica em âmbito estadual e federal, como resultado da discussão desta temática através de audiências públicas. A criação do canal com o poder público poderá possibilitar o empoderamento destes empreendimentos e auxiliar na proposição de políticas públicas (SECCHI, 2012) na área.

Alguns pontos relativos especificamente à gestão também foram levantados. Observou-se que para a melhoria na gestão do empreendimento se fazia necessária a implantação de ferramentas de gestão que facilitem o acompanhamento deste empreendimento no dia-a-dia e contribua para sua perenidade, bem como a confecção de relatórios obrigatórios de prestação de contas com o Instituto Consulado da Mulher, assim como treinamentos em procedimentos de gestão e nas ferramentas criadas. As sugestões foram feitas em três pontos específicos: (1) Realizar treinamentos em ferramentas de gestão comercial e financeira, bem como gestão de estoques, ampliando assim o controle das entradas físicas e financeiras, possibilitando o crescimento e entrega de rendimentos aos empreendedores que estão na associação; (2) Criar aplicativo simples e de fácil utilização, optando-se pela ferramenta Microsoft Excel para geração de relatórios contábeis, financeiros, controle de estoque, possibilitando controle financeiro do empreendimento; (3) Promover treinamentos em gestão financeira, planejamento estratégico, gestão de estoques, contabilidade empresarial e gestão de compras, análise e planejamento financeiro e utilização das ferramentas de gestão criadas no Microsoft Excel.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção da temática com foco na inclusão pela economia solidária se apresenta como uma opção de um modelo de desenvolvimento que compartilhe o ideal de coprodução na construção de bem público, com uma proposta de uma forma inclusiva de

desenvolvimento. Assim o trabalho teve como foco a resolução da defasagem das deficiências em gestão que estes empreendimentos mais apresentam dificuldades.

A resolução da defasagem de gestão para empreendimento deste porte possibilitou ampliar a visão dos participantes sobre a importância dos temas abordados nas oficinas implementadas e ferramentas aplicadas, construindo uma cultura de cooperação e controle que possibilitou avançar nesta área, tendo em vista o baixo acesso a este tipo de informação, tão comum neste tipo de empreendimento. Os instrumentos de controle de custos e estoques geraram um ganho de tempo e energia, e os membros tiveram um ganho de tempo que pode ser aplicado no desenvolvimento dos produtos e serviços que a entidade presta.

Mais importante do que a aplicação foram as ferramentas expostas de forma simplificada, o que demonstra não ser necessária um conjunto de ferramentas complexas e caras para gerir empreendimentos e instituições neste ramo. Assim, utilizando planilhas simples e oficinas de fácil conteúdo, são alcançados resultados que demonstram que é possível mudar a visão que se tem deste empreendimento quanto à precariedade na gestão, contribuindo assim com a longevidade da Instituição e seus empreendimentos assessorados.

As ferramentas possibilitaram criar uma consciência entre todos os envolvidos da importância e possibilidades que a economia solidária pode gerar para pequenos empreendedores. Outro ponto importante está na possibilidade de uma empresa investir, por meio de programas de Responsabilidade Social, em políticas de inclusão social nas comunidades locais, demonstrando como a coprodução do bem público (SCHOMMER *et al*, 2011) pode, e deve, ir muito além dos governos, partindo da articulação dos múltiplos atores.

Como forma de avançar na construção dos conceitos e práticas de gestão, o trabalho pode servir de base para a conceituação da relação entre empresas, governos e sociedade civil na criação de políticas públicas que possibilitem o pleno desenvolvimento das comunidades, associando o conhecimento, técnica, experiência e recursos inerentes às empresas às demandas e capacidade de atuação junto ao seu público dos empreendimentos da economia solidária.

REFERÊNCIAS

ADAMS, T. **Educação e economia solidária: mediações pedagógicas do trabalho associado**. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2010.

BARBOSA, R. N. de C.. **A economia solidária como política pública: uma tendência de geração de renda e resignificação do trabalho no Brasil** / Rosângela Nair de Carvalho Barbosa. – São Paulo: Cortez, 2007.

BOGO, J. M.; ANDION, C. **Gestão do Terceiro Setor: conceitos e ferramentas**. Florianópolis: mimeo, 2010. 226 p.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 15 abr. 2013.

BRASIL. **LEI No 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm. Acesso em: 16 abr. 2013.

BRASIL. **Lei No 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm. Acesso em: 25 abr. 2013.

CORDEIRO NETO, J. R.; ALVES, C. L. B.; RIGO, A. S. Gestão Social e Políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda. In: **ENAPEGS**, Juazeiro-BA/Petrolina-PE. Anais... Juazeiro-BA/Petrolina-PE: 2010

DOMENEGHETTI, D. **Líderes: o Senso de Urgência da Sustentabilidade**. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/2010/08/lider/>. Acesso em: 12 maio 2013.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia?: Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública: RAP**, Rio de Janeiro, v. , n. , p.07-33, 2008

FBES. Fórum Brasileiro de Economia Solidária: Ata do Encontro Nacional de Preparação da V Plenária Nacional de Economia Solidária. Relatoria feita pela Secretaria Executiva do FBES, Distrito Federal, 18 a 20 de abril de 2012.

_____. O Fórum Brasileiro de Economia Solidária. Disponível em http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=57. Acessado em 22/10/2013.

HEIZELMANN, Marta Regina; SOUZA, Sirlei de. **Associativismo: Uma historia de sucesso**. Joinville: Univille, 2009. 137 p.

INSTITUTO CONSULADO DA MULHER. **O Consulado da Mulher**. Disponível em: <http://www.consuladodamulher.com.br/> . Acesso em: 05 mar. 2013.

_____. **Perfil Institucional do Instituto Consulado da Mulher**. Disponível em: <http://scribacomunicacao.com.br/whirlpool/consulado/portugues/> . Acesso em: 05 mar. 2013.

KREITLON, M. P. A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. **Xxviii Enanpad**, Curitiba, n. , p.1-13, 2004.

LEWIS, S. A. L. B. **A Responsabilidade Social da Empresa como Atitude Positiva Orientada pela Lei.** Disponível em: http://www.lewis.adv.br/download/artigo_a_responsabilidade_social_da_empresa_co_mo_atitude_p.pdf . Acesso em: 16 abr. 2013.

LIPP, M. F. A estratégia de articulação intergovernamental na implantação de políticas públicas metropolitanas: Construindo um conceito e evidenciando a aplicação prática. Publicado no Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração (Consad) em 2009. Disponível em: <http://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00000126.pdf> . Acesso em: 18 abr. 2013.

LOPES, A. **Apostila modelos de liderança.** Disponível em: <http://www.aegconsultoria.com.br/uniplan/materiais/lideranca.pdf> . Acesso em: 15 abr. 2013.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **O que é economia solidaria.** Disponível em: http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria_oque.asp . Acesso em: 16 abr. 2013.

O DESAFIO da sustentabilidade Disponível em: http://4.bp.blogspot.com/_iJAITTKVnsk/TBrDAMZdBCI/AAAAAAAAABk/LbAWX2p0cwE/s1600/desafio_sustentabilidade.gif . Acesso em: 25 abr. 2013.

OLIVEIRA, M. C. dos S. B. de; ZANIN, M. **Economia Solidaria: Uma Temática em Evolução nas Dissertações e Teses Brasileiras.** Revista Brasileira de Ciência e Tecnologia, v2, n 1, p 181-193, jan/jun 2011. Disponível em: <http://www.revistabrasileiradects.ufscar.br/index.php/cts/article/viewFile/121/69> . Acesso em: 16 abr. 2013.

OLIVEIRA, M. de P. **Diagnóstico Institucional Participativo.** Disponível em: http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Oliveira%20MP_Diagnóstico%20institucional%20participativo_artigo.pdf . Acesso em: 25 abr. 2013.

REIS, C. N. dos. Economia Solidária: Um instrumento para inclusão social. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/e10-02.pdf> . Acesso em: 20 maio 2013.

SCHOMMER, P. C.; ANDION, C.; PINHEIRO, D. M.; SPANIOL, E. L.; SERAFIM, M. C. Coprodução e inovação social na esfera pública em debate no campo da gestão social. In: SCHOMMER, P. C.; BOULLOSA, R. de F. Gestão social como caminho para a redefinição da esfera pública. Florianópolis: Udesc, 2011. p. 31-70. Coleção Enapegs: v. 5.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos práticos.** 2. ed. São Paulo: Trilha, 2012.

SECRETARIA NACIONAL DE JUSTIÇA. Diário Oficial da União. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/440101/dou-secao-1-28-01-2005-pg-76> . Acesso em: 16 abr. 2013.

SENAES. As origens recentes da Economia Solidária. Disponível em <http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/as-origens-recentes-da-economia-solidaria-no-brasil.htm> . Acessado em 22/10/2013a.

_____. Mapeamento dos Empreendimentos de Economia Solidária de 2007. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/sistema-nacional-de-informacoes-em-economia-solidaria/> Acessado em 22/10/2013b.

SINGER, P. I. Economia Solidária. In: CATTANI, A. D.. **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

THIOLLENT, M.; SILVA, G. de O. Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais. **RECIIS** – Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde. Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.93-100, jan.-jun., 2007

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005

VIEIRA, Fabiano Mourão. **Coerência e Aderência da Economia Solidária: Um estudo de caso dos coletivos de produção do MST em Mato Grosso do Sul**. 2005. 468 f. Tese (Doutor) - Curso de Programa de Pós Graduação em Ciências Econômicas, Departamento de Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

ZAROS, R. A.; LIMA, S. A. P. Introdução ao planejamento estratégico organizacional. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Graça, n.XI, 12 abr. 2013. Semestral.