

REFERENCIAL METODOLÓGICO PARA ELABORAÇÃO DE
PLANOS DE GESTÃO PARTICIPATIVA
DAS REDES DE COOPERAÇÃO DE CATADORES
E CATADORAS DE MATERIAIS RECICLÁVEIS



CATAFORTE

Fortalecimento do Associativismo e Cooperativismo
dos Catadores de Materiais Recicláveis

Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias

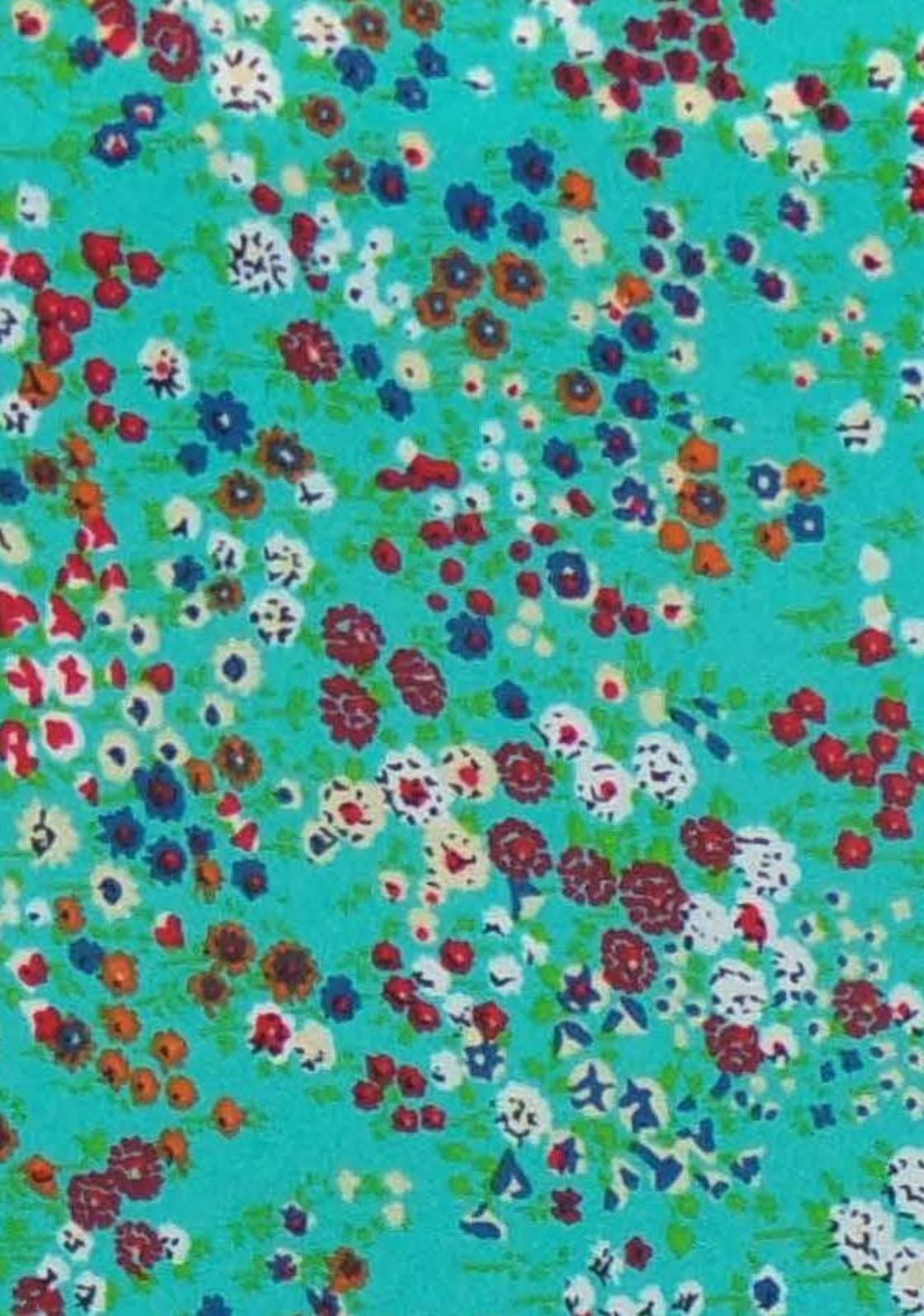
REFERENCIAL METODOLÓGICO PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE GESTÃO PARTICIPATIVA DAS REDES DE COOPERAÇÃO DE CATADORES E CATADORAS DE MATERIAIS RECICLÁVEIS



CATAFORTE

Fortalecimento do Associativismo e Cooperativismo
dos Catadores de Materiais Recicláveis

Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias





REALIZAÇÃO

ESCRITÓRIO NACIONAL CATAFORTE: NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS EM REDES SOLIDÁRIAS

Equipe de sistematização final

Coordenação Geral

RYTA DE CÁSSIA GONÇALVES VIANA

Analista Pedagógico

CELI MÁRCIO SILVA SANTOS

Analistas de Plano de Negócios Sustentáveis

CRISTINA MENDES ALTAVILLA LUTTNER

DENISE DOS ANJOS MASCARENHA

Analista de Planos de Logística e Projetos de Engenharia

LETÍCIA LIMA DAS CHAGAS

Assessores(as) Regionais

ADRIANA SILVA ALVES

FAGNER ANTÔNIO JANDREY

MOISÉS LEÃO GIL

NARA BARRETO MALTA
TIAGO VILARONGA BISINOTTO PINHO

Equipe de Gestão Administrativa e Financeira

ADRIANA DE ALMEIDA CORRÊA
CLAIRE CRISTINE PASQUALINI

Projeto Gráfico e editoração

ARTE EM MOVIMENTO

Ilustrações

GILDÁSIO JARDIM
DIVA BRAGA





Sumário

Expediente	3
Agradecimento	7
Apresentação	9
Gestão Participativa	19
Introdução	21
Etapa 1	25
Diagnóstico Participativo da Rede Solidária	27
Etapa 2	31
Apresentação e Discussão dos Componentes do plano de Gestão Participativa	33
1. Afirmção da Identidade e Projeto de Sociedade	34
2. Estrutura Organizativa	37
3. Comunicação	41
4. Formação e Mobilização para a Participação	45
5. Estratégias e metodologia para Planejamento, Monitoramento e Avaliação (PMA) das atividades em Rede	48
6. Relações Políticas e Institucionais	50
Etapa 3	53
Planejamento Participativo da Rede	55
Etapa 4	59
Sistematização do Plano de Gestão Participativa	61
Etapa 5	63
Implementação do Plano de Gestão Participativa	65

Etapa 6	67
Monitoramento do Plano de Gestão Participativa	69
Fontes Consultadas	75
Anexo 1	79
Propostas de Indicadores para o Plano de Gestão Participativa	81
Indicadores para o Plano de Gestão Participativa	83
Anexo 2	103
Oficinas/Vivências para subsidiar a elaboração do plano de gestão participativa das redes de cooperação de Catadores e Catadoras de materiais recicláveis	105
Anexo 3	147





Agradecimentos

Deixo aqui registrado o profundo agradecimento e respeito às catadoras e catadores deste país, em especial das 33 Redes do Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias, os quais, eu e nossa equipe, tivemos a oportunidade de convivência no período de 2014 a 2018. Heroínas e heróis, por muitas vezes invisibilizados(as), que dentre as suas funções realizam papel fundamental à limpeza das cidades e à saúde pública.

Ao finalizar esta jornada, também não poderia deixar de ressaltar o comprometimento e seriedade de nossa equipe, que se envolveu para além da execução do projeto, quer nas discussões teóricas e práticas, quer nas ações mitigatórias que se fizeram necessárias frente às adversidades surgidas nesse percurso.

Há desafios latentes a serem transpostos e, dentre estes, destaca-se a questão de gênero. A igualdade e respeito entre homens e mulheres é condição básica para romper com a lógica de exploração.

Foi uma extensa caminhada, na qual trocamos muitos saberes e compartilhamos ferramentas participativas. Em dias tão difíceis, a vivência intensa na Economia Solidária também reforça a nossa crença que a primavera virá com suas flores possibilitar um outro mundo, socialmente justo e ambientalmente equilibrado.

Rita de Cássia Gonçalves Viana
Presidenta do CEADec





Apresentação

O Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foi construído e fundamentado na capacitação técnica dos catadores e catadoras visando o conhecimento sobre o mercado da reciclagem e o debate aprofundado sobre os conflitos e diferenças de interesses de classes, gênero e raça, para que os empreendimentos econômicos solidários, dentro dos princípios da Economia Solidária, sedimentassem estratégias para garantir sua viabilidade econômica, sem perder sua essência autogestionária e solidária.

O Projeto foi implementado de 2014 a 2018, com 33 Redes Solidárias, selecionadas por meio de edital, contemplando 443 empreendimentos econômicos solidários e cerca de 13.470 catadores e catadoras de materiais recicláveis. Abrangeu 13 estados federativos mais o Distrito Federal, sendo as Redes Solidárias divididas em cinco regionais, com a seguinte divisão: regional 01 englobou quatro Redes Solidárias nos estados da Bahia, Ceará e Paraíba; regional 2 foram sete Redes Solidárias no estado de São Paulo; regional 03 incorporou oito Redes Solidárias situadas nos estados de

Minas Gerais e Rio de Janeiro; regional 04 estavam cinco Redes do Pará, Tocantins, Goiás e Distrito Federal; regional 05 nove Redes Solidárias nos estados de Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Os objetivos principais do Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foram voltados para possibilitar avanços na cadeia de valor e inserção dos catadores e catadoras no mercado da reciclagem. Desta forma, o Escritório Nacional do CATAFORTE se integrou como um espaço estratégico de inter-relação entre os diferentes planos elaborados pelas Rede Solidárias. Os planos previstos no Projeto foram: Plano de Negócios Sustentáveis, Plano de Gestão Participativa, Plano Contábil e Plano de Logística.

O Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias objetivou fortalecer e nivelar os empreendimentos econômicos solidários dos catadores e catadoras de materiais recicláveis por meio da estruturação e fortalecimento de Redes Solidárias. Para isto, suas ações planejadas almejam possibilitar a ampliação da comercialização em rede e inter-redes dos materiais recicláveis. Pretendeu ainda contribuir para a formalização de contratos remunerados junto ao poder público e à iniciativa privada para pagamento pela prestação de serviços de coleta seletiva, triagem de recicláveis e materiais orgânicos, realização de serviços ambientais e de logística reversa.

Outro foco do Projeto foi a ampliação da cadeia produtiva realizada pelos próprios catadores e catadoras como um processo de ampliação do empoderamento da categoria. Pretendeu-se, assim contribuir com o aumento da renda, a erradicação do trabalho precarizado e das relações desleais praticadas pelo mercado, por meio de atravessadores/intermediários na cadeia produtiva da reciclagem.

Desta maneira, o Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias teve como base quatro fundamentos:

- a) Fortalecimento das Redes Solidárias
- b) Autogestão e vitalidade associativa dos empreendimentos
- c) Empreendimentos com a lógica de negócios sustentáveis e solidários
- d) Ações em consonância com a Política Nacional de Resíduos Sólidos.

O contexto no qual foram desenvolvidas as atividades do Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias envolveu duas importantes políticas públicas que refletem diretamente sobre o trabalho das catadoras e catadores no país por meio da inclusão socioproductiva desses trabalhadores e trabalhadoras. Trata-se da Política de Economia Solidária e da Política Nacional de Resíduos Sólidos.

A Economia Solidária se apresenta como um importante instrumento de promoção da inclusão social e uma alternativa viável para a geração de trabalho e renda. Esse modo de fazer economia propõe uma organização da produção que contribui para a superação das desigualdades sociais a partir de princípios como a solidariedade, a cooperação e a autogestão.

Já a Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS - tem como objetivo principal a redução na geração de resíduos, tendo como proposta a prática de hábitos de consumo sustentável e um conjunto de instrumentos para propiciar o aumento da reciclagem e da reutilização dos resíduos sólidos e a destinação ambientalmente adequada dos rejeitos.

A PNRS é inovadora no país ao propor a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, uma vez que, no aspecto de sustentabilidade socioambiental urbana, a Lei obriga a participação da sociedade na separação dos resíduos, além de possibilitar a inserção de empreendimentos de catadores e catadoras no sistema de gestão integrada de resíduos sólidos. Dentre os benefícios gerados pela gestão compartilhada dos resíduos sólidos estão a valorização do trabalho do(a) catador(a) e sua inclusão social.

Estrutura de Governança

Uma das inovações na execução do Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foi a sua estrutura de governança, que pressupôs efetiva participação dos catadores e catadoras, juntamente com as instituições gestoras e executoras do projeto.

Assim, foi constituído um **Comitê Estratégico** que teve como atribuições: definir as diretrizes e estratégias do Projeto, aprovar os Planos de Negócios Sustentáveis das Redes e realizar o acompanhamento estratégico das ações. O Comitê Estratégico era composto pela Secretaria Geral da Presidência da República, Fundação Banco do Brasil, Fundação Nacional da Saúde - Funasa, Ministério do Meio Ambiente, Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego, BNDES, Petrobras e Banco do Brasil.

A **Fundação Banco do Brasil** foi designada pelo Comitê Estratégico como instituição responsável pelo gerenciamento do Projeto e pelo encaminhamento e acompanhamento das diretrizes estabelecidas. Para a gestão operacional das ações do projeto foi previsto um Escritório Nacional de Projetos. A entidade selecionada para a execução do **Escritório Nacional** foi a OSCIP CEADDEC – Centro de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento, Emprego e Cidadania. O CEADDEC e o Comitê Estratégico fizeram a seleção da equipe de profissionais, que teve como atribuição: auxílio às contratações e acompanhamento técnico da

Planos de Negócios Sustentáveis, de Gestão Participativa, Contábil, de Logística e Projetos de Engenharia; análises de relatórios elaborados pelas Redes e Bases de Serviços; acompanhamento sistemático de todas as ações; compilação de informações sobre o desenvolvimento dos produtos; elaboração periódica de relatórios; elaboração de conteúdos teóricos e metodologias referenciais e execução das capacitações; realização de estudos sobre a cadeia produtiva, mapeamento de clientes, prestação de serviços e estudos específicos sobre oportunidades negociais. O Escritório Nacional também teve como função subsidiar à Fundação Banco do Brasil e o Comitê Estratégico com informações sobre a execução do Projeto.

Também integraram a estrutura de governança as Bases de Serviços e os(as) catadores(as) mobilizadores(as). As Bases de Serviços foram instituições que prestaram apoio técnico às Redes Solidárias desempenhando ações com vistas a viabilizar o alcance dos objetivos definidos por cada Rede Solidária e atuaram de forma a subsidiar as decisões do Conselho Gestor da Rede. Já os(as) catadores(as) mobilizadores foram escolhidos(as) dentre os(as) cooperados(as) dos empreendimentos solidários e atuaram junto com as equipes técnicas das bases de serviços promovendo o diálogo da realidade da Rede com relação aos aspectos técnicos do Projeto.

As **Redes Solidárias** ou Redes de Cooperação de Empreendimentos Econômicos Solidários se constituem enquanto grupos de cooperativas e associações de catadores e catadoras de materiais recicláveis para atuação conjunta nas atividades de fortalecimento organizacional, produtivo e econômico na cadeia da reciclagem.

Por fim, cada Rede Solidária contou com um **Conselho Gestor**, composto por representantes dos empreendimentos vinculados à rede, para realizar o acompanhamento das ações desenvolvidas pela Base de Serviços e tomar decisões necessárias à execução do projeto da rede.



Uma metodologia participativa

A metodologia proposta para o Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foi baseada na apropriação e difusão de metodologias participativas que partem do princípio do(a) catador(a) como protagonista de sua história e detentor(a) do saber essencial para a sistematização e efetivação dos produtos previstos para o Projeto.

As assessorias técnicas contratadas pelas Bases de Serviços para sistematização dos relatórios e elaboração dos planos do CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foram orientadas a respeitar e valorizar os saberes e as identidades particulares da categoria dos(as) catadores(as). Aspectos como a formação contextualizada, a diversidade cultural, étnica, social, regional, geracional e de gênero deveriam ser imprescindíveis em todas as ações e etapas de execução do Projeto. Aliado a isto estava o processo de socialização das experiências, conhecimentos, metodologias e saberes.

Uma metodologia participativa pressupõe um processo de construção coletiva, com o compartilhamento de ações e responsabilidades, divisão de tarefas do dia a dia, enfrentamento das dificuldades e superação de desafios. Requer a participação das pessoas em todos os processos e deve resultar em melhorias nos métodos, práticas e, conseqüentemente, no resultado das ações de uma Rede Solidária e de seus empreendimentos econômicos solidários.

A metodologia participativa preconizada pelo Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidária foi baseada nas seguintes etapas:

- Diagnóstico participativo das Redes Solidárias
- Estudo dos ambientes interno e externo
- Mapeamento de recursos e processos
- Levantamento de forças e oportunidades
- Sistematização dos dados, relatórios e planos
- Desenvolvimento do negócio
- Intercâmbio e troca de experiências
- Gestão participativa

Tanto o estudo do ambiente externo, quanto o mapeamento de recursos e processos e levantamento das forças e oportunidades serviram para a medição das possibilidades de desempenho e efetividade dos planos elaborados pelas Redes Solidárias no Projeto. Os dados e informações colhidos nas fases de diagnóstico, estudo dos ambientes interno e externo e levantamento de forças e oportunidades deveriam servir para aumentar a confiabilidade do Projeto de cada Rede Solidária, uma vez que pressupunham a participação dos catadores e das catadoras em todo o processo. Na fase de desenvolvimento do negócio, o foco passaria a ser o processo de gestão envolvendo a organização e coordenação dos catadores e catadoras.

No escopo do Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias, espera-se que a gestão participativa tenha contribuído para o empoderamento e protagonismo dos(as) catadores(as), com consequente aumento dos resultados socioprodutivos, melhoria da qualidade de vida, ampliação das parcerias e garantia de transparência na comunicação e consolidação dos negócios sustentáveis. A gestão participativa no Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foi uma premissa para assegurar a autogestão das Redes Solidárias e dos empreendimentos econômicos solidários.



GESTÃO PARTICIPATIVA



A participação é uma forma de efetivar direitos. É construída com diálogo e negociação, pode ocorrer em diversas formas de discussão, deliberação e mediação de conflitos e está relacionada a todas as etapas de atividade das Redes Solidárias.

A gestão participativa significa um processo de construção coletiva, com o compartilhamento de ações e responsabilidades, divisão de tarefas do dia a dia, enfrentamento das dificuldades e superação de desafios. A gestão participativa pressupõe a participação das pessoas em todos os processos de tomada de decisões sobre a organização. Deve contribuir em melhorias nos métodos, práticas e, conseqüentemente, no resultado das ações da Rede Solidária.

Enquanto a gestão convencional é baseada na hierarquia e na centralização da tomada de decisões, a gestão participativa é baseada na horizontalidade, na descentralização, na confiança, na motivação, na capacitação e na formação integral dos processos para todos(as) os(as) integrantes dos empreendimentos econômicos solidários e das Redes Solidárias, no exercício da democracia direta de todas as esferas que envolvem os empreendimentos econômicos solidários e nos processos de interação livre entre os(as) integrantes que formam a Rede Solidária.

É preciso que as instâncias de gestão tenham uma visão da totalidade da Rede Solidária para superar os conflitos internos e promover os avanços necessários. Para que uma organização tenha uma gestão participativa, deve fazer um diagnóstico de seu atual estágio de gestão, discutir com os(as) seus(suas) integrantes as propostas para um modelo e implementá-lo.





Introdução

Um Plano de Gestão Participativa tem o objetivo de, a partir de discussões coletivas, diagnósticos participativos, validações e tomadas de decisão conjuntas, contribuir para uma gestão que seja democrática, propositiva, descentralizada e baseadas nos princípios da Economia Solidária – cooperação, autogestão, viabilidade econômica e solidariedade¹.

Deve prever no seu planejamento ações que promovam: a democratização das relações sociais, o desenvolvimento dos(as) integrantes da Rede Solidária, a formação e capacitação dos(as) catadores(as), a socialização da informação, a preocupação com a sucessão geracional e a rotatividade das instâncias de gestão. É, assim, um Plano que direcione a Rede Solidária para a autogestão.

¹ O que é economia solidária? Disponível em <http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/o-que-e-economia-solidaria.html>.

A autogestão é uma construção a partir da base, em que a decisão, a gestão, o controle e a produção estão nas mãos dos(as) trabalhadores(as), em uma construção própria e conjunta. É um movimento, com experiências de vitórias e derrotas, mas sempre fruto de uma ação coletiva que experimenta e constrói, em uma perspectiva de transformação social².

Para sistematização de um Plano de Gestão Participativa, uma Rede Solidária e seus empreendimentos econômicos solidários devem realizar algumas etapas, de modo a gerar informações, conhecimentos, questionamentos e, posteriormente, propostas de ações a serem implementadas a partir das decisões tomadas. Como é um Plano de Gestão Participativa não se pode pensar em sua elaboração sem a plena participação dos(as) catadores(as) em todas as suas etapas.

O desenvolvimento de novas formas de gestão deve passar necessariamente pelos processos de diagnóstico, intervenção e mudança. A identificação das potencialidades e limites da Rede Solidária começa e está centrada principalmente no diagnóstico participativo. Foram sugeridas as seguintes etapas para

² A autogestão é o “novo cooperativismo”, de Cláudio Nascimento. Disponível no livro Gestão Pública e Sociedade – Fundamentos e políticas públicas da Economia Solidária. BENINI, Édi A. FARIA, Maurício Sardá; NOVAES, Henrique T. e DAGNINO, Renato. São Paulo: Outras Expressões, 2011.

a elaboração do Plano de Gestão Participativa das Redes Solidárias de Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis no âmbito do Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias, as quais podem servir como referência para replicação em outras experiências de articulação em Rede:

- 1. Diagnóstico Participativo da Rede Solidária**
- 2. Componentes do Plano de Gestão Participativa**
- 3. Planejamento Participativo**
- 4. Sistematização do Plano de Gestão Participativa**
- 5. Implementação do Plano de Gestão Participativa**
- 6. Monitoramento da implementação do Plano de Gestão Participativa**



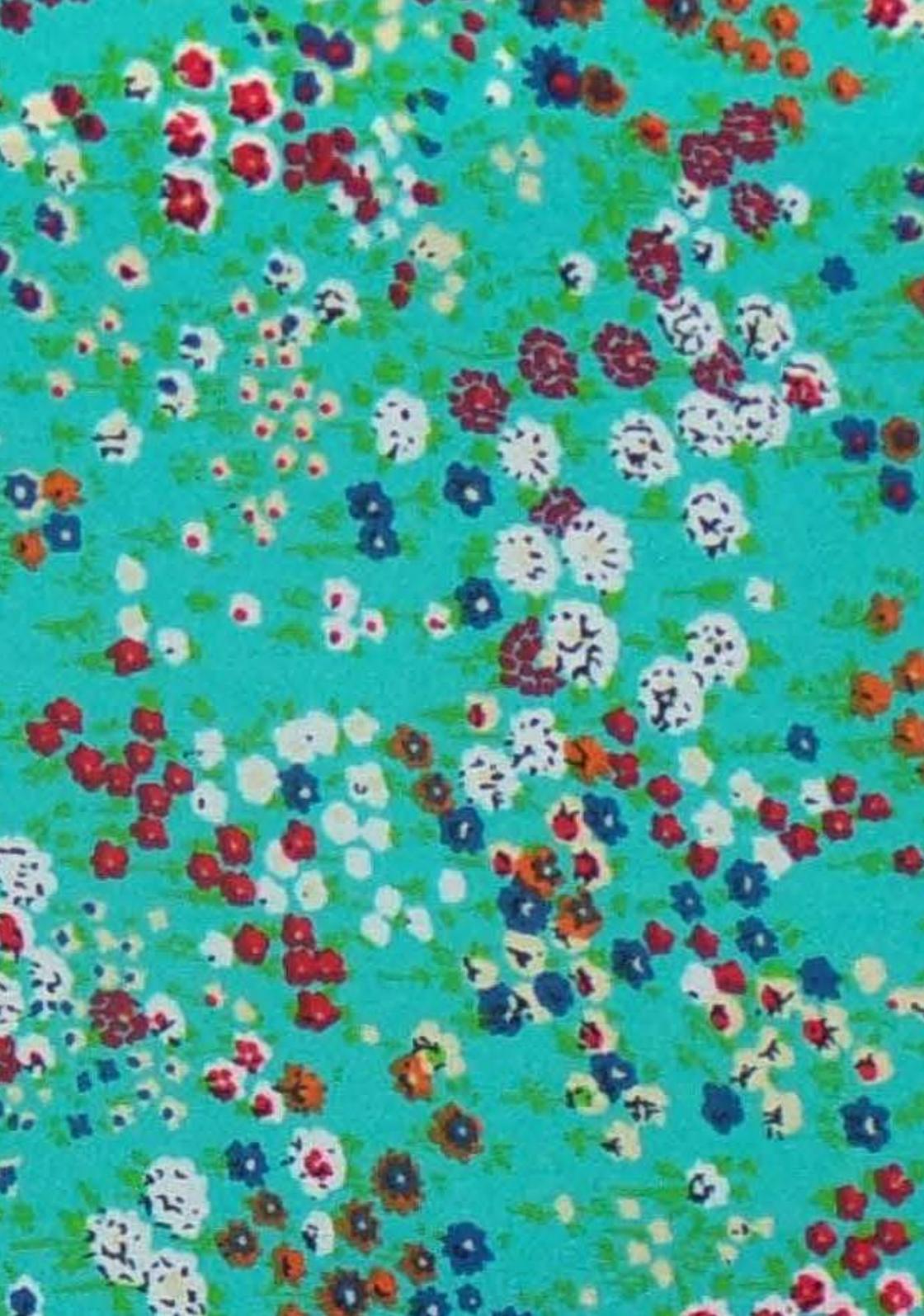




Etapa 1



Diagnóstico Participativo da Rede Solidária





Etapa 1

Diagnóstico Participativo da Rede Solidária

Para levantamento da situação atual e projeção de cenários futuros de uma Rede Solidária, sugere-se que seja utilizada a metodologia do diagnóstico participativo, adaptado do Diagnóstico Rápido Participativo - DRP, que foi utilizado no projeto CATAFORTE e que também tem sido usado com mais frequência junto a grupos rurais.

No diagnóstico participativo a coleta dos dados é realizada através de técnicas e vivências (também chamadas de oficinas) com a participação direta e imprescindível dos(as) catadores(as) envolvidos(as) na Rede Solidária. Trata-se de um ponto de partida para identificação e reflexão da realidade que, posteriormente, deverá se transformar em planejamento, avaliação e monitoramento com etapas definidas.

O diagnóstico participativo deve vir acompanhado da aplicação de diferentes abordagens, com reflexão, diálogo e abordando diversos aspectos, para realizar a análise participativa da realidade da Rede Solidária.

Deve privilegiar os conteúdos e práticas organizacionais e suas aplicações

a partir da vivência e comunicação dos(as) próprios(as) catadores(as), sem perder de vista a análise documental e teórica dessas práticas. É fundamental o envolvimento dos(as) catadores(as) da Rede Solidária, eliminando a manipulação e a predominância de determinados grupos sobre o processo de diálogo que se pretende estabelecer. Assim, é possível construir o “quebra-cabeça” da realidade organizacional da Rede Solidária.

O ponto de partida deve ser o conhecimento dos catadores e catadoras. É fundamental que o(a) mediador(a) responsável por aplicar o diagnóstico tenha uma prática motivada pela convicção de que não existe saber superior ou mais importante. E que, a partir da realidade de cada um(a), da escuta e do diálogo que se (re)constrói as visões de mundo, que irão impulsionar a prática coletiva. A concepção aqui adotada é de que o conhecimento se constrói através dos diálogos das existências, e não é um ato de transferência de informações.

“Por isto o diálogo é uma exigência existencial. E, se ele é o encontro em que se solidarizam o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado, não pode reduzir-se a um ato de depositar ideias de um sujeito no outro, nem tampouco tornar-se simples troca de ideias a serem consumidas pelos permutantes”.

(Paulo Freire. Pedagogia do oprimido)

Procedimentos:

- Planejamento da realização do diagnóstico participativo: Os(as) facilitadores(as), em diálogo com a o Conselho Gestor ou Diretoria da Rede, definem as datas da realização, sugerem as oficinas/vivências a serem aplicadas e organizam o material necessário para o diagnóstico participativo. A recomendação é que sejam realizadas junto aos(às) catadores(as) dos empreendimentos econômicos solidários que compõem a Rede Solidária. Como sugestão, ao final deste subsídio, são indicadas algumas oficinas/vivências que podem ser aplicadas para fins de diagnóstico participativo.
- Realização das oficinas/vivências: Os(as) facilitadores(as) realizam as oficinas/vivências de diagnóstico participativo junto aos(às) catadores(as) dos empreendimentos econômicos solidários que compõem a Rede Solidária e instâncias de gestão com registro de todos(as) os(as) participantes das oficinas/vivências.
- Sistematização do diagnóstico participativo: Após a realização das oficinas/vivências nos empreendimentos da Rede Solidária, é imprescindível que os resultados dos diagnósticos sejam sistematizados com o cuidado de considerar todas as contribuições. Outra parte desta etapa é a complementação de dados, na qual os(as) facilitadores(as) complementarão as informações do

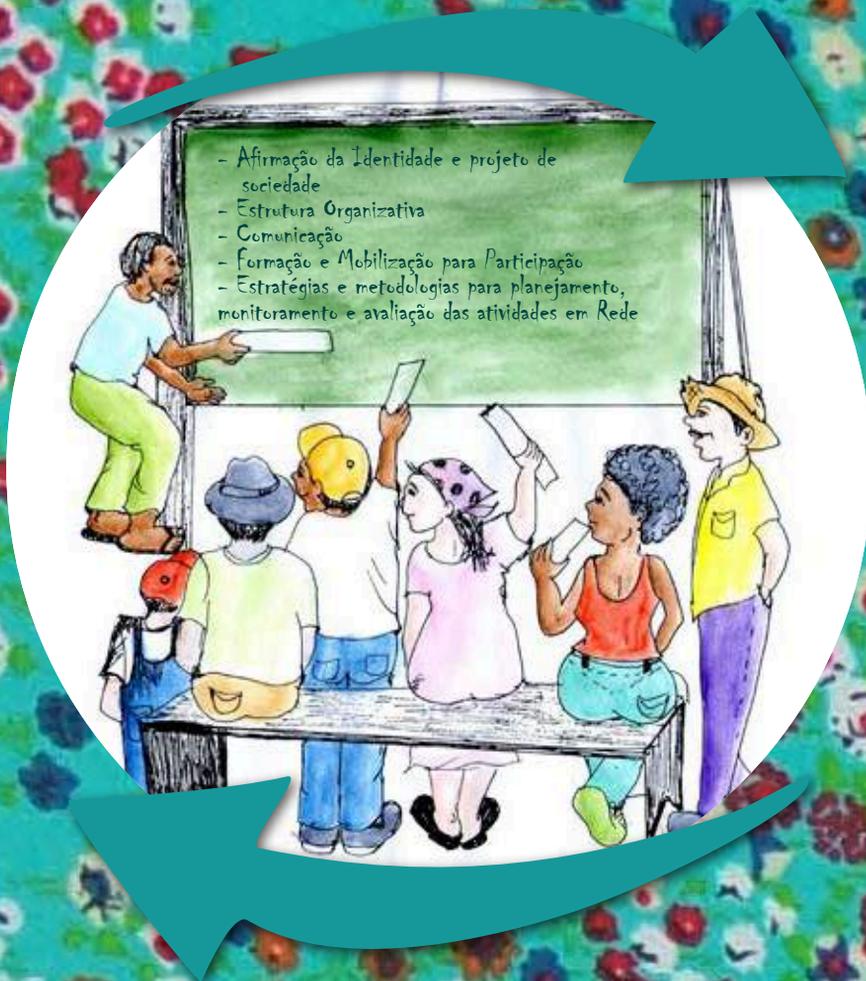
diagnóstico da Rede Solidária com pesquisa documental, entrevistas e pesquisa de dados secundários.

- Devolução e validação do diagnóstico participativo: Após a sistematização, os(as) facilitadores(as) fazem uma apresentação para validação dos resultados para as instâncias de gestão e Catadores(as).

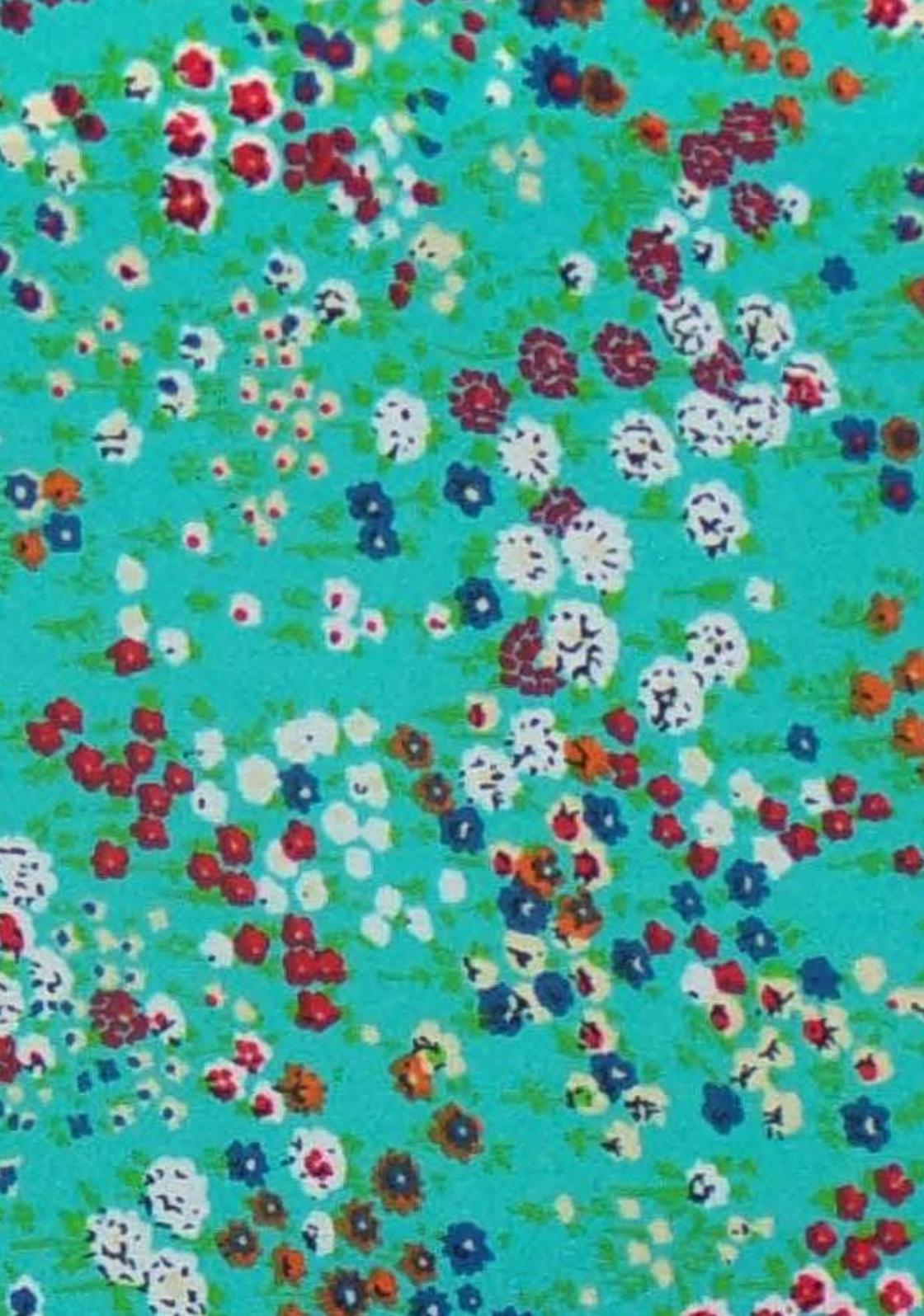




Etapa 2



Apresentação e Discussão dos Componentes do Plano de Gestão Participativa





Etapa 2

Apresentação e Discussão dos Componentes do Plano de Gestão Participativa

Este subsídio apresenta alguns aspectos a serem considerados para elaboração de um Plano de Gestão Participativa, mas cada Rede Solidária pode acrescentar outros aspectos que sejam pertinentes às suas demandas e à sua realidade:

- Afirmação da Identidade e projeto de sociedade
- Estrutura Organizativa
- Comunicação
- Formação e Mobilização para Participação
- Estratégias e metodologias para planejamento, monitoramento e avaliação das atividades em Rede
- Relações Políticas e Institucionais



I. Afirmação da Identidade e Projeto de Sociedade

Entende-se por afirmação da identidade o reconhecimento da Rede Solidária enquanto um grupo de empreendimentos econômicos solidários composto por catadores(as) organizados(as) para a realização de objetivos comuns, através da prática cotidiana dos princípios da Economia Solidária.

A identidade deve ser entendida como um processo social, que é experimentado e construído nas relações estabelecidas por todos(as) os(as) envolvidos(as). A identidade individual, ao ser compartilhada, orienta e forma a identidade e a ação coletiva dos(as) associados(as) e cooperados(as). A afirmação da identidade é uma construção social, uma opção política coletiva, na qual as identidades e objetivos individuais se encontram e conformam a unidade simbólica necessária para garantir a motivação e o desenvolvimento das Redes Solidárias.

O projeto de sociedade deve estar em consonância com os princípios, objetivos e acordos de convivência praticados pelas Redes Solidárias. O projeto de sociedade permitirá que todos(as) os(as) catadores(as) que compõem a Rede Solidária consigam se ver enquanto trabalhadores(as) protagonistas na construção de uma sociedade justa, ecologicamente equilibrada e economicamente solidária. É importante ressaltar nesta discussão a caracterização da sociedade atual, bem como construir a noção de que a sociedade é dinâmica e que muda

através da mobilização das forças sociais, em busca de seus modelos de sociedade em processos históricos.

A construção e afirmação da identidade coletiva fortalecem a autonomia dos sujeitos, potencializando suas forças sociais para o avanço de suas lutas em busca de um projeto de sociedade que se constrói desde já. Neste caso, estão ligados intrinsecamente à Economia Solidária, que se desenvolve como enfrentamento das contradições do sistema capitalista, que é baseado em relações de dominação e exploração. Assim, o projeto de sociedade idealizado pelas Redes Solidárias deve conter elementos que busquem a superação dessas relações e contradições.

Tanto a afirmação da identidade quanto o projeto de sociedade, estão ligados com a visão de mundo (cosmovisão) que possuímos, a forma que nos vemos e vemos o mundo ao nosso redor.

“Que é afinal, uma cosmovisão? Ela é, como diz o nome, uma visão de mundo, um entendimento geral, global, até certo ponto articulado, de determinadas realidades. Poder-se-ia dizer que nossa consciência é “habitada” por cosmovisões. De muitas delas nós temos “consciência”. Outras são como que uma sombra, um “reflexo”, algo que “enfiam”, por assim dizer, dentro de nós e das quais ou não nos damos conta, ou se apresentam confusas, desarticuladas”.

(Pedrinho Guareschi. Psicologia Social Crítica)

Princípios

São valores éticos que orientam as ações dos empreendimentos econômicos solidários e das Redes Solidárias em suas experiências de gestão participativa. Os princípios da Economia Solidária são: autogestão, democracia direta, cooperação, solidariedade, valorização do saber local, livre associação, apoio mútuo, propriedade coletiva dos meios de produção, horizontalidade e autonomia.

Objetivos

Motivos pelos quais os empreendimentos econômicos solidários se organizam em Rede Solidária. Estão ligados à identidade coletiva e ao modelo de sociedade almejado pelos(as) catadores(as).

Acordos de Convivência

Forma e organização das questões operacionais e administrativas do empreendimento e da Rede Solidária, documentadas, sempre referenciadas pelos princípios e identidade da Rede Solidária. São os instrumentos construídos coletivamente que estabelecem as regras que norteiam as ações individuais e coletivas. São elaborados para atender as circunstâncias experienciadas e refletidas pelos(as) membros(as) dos empreendimentos econômicos solidários, portanto, deve sempre estar em construção, de acordo com as situações vividas no decorrer de sua história.

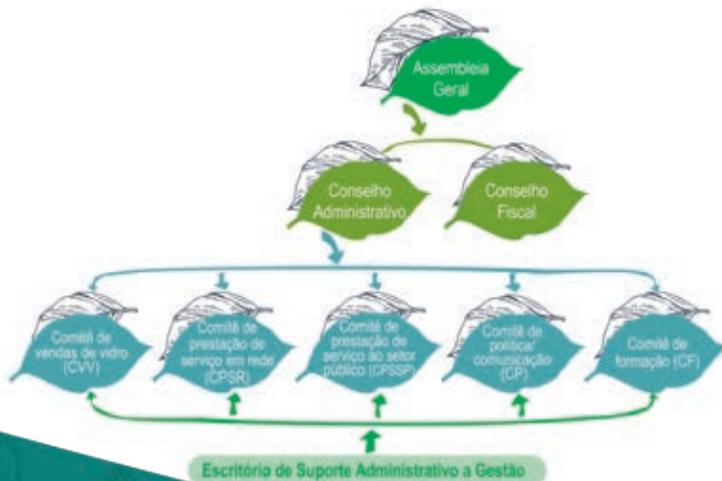
2. Estrutura Organizativa

A Estrutura Organizativa é composta por características do modelo de gestão praticado dentro de uma Rede Solidária. Contempla também as estratégias de descentralização, sucessão geracional e a rotatividade de composição das instâncias coordenadoras. Em muitas Redes e empreendimentos, trata-se das instâncias, como: Conselho Gestor, Diretorias, Coordenações, Conselhos, dentre outras.

Organograma da Estrutura Organizativa

É um esquema ou desenho composto pelas diversas instâncias de participação interna para gerenciamento das funções da Rede Solidária. É composto pelo fluxo de informações e decisões.

Abaixo segue um exemplo de um organograma de uma Rede Solidária de catadores(as), para ilustrar, mas o ideal é que cada Rede defina seu próprio modelo, de modo que atenda às suas especificidades.



Mecanismos ou instâncias de participação

São espaços de participação dos(as) catadores(as) para influência e intervenção na gestão da Rede Solidária. Devem garantir o direito de voz em todas as esferas da Rede Solidária e se constituir enquanto espaços formação e empoderamento de catadores(as). Como exemplo: assembleias, reuniões e oficinas formativas, dentre outros.

Sucessão geracional

Pensando na vitalidade associativa e na permanência de práticas autogestionárias dentro de uma Rede Solidária, o Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias propôs mecanismos para potencializar a sucessão geracional, visando que jovens catadores(as) fossem constantemente formados(as) sobre as funções e princípios que direcionam as práticas coletivas da Rede Solidária e dos empreendimentos inseridos nos processos das Redes Solidárias.

Como vitalidade associativa entende-se todas as ações fundamentais para o fortalecimento de empreendimentos econômicos solidários e de Rede Solidária que permitem melhorias nas relações internas e externas, na confiança e transparência entre os(as) catadores(as), na qualidade de vida e nos ganhos financeiros, de modo a incentivar as atividades e objetivos a serem alcançados.

Este aspecto é fundamental, pois deverá estimular a reflexão coletiva sobre a continuidade do empreendimento através das gerações. Está relacionado com o planejamento da formação política e capacitação profissional, traduzidos em ações que possam garantir a estabilidade e avanço das Redes Solidárias, não como uma única opção determinada pela sociedade, mas sim como uma escolha consciente, alicerçada no resultado da luta e engajamento de seus(suas) semelhantes.

Rotatividade de cargos e funções

Entende-se que a característica autogestionária potencializa o combate às desigualdades e deve ser baseada no exercício do poder compartilhado entre os(as) membros(as). Para a prática autogestionária tanto nos empreendimentos econômicos solidários quanto em uma Rede Solidária é fundamental que exista rotatividade de catadores(as) em todos os cargos e funções. Para isso é fundamental que as formações sejam direcionadas à participação e apropriação da informação de todas as atividades, para que todos(as) se sintam aptos(as) para assumir as diversas funções existentes na estrutura organizativa dos empreendimentos e da Rede Solidária durante a rotatividade de cargos.



Gestão do Negócio Sustentável

É o processo que trata do gerenciamento do negócio sustentável definido e explicitado no Plano de Negócios Sustentáveis da Rede Solidária. A instância de gestão do negócio não é, necessariamente, a mesma instância da Rede em si. Por exemplo, uma unidade de beneficiamento ou um setor de prestação de serviços de coleta seletiva deve ter sua coordenação operacional para garantir a eficiência do trabalho.

Aspectos Formais

Os aspectos formais estão relacionados com o modelo de organização de uma Rede Solidária e tratam sobre sua estruturação legal e jurídica. No projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias as especificidades legais e jurídicas das Redes foram tratadas a partir da elaboração de um Plano Contábil, ferramenta que pode ser replicada em outras Redes Solidárias.





3. Comunicação

A comunicação de forma participativa exige dos empreendimentos econômicos solidários e da Rede Solidária o desenvolvimento da comunicação estratégica para a mobilização social, que deve basear-se em princípios éticos, solidários e ações coletivas.

Para isso, é necessária a difusão das informações e a promoção da coletivização, em busca da conscientização, empoderamento e identificação dos(as) catadores(as) com a Rede Solidária. A seguir estão indicados alguns elementos que podem compor a organização da comunicação dentro de uma Rede Solidária:

Organograma do fluxo da informação

É um desenho ou esquema do caminho pelo qual a informação tem que passar entre as instâncias que compõem os empreendimentos econômicos solidários e a Rede Solidária. O objetivo é facilitar a visualização dessas instâncias e deixar explícito o papel e a relação

comunicativa de cada catador(a) dentro da estrutura organizativa geral de uma Rede Solidária. Exemplifica de que forma cada catador(a) poderá expressar sua opinião e como ela irá influenciar as decisões coletivas.

Exemplo de um fluxograma da informação:

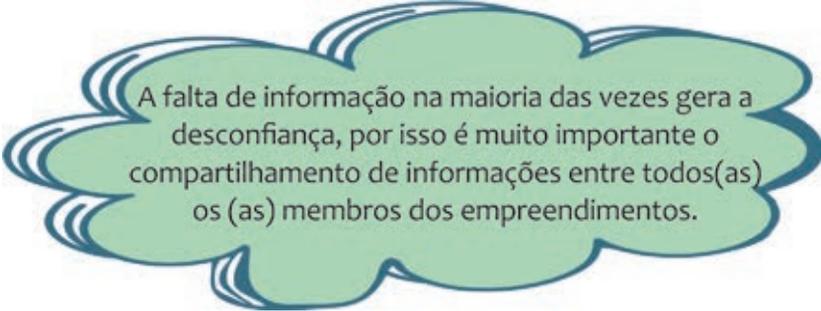


Gestão da Informação, Controle e Transparência

A gestão da informação contempla mecanismos de transparência, controle e acesso à informação, por meio de espaços para compartilhamento de informações entre EES, catadores(as), parceiros e Redes Solidárias.

Deve ser pensada como uma ferramenta para legitimidade da gestão participativa de uma Rede Solidária, prevenindo conflitos internos, empoderando os(as) catadores(as) nos processos produtivos da Rede Solidária e possibilitando a participação direta e consciente de todos(as) nas decisões.

Vale ressaltar que, para garantir o protagonismo dos(as) catadores(as) na gestão participativa rumo à autogestão, se faz necessário criar condições e estímulos para que os(as) próprios(as) catadores(as) produzam a informação e organizem instrumentos e meios de divulgação entre os(as) membros da Rede Solidária.



A falta de informação na maioria das vezes gera a desconfiança, por isso é muito importante o compartilhamento de informações entre todos(as) os (as) membros dos empreendimentos.

Como exemplo, pode-se citar alguns meios de comunicação que já são usados por algumas Redes Solidárias, como reuniões semanais, um jornalzinho periódico (impresso ou mesmo enviado via e-mail), sites, mural de recados, grupos de WhatsApp e Facebook.



4. Formação e Mobilização para a Participação

O trabalho é a forma pela qual se dá a mediação dos seres humanos com a natureza e consigo mesmos. É no processo de trabalho que a sociedade modifica suas ações, construindo cultura e maneiras de fazer e pensar o mundo.

As diferentes formas de construir, participar e interpretar a realidade não são autônomas, mas construídas historicamente pelos grupos e classes sociais, considerando, entre outras, as questões de gênero, raça, etnia, sexualidade e as diferenças geracionais. Portanto, a formação para participação no trabalho associado em Redes Solidárias deve ser direcionada para o estabelecimento de novas formas de relação interna e externa entre os(as) catadores(as).

O trabalho de formação e mobilização deve contribuir para superar o paradigma da divisão social do trabalho, ou seja, que separa o “saber” do “fazer”, a “produção” do “administrativo”, o(a) “técnico(a)” do(a) “catador(a)”. Todos os saberes devem ser considerados de forma igualitária, uma vez que o processo de aprendizagem entre técnicos(as) responsáveis e catadores(as) é mútuo e se complementam entre si.

Desta forma, buscando o aprimoramento da organização, no que se refere à participação popular,

não basta apenas criarmos mecanismos de participação (instâncias, espaços de discussão), é preciso estimular os(as) sujeitos e mobilizá-los(as) para participar da gestão, do trabalho reflexivo e intelectual, de planejar, monitorar e executar as ações.

Mecanismos e Estratégias de Vitalidade Associativa

São formas de garantir a gestão participativa para dentro dos empreendimentos econômicos solidários e da Rede Solidária. Podem assumir as formas de processos formativos, dinâmicas e/ou metodologias que trabalhem a questão da autogestão dentro da Economia Solidária. Dentre os elementos necessários para a autogestão está a descentralização.

Descentralização

Um modelo de organização descentralizada parte do princípio da autodisciplina do(a) sujeito envolvido(a) em conjunto com metodologias que criem condições do exercício do poder coletivo. Nessas metodologias deve ser considerada a desconstrução das relações desiguais socialmente construídas a partir das diferenças, como entre homens e mulheres, negros(as) e brancos(as), pobres e ricos(as).

No sistema hegemônico as diferenças são apropriadas para justificar as desigualdades, sejam elas de nível de escolarização, gênero, sexualidade, raça, etnia, culturais, geracionais, entre outras.

Nos princípios da

Economia Solidária é possível que se produza e reproduza uma nova cultura, alicerçada no respeito, na igualdade e na justiça nas diferenças. Torna-se necessário o planejamento e a execução de uma prática de descentralização ideológica, administrativa e do conhecimento.



5. Estratégias e metodologias para Planejamento, Monitoramento e Avaliação (PMA) das atividades em Rede

Trata-se das metodologias, procedimentos e instrumentos específicos para o desenvolvimento dos empreendimentos econômicos solidários e da Rede Solidária no que diz respeito ao planejamento, monitoramento e avaliação. O PMA também explicita as responsabilidades pelas atividades, as metas e os prazos a serem observados, gerando compromissos coletivos.

A maioria das organizações solidárias pratica algum tipo de PMA. Para a elaboração de um Plano de Gestão Participativa é importante mapear essas práticas, categorizá-las e potencializá-las dentro da Rede Solidária para que sejam realizadas de forma contínua e sistêmica.

Para que o desenvolvimento a longo prazo de uma Rede Solidária se efetive, é necessário que esta prática se torne constante. O coletivo deve deliberar a periodicidade de avaliação das atividades planejadas, monitorando sistematicamente o que foi e o que não foi realizado. O PMA é flexível e permite à Rede verificar os avanços na sua estratégia, quais erros cometidos e como superá-los, e quais experiências foram exitosas no fortalecimento do empreendimento.





6. Relações Políticas e Institucionais

Do ponto de vista político, para as relações internas de uma organização autogestionária, um dos princípios é o protagonismo dos(as) catadores(as) nas decisões pelo método da democracia direta na gestão. O método tem o objetivo de extinguir a hierarquização e burocratização das relações. Para as relações políticas com as instituições externas o princípio é o da autonomia. Uma organização autogestionária precisa ter um amplo leque de parcerias, contudo deve ter autonomia política em relação a elas.

Para as relações econômicas internas, o princípio da democracia econômica se traduz na propriedade coletiva dos meios de produção e na divisão igualitária dos excedentes de produção entre os(as) produtores(as) que são também trabalhadores(as), mas não assalariados(as). Para as relações econômicas externas, a democracia econômica significará o direito de participação dos(as) indivíduos de maneira coletiva, das relações econômicas de produção, distribuição e consumo.

Agentes externos

A temática dos(as) catadores(as) é universal, não se restringindo única e exclusivamente aos(às) membros dos empreendimentos econômicos solidários e Rede Solidária. Dialogar sobre a questão social da reciclagem com os diversos setores da sociedade deve ser uma estratégia de fortalecimento de uma Rede Solidária. Neste sentido, a articulação de esferas públicas possibilita o avanço e o acesso às políticas públicas pelos(as) catadores(as), como fóruns municipais e/ou regionais de debates e encaminhamentos de ações.

Em relação aos desafios demandados acerca das questões gerenciais, é importante estabelecer o diálogo e o trabalho em conjunto com apoiadores, constituindo equipes de trabalho ou redes de apoio que planejem as ações e metodologias que contribuam para o empoderamento e protagonismo da Rede Solidária.

No escopo do Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias, a estratégia da atuação por meio das Bases de Serviços foi fundamental para que houvesse a formação e capacitação técnica dos(as) catadores(as), possibilitando que algumas Redes Solidárias compusessem internamente seu corpo técnico. Desta forma, é fundamental estimular espaços formativos com esse objetivo, bem como potencializar a relação com outras Redes Solidárias e empreendimentos econômicos solidários de outros setores da Economia Solidária que assegurem autonomia para os(as) catadores(as) nos processos de auto formação, possibilitando parcerias para o atendimento das demandas por meio de caminhos que sejam compatíveis com o projeto de sociedade preconizado por elas.

Da mesma forma, os empreendimentos econômicos solidários e a Rede Solidária devem estabelecer negociações com o Poder Público no sentido de garantir a efetivação de suas conquistas e direitos, como, por exemplo, a contratação pela prestação de serviços na gestão integrada dos resíduos sólidos como uma estratégia tanto de reconhecimento da categoria, quanto de viabilidade econômica do empreendimento.

É importante que a Rede Solidária defina coletivamente que tipo de negociação irá estabelecer com os agentes econômicos, principalmente os de mercado. Como se dará a manutenção e avaliação dessas relações, sem perder de vistas seus princípios e objetivos.

Procedimentos

Discutir e sistematizar junto às instâncias de gestão e Catadores(as) a situação atual da Rede Solidária relacionando com os elementos desta Etapa e com o resultado do Diagnóstico Participativo.

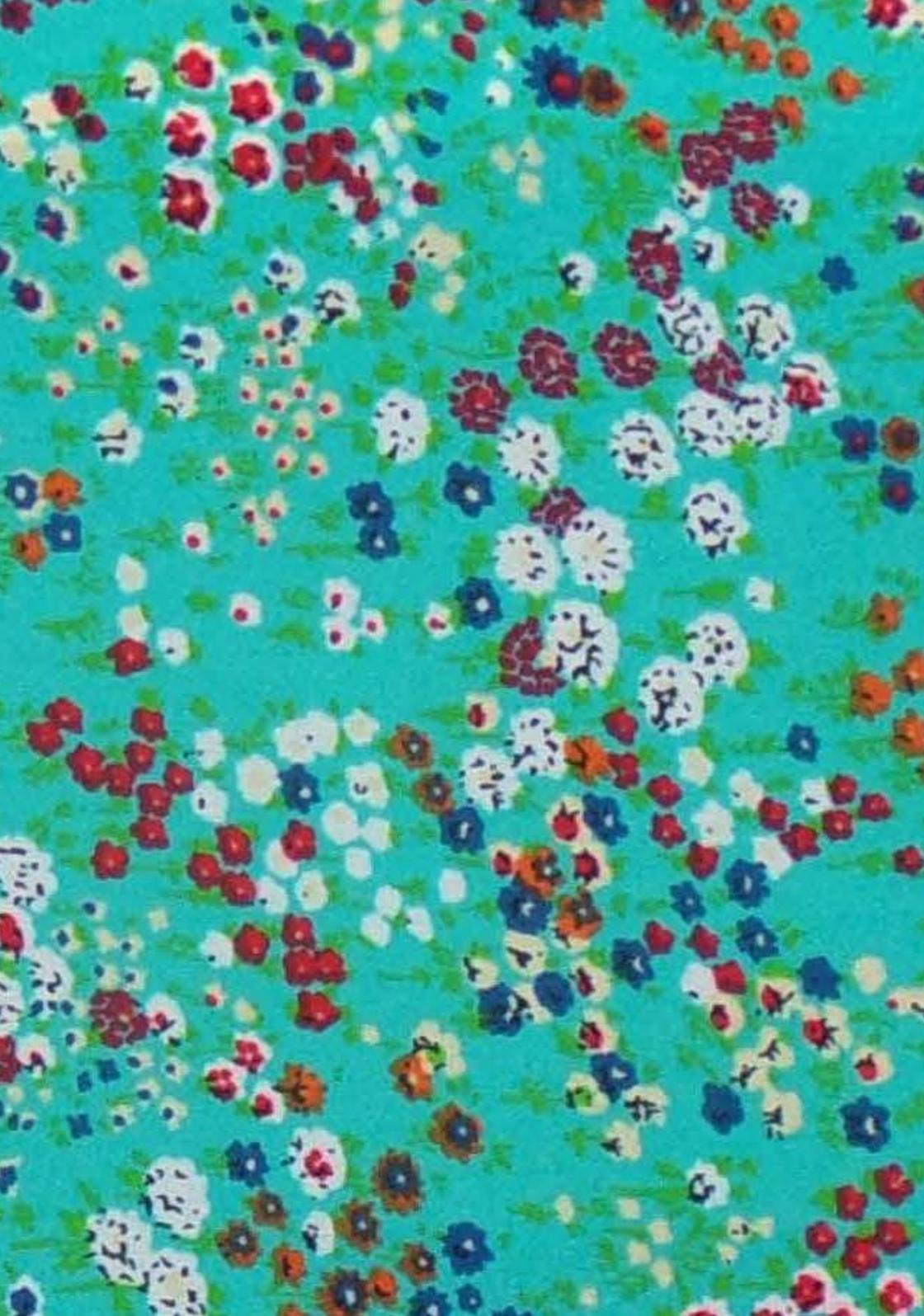




Etapa 3



Planejamento Participativo da Rede





Etapa 3

Planejamento Participativo da Rede

O Planejamento consiste na elaboração e na discussão coletiva do plano de ação de uma Rede Solidária. Configura-se como um processo de conhecimento e análise da realidade da Rede, seus desafios e potencialidades e a proposição de alternativas para solução de problemas e tomada de decisões. Por possuir caráter processual, deve ser um instrumento flexível, permitindo adaptações, ajustes e alterações nos objetivos e nas estratégias durante a sua execução. É, assim, uma atividade permanente de reflexão e ação. O planejamento deve ser visto como instrumento que contribui para a proatividade dos(as) catadores(as), superando o imobilismo e propiciando o desenvolvimento da ação coletiva e participativa.

O planejamento participativo propõe transformar pessoas, muitas vezes excluídas das decisões, em trabalhadores(as) autogestionários(as) e autônomos(as). A busca da emancipação pressupõe mudanças culturais e um amplo processo de formação para a autogestão.

O processo de planejamento participativo deve propor estratégias que gerem condições para atender às necessidades imediatas de uma Rede Solidária, possibilitem a aprendizagem e a construção da autonomia do grupo e sua formação autogestionária. É importante que as ações previstas no planejamento contemplem as questões imediatas e, também, os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo.

Para elaboração do planejamento participativo é imprescindível a contribuição das pessoas envolvidas em todos os processos da Rede Solidária. Seu sucesso dependerá da escolha e aplicação adequadas de uma metodologia que priorize a participação efetiva dos(as) catadores(as).

Deve-se resgatar a sistematização do diagnóstico participativo, do qual foram identificadas as dificuldades e as propostas para a Rede Solidária. As técnicas para elaboração do planejamento participativo devem ser simples e de fácil compreensão para os(as) catadores(as). Para levantamento das propostas de ação, sugere-se que sejam feitas perguntas direcionadas, tais como: O que fazer para superar uma dificuldade ou potencializar um ponto positivo detectado? Como fazer? Quem vai fazer? Quando fazer? Quais os recursos necessários?



A partir das proposições levantadas, constrói-se uma matriz de planejamento ou plano de ações participativo. Nesse exercício de planejamento podem ser considerados períodos de execução mais curtos ou mais longos, mas sempre é útil que se identifiquem ações realistas e que possam vir a ser implementadas na Rede Solidária. O papel do(a) facilitador(a) como agente motivador(a) para a participação nas discussões do maior número de pessoas é essencial.

Procedimentos

Para a experiência do projeto CATAFORTE foram propostos os seguintes procedimentos para a elaboração do planejamento participativo das Redes Solidárias, os quais são passíveis de adaptação de acordo com a realidade desejada:

- **Resgate do resultado do diagnóstico participativo:** os(as) facilitadores(as) propõem uma plenária ou reunião ampliada, com representantes de todos os empreendimentos econômicos solidários da Rede Solidária e instâncias de gestão e apresentam um resgate do diagnóstico participativo focando nas dificuldades e nas propostas levantadas.
- **Priorização das dificuldades levantadas:** Caso no diagnóstico participativo tenham sido detectadas muitas dificuldades, o(a) facilitador(a) deve propor uma priorização, com a escolha das mais importantes a serem consideradas no plano de ação.

- Proposição de soluções: discutir as soluções para as dificuldades priorizadas, escolhendo-se, de forma consensual, aquelas que devam ser trabalhadas, ou seja, para as quais serão definidas as atividades que as viabilizarão.
- Elaboração da matriz de planejamento: desenhar uma matriz, em que se identificam as ações, atividades, responsabilidades e o período de execução, visando solucionar cada problema apontado. Sugere-se que sejam usadas fichas, cartazes, *post it*, painéis ou quadro.

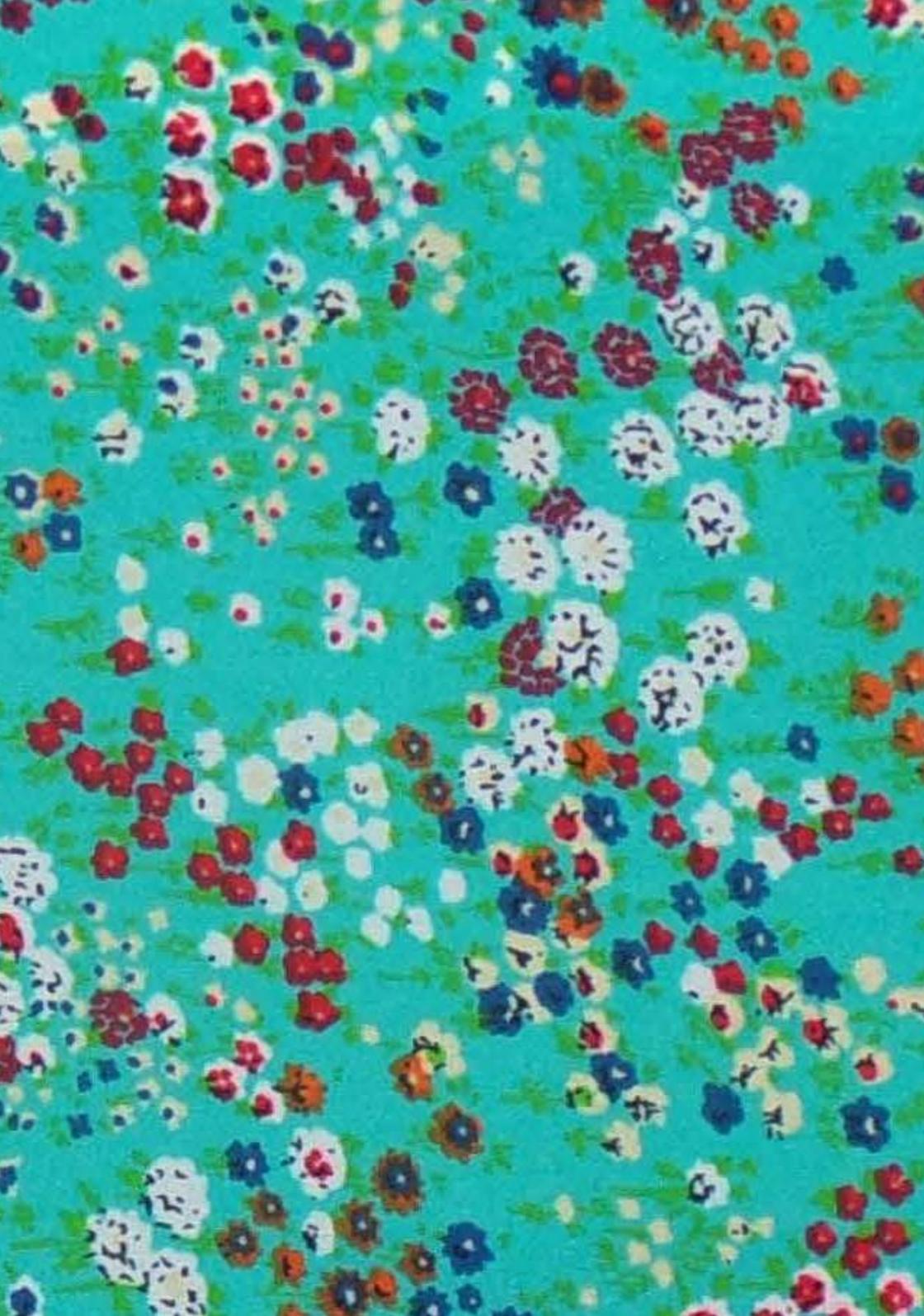




Etapa 4



Sistematização do Plano de Gestão Participativa





Etapa 4

Sistematização do Plano de Gestão Participativa

O mecanismo de sistematizar sobre si ou seus(suas) semelhantes se torna uma experiência significativa às Redes Solidárias, por conter a narrativa de quem vivencia os processos, possibilitando ecoar a voz de quem é protagonista da ação. As Redes por meio da sistematização constroem um portfólio que registra as memórias e trajetórias dos empreendimentos, que, conectados em rede, são capazes de traduzir histórias coletivas.

A partir da sistematização tem-se também a organização de dados, organização das demandas, estratégias para alcance de seus objetivos e compilação das atividades realizadas em determinado período, favorecendo a transparência, sucessão geracional e rotatividade de funções.

A sistematização de um Plano de Gestão Participativa deve ser realizada com base nos objetivos, missão, visão e valores da Rede, mais as informações e dados coletados.

O roteiro utilizado pelo Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias para elaboração do Plano de Gestão Participativa das Redes Solidárias consta anexo a este subsídio.

Procedimentos

Para o CATAFORTE foram propostos os seguintes procedimentos para a elaboração da sistematização do Plano de Gestão Participativa das Redes Solidárias, os quais são passíveis de adaptação de acordo com a realidade desejada.

- Facilitadores(as) elaboram o Plano de Gestão Participativa com base no diagnóstico e no planejamento feito com a participação dos(as) catadores(as) dos empreendimentos econômicos solidários participantes da Rede Solidária.
- Instância de decisão da Rede valida o Plano de Gestão Participativa.

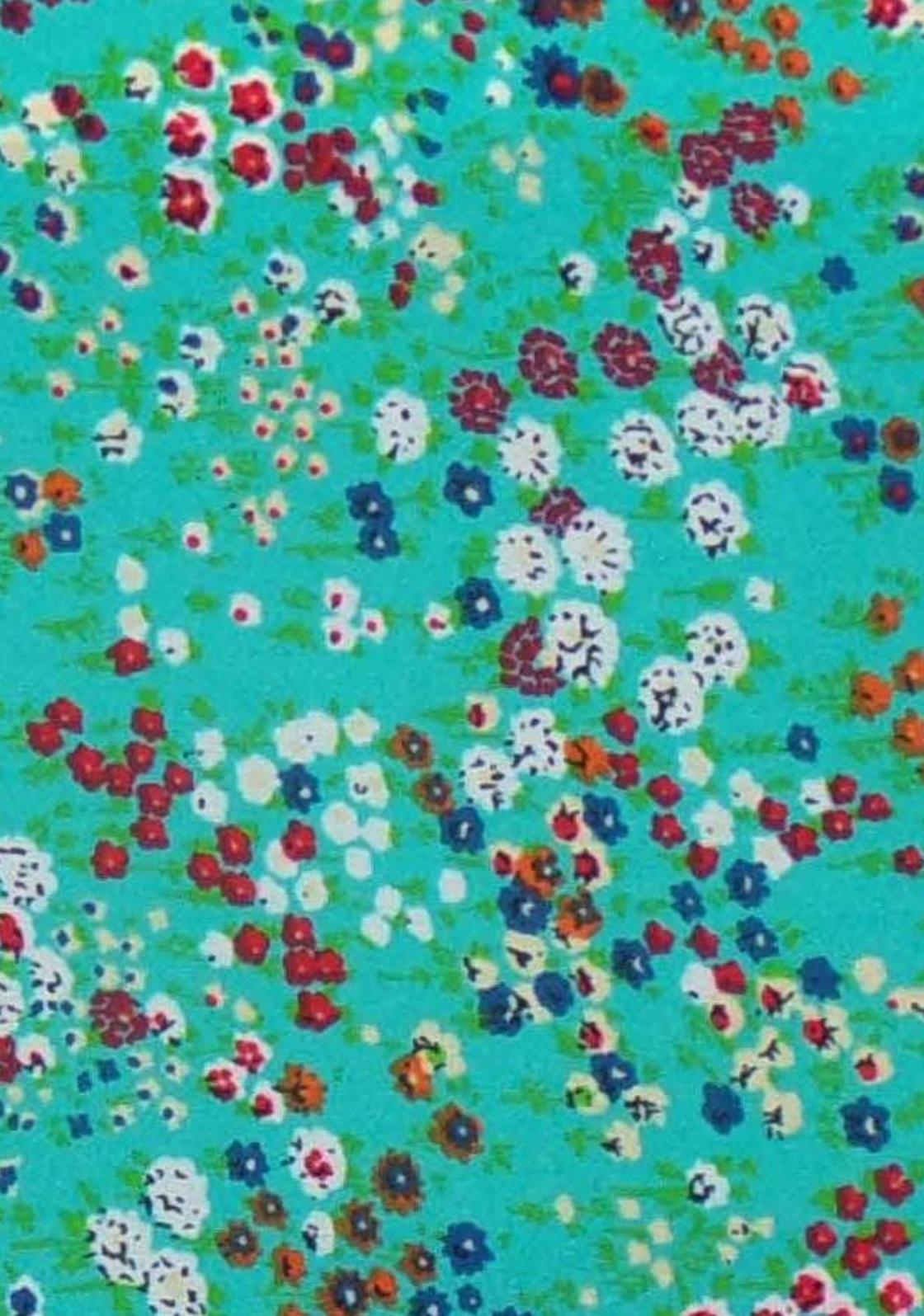




Etapa 5



Implementação do Plano de Gestão Participativa





Étapa 5

Implementação do Plano de Gestão Participativa

Para implementação de um Plano de Gestão Participativa, faz-se necessário que os(as) facilitadores(as), juntamente com os(as) Catadores(as) e a instância de decisão da Rede Solidária desenvolvam uma série de atividades.

O Plano de Gestão Participativa deve conter os procedimentos metodológicos que contemplem a socialização dos conhecimentos.

As atividades podem ser:

- Articulação dos empreendimentos, Conselhos e Fóruns de forma que permitam o diálogo com outros segmentos da Economia Solidária
- Intercâmbio com outras Redes Solidárias
- Elaboração de metodologias e indicadores para práticas de tomadas de decisões participativas na Rede Solidária

- Criação de canais que otimizem a comunicação
- Criação de um projeto de formação permanente
- Discussão e construção do Acordo de Convivência da Rede Solidária
- Participação em espaços que reforcem o empoderamento político e diálogo com agentes externos
- Participação em espaços de formação e capacitação de forma a garantir o protagonismo dos(as) catadores(as).

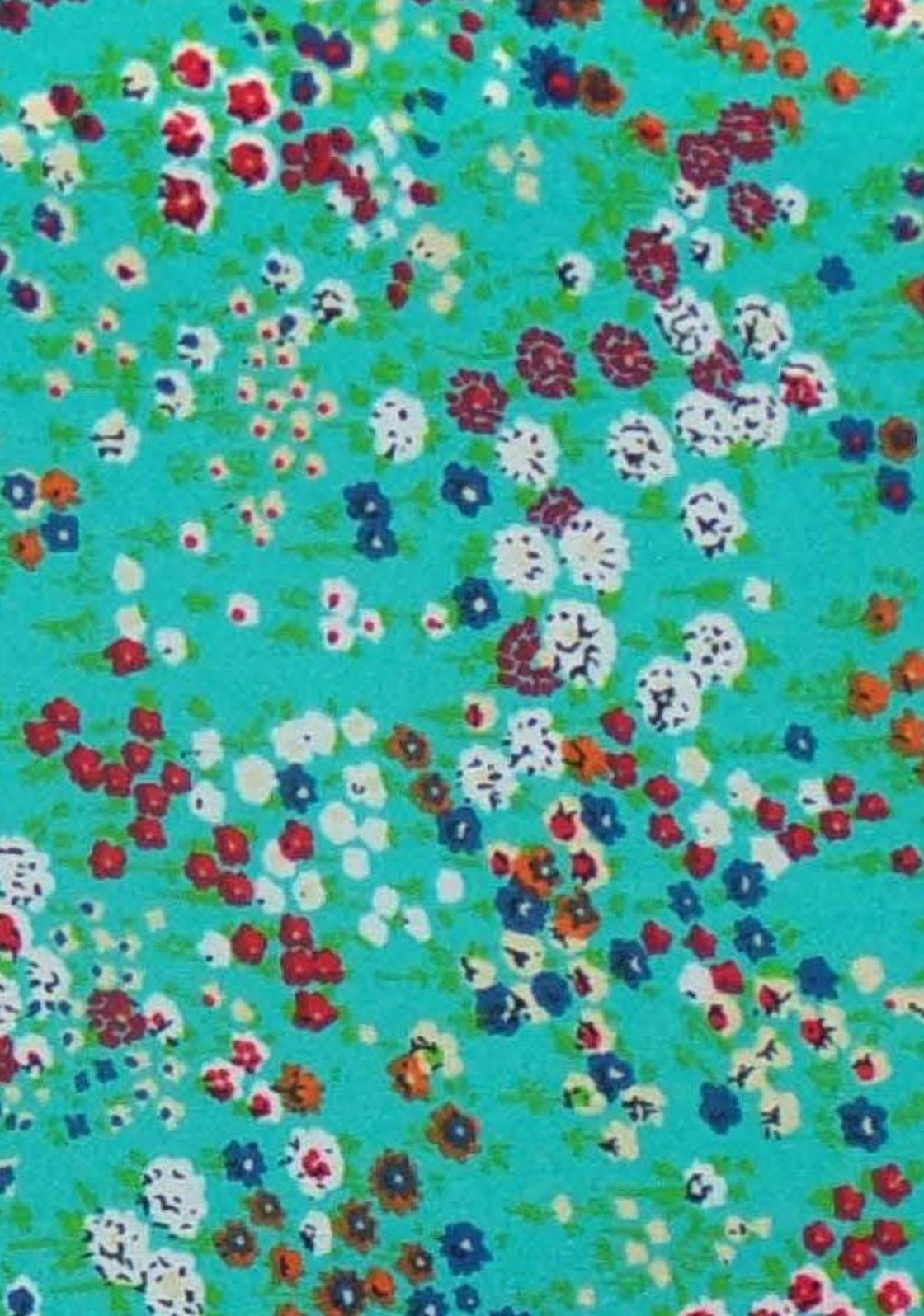




Etapa 6



Monitoramento do Plano de Gestão Participativa





Etapa 6

Monitoramento do Plano de Gestão Participativa

O monitoramento de um Plano de Gestão Participativa consiste em uma atividade regular de coleta de informações e indicadores, a respeito de sua execução, de modo a identificar possíveis desvios das ações planejadas e colaborar para a tomada de decisões. Além de fornecer informações a respeito de tendências e mudanças sobre o que está funcionando ou como as atividades podem ser melhor ajustadas.

As ações de monitoramento de um Plano de Gestão Participativa são importantes, pois fornecem informações necessárias para a gestão da implementação do plano. O monitoramento feito de forma participativa, com o envolvimento dos(as) catadores(as), potencializa os resultados e promove uma gestão transparente do processo com o entendimento das responsabilidades e das contribuições a serem dadas para a execução das atividades e alcance dos resultados esperados.

INDICADORES

Os indicadores são instrumentos utilizados para medição do alcance das ações, metas e resultados e devem fazer parte do sistema de monitoramento de um Plano de Gestão Participativa para assegurar que sua implementação seja participativa. Devem abranger e monitorar os seis componentes propostos para implementação do Plano.

Os indicadores elegidos no Plano de Gestão Participativa devem ser adequados às características das informações que se deseja monitorar. Devem ser válidos, mensuráveis, verificáveis, oportunos, sensíveis, pontuais, etc.

Além disso, sua construção deverá ser feita desde o início do projeto, de forma participativa. No caso do Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias essa foi uma premissa básica. Durante o “Encontro de Planejamento das Redes Solidárias e das Executoras das Bases de Serviços”, realizado no Projeto, foram sugeridas diretrizes para nortear a elaboração dos indicadores para o Plano de Gestão Participativa. Outros indicadores específicos de cada Rede Solidária também podem e devem ser utilizados, uma vez que é imprescindível que haja flexibilidade e adaptabilidade do monitoramento para as realidades locais.

A busca pela autogestão deve ser permanente. Mas para alcançá-la é necessário definir indicadores que identifiquem os avanços e desafios de uma Rede Solidária para que, mais do que uma gestão democrática, seja implementado um modelo em que os catadores e catadoras têm o poder de decisão no empreendimento.

Procedimentos

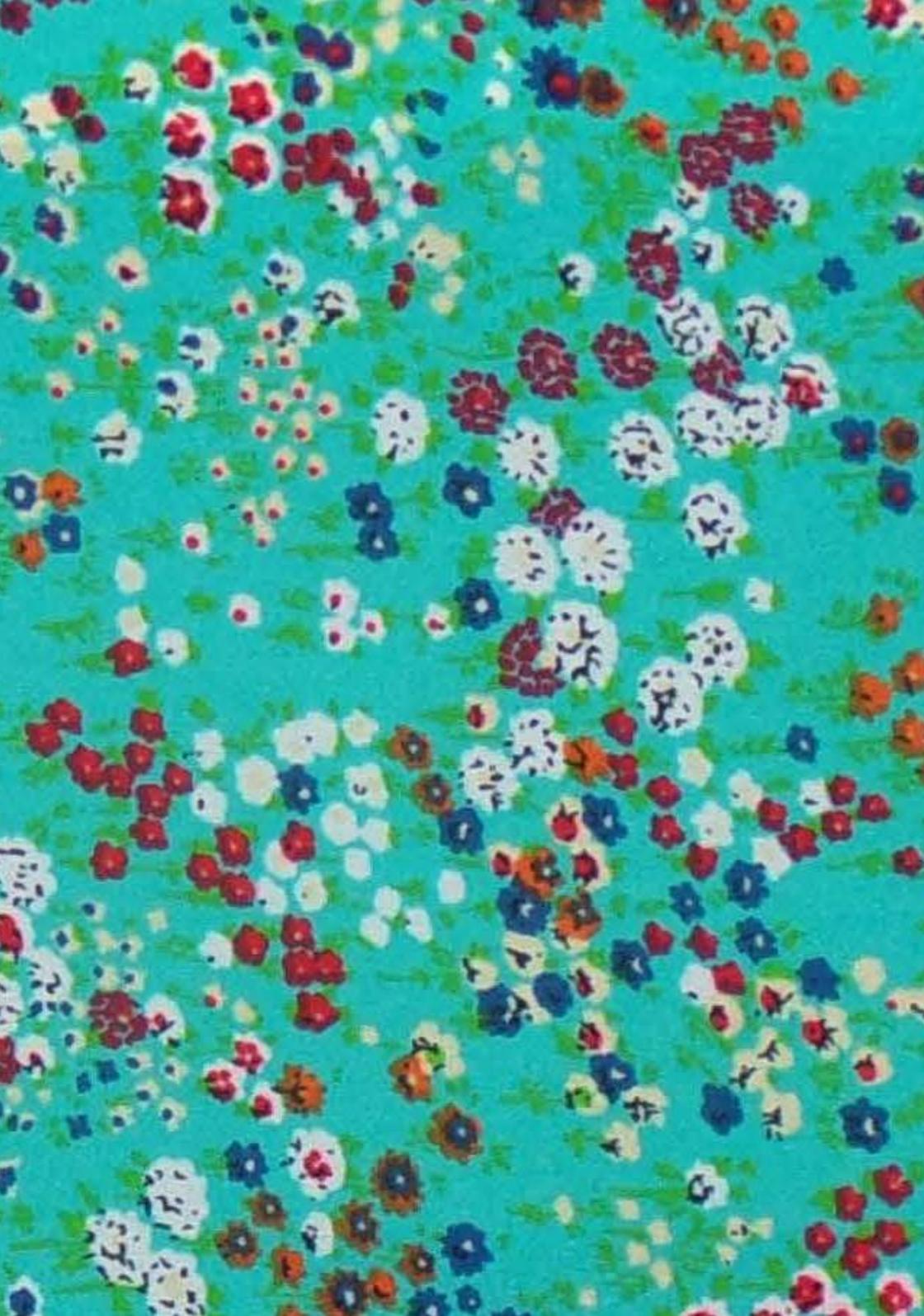
Para o CATAFORTE foram propostos os seguintes procedimentos para o levantamento e escolha de indicadores pelas Redes Solidárias.

- Levantamento dos indicadores: Os(as) facilitadores(as), juntamente com os(as) catadores(as), deverão propor indicadores para o monitoramento do Plano de Gestão Participativa, considerando cada um dos componentes do referido Plano. Sugere-se que os(as) facilitadores(as) realizem oficinas/vivências para construção de indicadores junto aos(às) catadores(as) dos empreendimentos econômicos solidários que compõem a Rede Solidária.
- Sistematização dos indicadores: Após a realização das oficinas/vivências nos empreendimentos econômicos solidários da Rede Solidária deverão ser sistematizados os resultados. Outra parte desta etapa é informar como serão mensurados, quais os procedimentos a serem adotados e quem vai executá-lo. Após a sistematização, os(as) facilitadores(as) fazem uma apresentação para validação dos resultados pelo Conselho Gestor e Catadores(as) Mobilizadores(as).





Fontes Consultadas



Fontes Consultadas

ARMANI, Domingos. PMA: conceitos, origens e desafios. Versão revisada da palestra proferida no Encontro de Agentes de Projetos da CESE, Salvador/BA, em outubro de 1998, originalmente publicada em “Caminhos: planejamento, monitoramento e avaliação – PMA”, CESE, Salvador: 1999.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO. O que é economia solidária? Disponível em <http://trabalho.gov.br/trabalhador-economia-solidaria/o-que-e>

DIEESE. Referencial brasileiro para análise de empreendimentos de economia solidária. São Paulo: DIEESE, 2014.

DIEESE. Subsídios para a economia solidária. São Paulo: DIEESE, 2014.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do Oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

GAIGER, Luiz Inácio Germany. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. Caderno CRH. V. 16. N. 39 (2003).

GUARESCHI, Pedrinho. Psicologia Social Crítica como prática de libertação. Porto Alegre: EDPUCRS, 2005.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. EDITAL DE SELEÇÃO PÚBLICA N.º 2014/023.

LIMA, Cristiano de França. Catadores de material reciclável em movimento: trajetória de uma identidade coletiva. Disponível em http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirosimposio/cristiano_franca_lima.pdf

NASCIMENTO, Cláudio. A autogestão e o “novo cooperativismo”. BENINI, E. A., FARIA, M. S., NOVAES, H. T. e DAGNINO, R. Gestão Pública e Sociedades: fundamentos e políticas de economia solidária. São Paulo: Outras Expressões, 2011.

OLIVEIRA, Frederico Ferreira de, DRUMOND, Vitória Resende Soares. Participação social e economia solidária: caminhos para a cidadania no Brasil. Revista Symposium, Lavras, Ed. 18, v. 9, n. 2, p. 68-83 Jul/Dez 2011.

RODRIGUEZ, Leon. Autogestão e Formação. In: Marxismo e Autogestão, Ano 01, Num. 01, jan./jun. 2014. P. 188-202.

SANTOS, Andréa Cardoso dos [et. Al.]. Gestão Participativa: uma alternativa viável para o século XXI. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba: 23 a 25 de outubro de 2002.

UNICAMP. Caderno Empírica. Campinas: Instituto de Economia, 2009

VERONESE, Marília, MARTINS, Marina Rodrigues. A comunicação nos empreendimentos econômicos solidários. Revista Comunicação & Educação. Ano XV, número 2, maio/ago 2010. P.59-68.

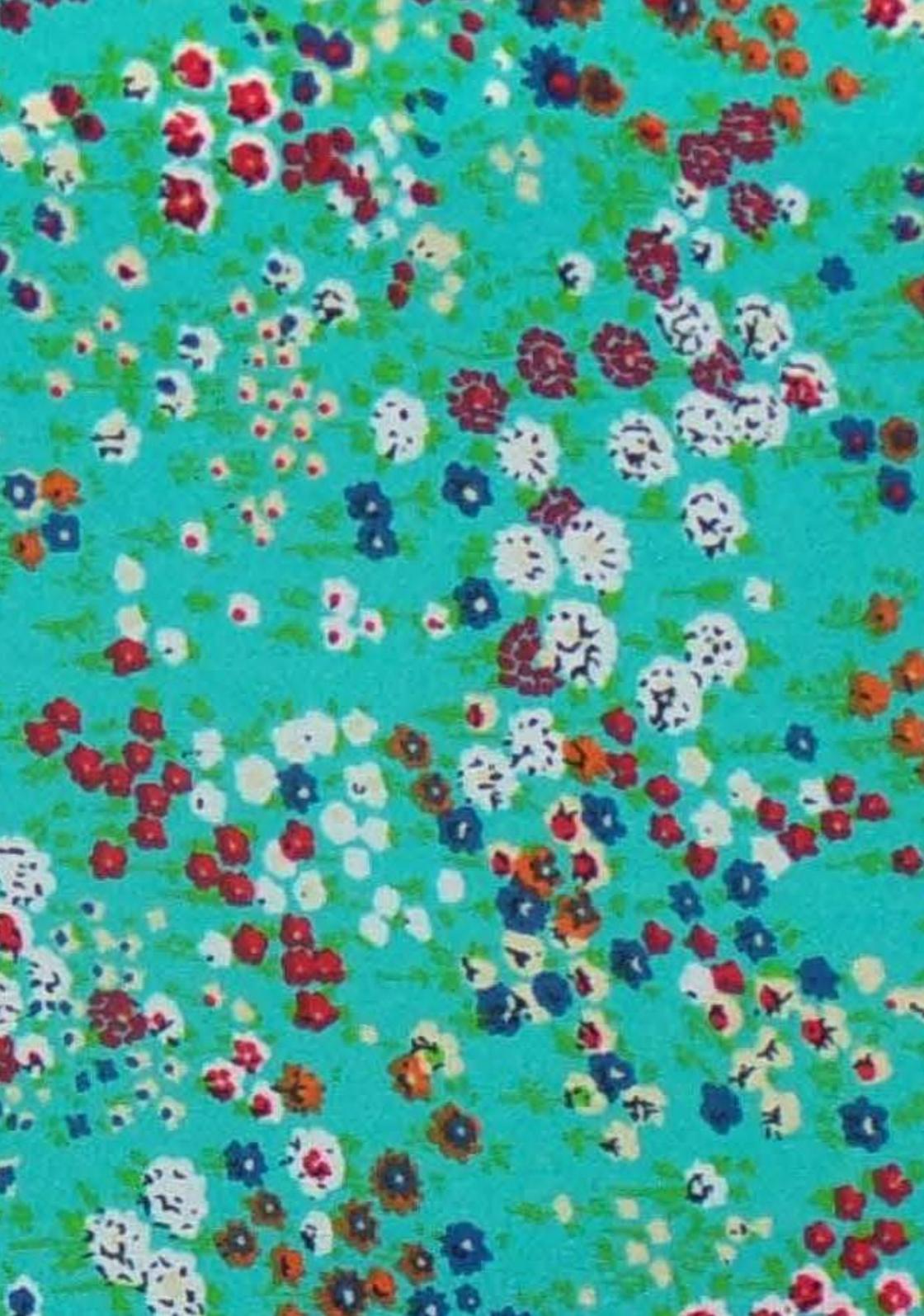
ZAMORA, Martín. Uma análise crítica da autogestão na produção. Trabalho apresentado no III Congresso Internacional de Pós-Graduações e Pesquisas Latinos em Administração e Estudos Organizacionais realizado nas cidades de Porto Alegre e São Leopoldo, em agosto de 2014.







ANEXO 1



PROPOSTAS DE INDICADORES PARA O PLANO DE GESTÃO PARTICIPATIVA

Os indicadores propostos aqui são frutos da sistematização das discussões e indicadores apresentados nas oficinas e encontros de capacitação para elaboração dos produtos do Projeto CATAFORTE, organizados pelo Escritório Nacional do CATAFORTE. Eles buscaram encontrar um equilíbrio entre os indicadores necessários para a mensuração dos objetivos e a necessidade de propor indicadores e métodos facilitados e aplicáveis a grupos com pouca prática de monitoramento.

São propostas que podem ser utilizadas pelas Redes Solidárias e empreendimentos econômicos solidários para medição das atividades e metas do Plano de Gestão Participativa. No entanto, podem também ser utilizados em outros projetos ou mesmo no monitoramento cotidiano das Redes Solidárias e empreendimentos.



INDICADORES PARA O PLANO DE GESTÃO PARTICIPATIVA

INDICADORES PARA PLANOS DE

Aspectos da Gestão	Pergunta de avaliação	Indicador Quantitativo	Indicador Qualitativo
Afirmação da identidade e projeto de sociedade	Os EES que compõem a Rede são organizações de autogestão, cujos (as) integrantes exercem coletivamente a gestão transparente e democrática do empreendimento e a decisão sobre a partilha dos seus resultados?	Nº de assembleias, plenárias e reuniões realizadas.	Nível de participação dos (as) catadores (as) nas assembleias, plenárias e reuniões (Insuficiente - fraca - adequada - forte)
	Os objetivos, princípios e identidade da Rede foram construídos coletivamente?		Nível de envolvimento dos (as) catadores (as) na construção coletiva dos objetivos, princípios e identidade da Rede (Insuficiente - fraco - adequado - forte)
	Os(as) associados(as) têm conhecimento dos objetivos, princípios e identidade da Rede?	Nº de catadores(as) com conhecimento dos objetivos, princípios e identidade da Rede.	Nível de conhecimento dos (as) catadores (as) acerca dos objetivos, princípios e identidade da Rede (Insuficiente - fraco - adequado - forte)

GESTÃO PARTICIPATIVA DAS REDES SOLIDÁRIAS

Forma de coleta dos dados	Responsáveis	Periodicidade	Resultados Esperados
Listas de presença Fotografias Depoimentos Atas			Melhoria na autogestão dos grupos, com ênfase na democracia e transparência da gestão.
Atas Depoimentos			
Depoimentos Questionário			

INDICADORES PARA PLANOS DE

Aspectos da Gestão	Pergunta de avaliação	Indicador Quantitativo	Indicador Qualitativo
	A Rede realiza momentos formativos sobre sua identidade?	Nº de momentos formativos realizados Nº de catadores(as) que participaram dos momentos formativos.	Nível de participação dos(as) catadores(as) nos momentos formativos (Insuficiente - fraco - adequado - forte).
	A Rede é uma organização coletiva com adesão livre e voluntária dos(as) seus(suas) membros(as) que são catadores(as) de materiais recicláveis?	Nº de EES associados/filiados à Rede Nº de catadores(as) associados/filiados à Rede	
Estrutura organizativa	Os(as) jovens são incluídos(as) nos espaços de discussão e decisão da Rede?	Nº de jovens participando do Conselho Gestor e outras instâncias de direção	Nível de participação dos jovens nas instâncias de direção (Insuficiente - fraco - adequado -

GESTÃO PARTICIPATIVA DAS REDES SOLIDÁRIAS

Forma de coleta dos dados	Responsáveis	Periodicidade	Resultados Esperados
Depoimentos Questionário			
Fichas de adesão/filiação			
Atas Depoimentos			

INDICADORES PARA PLANOS DE

Aspectos da Gestão	Pergunta de avaliação	Indicador Quantitativo	Indicador Qualitativo
	A Rede estimula a participação da juventude em suas atividades, dando-lhes espaço para manifestação e atuação?	Nº de jovens participando das assembleias, plenárias e reuniões da Rede	Nível de participação dos jovens nas assembleias, plenárias e reuniões da Rede (Insuficiente - fraco - adequado - forte)
	As decisões e os cargos de liderança da Rede contam com a participação igualitária de homens e mulheres?	Nº de mulheres participando do Conselho Gestor e outras instâncias de direção	Nível de participação das mulheres nas instâncias de direção (Insuficiente - fraco - adequado - forte)
	As funções e responsabilidades na Rede estão claras para todos(as) seus(suas) integrantes e são definidas coletivamente?	Nº de catadores(as) com conhecimento das funções e responsabilidades da Rede	Nível de conhecimento dos(as) catadores(as) acerca das funções e responsabilidades (Insuficiente - fraco - adequado - forte)

GESTÃO PARTICIPATIVA DAS REDES SOLIDÁRIAS

Forma de coleta dos dados	Responsáveis	Periodicidade	Resultados Esperados
Atas Depoimentos Listas de presença Fotografias		Semestral	
Atas Depoimentos		Semestral	
Depoimentos Questionários			

INDICADORES PARA PLANOS DE

Aspectos da Gestão	Pergunta de avaliação	Indicador Quantitativo	Indicador Qualitativo
	A Rede realiza reuniões planejadas e executadas de forma participativa, com a pauta sendo definida, discutida e encaminhada coletivamente?	Nº de reuniões planejadas e realizadas com pauta definida	Nível de participação dos(as) catadores(as) nas reuniões (Insuficiente - fraco - adequado - forte)
	Ocorrem eleições diretas para os cargos e funções definidos pelos Estatutos e/ou regimento interno?	Nº de eleições diretas realizadas	
	A instância máxima de deliberação para todos os fins é a Assembleia Geral periódica de seus membros, respeitando o direito a voz e singularidade do voto?	Nº de assembleias realizadas.	Nível de participação dos/as catadores/as nas assembleias (Insuficiente - fraco - adequado - forte)

GESTÃO PARTICIPATIVA DAS REDES SOLIDÁRIAS

Forma de coleta dos dados	Responsáveis	Periodicidade	Resultados Esperados
Convocações Atas Fotografias			
Atas de eleições Estatuto Regimento interno			
Atas Depoimentos			

INDICADORES PARA PLANOS DE

Aspectos da Gestão	Pergunta de avaliação	Indicador Quantitativo	Indicador Qualitativo
	<p>As relações entre os(as) membros(as) da Rede baseiam-se na transparência, democracia e solidariedade, em todas as instâncias?</p>		<p>Nível de transparência, democracia e solidariedade entre os(as) catadores(as) (Insuficiente - fraco - adequado - forte)</p>
	<p>Há acordos coletivos, ficando claro para todos(as) o funcionamento do empreendimento, como: entrada e saída de pessoas no grupo, o que fazer com o dinheiro que entra no empreendimento, sobre a divisão de funções e tarefas entre as pessoas, sobre a formação de preço, sobre novos clientes, parceiros e demandas, etc.?</p>		<p>Nível de clareza dos acordos coletivos sobre o funcionamento da Rede (Insuficiente - fraco - adequado - forte)</p>

GESTÃO PARTICIPATIVA DAS REDES SOLIDÁRIAS

Forma de coleta dos dados	Responsáveis	Periodicidade	Resultados Esperados
Atas Depoimentos			
Estatuto Regimento interno Depoimentos			

INDICADORES PARA PLANOS DE

Aspectos da Gestão	Pergunta de avaliação	Indicador Quantitativo	Indicador Qualitativo
	A Rede tem um conselho gestor eleito democraticamente com representação de todos os EES com capacidade e atuação efetiva na gestão da Rede?		Conselho Gestor eleito democraticamente com representação de todos os EES
	A Rede realiza formação para novas lideranças?	Nº de eventos de formação Nº de novas lideranças formadas	Nível de formação das novas lideranças (Insuficiente - fraco - adequado - forte)
	O Conselho Gestor da Rede tem capacitação permanente para sua atuação na gestão da Rede?	Nº de capacitações do Conselho Gestor	Nível de capacitação do Conselho Gestor (Insuficiente - fraco - adequado - forte)
Comunicação	Todos(as) os(as) membros(as) da Rede são informados(as) sobre os registros, controles e prestação de contas das atividades da Rede?	Nº de informações da Rede sobre registros, controles e prestações de contas da Rede	Nível de informação dos registros, controles e prestação de contas das atividades da Rede (Insuficiente - fraco - adequado)

GESTÃO PARTICIPATIVA DAS REDES SOLIDÁRIAS

Forma de coleta dos dados	Responsáveis	Periodicidade	Resultados Esperados
Atas			
Lista de presença Fotografias Depoimentos Relatórios			
Atas Lista de presença Fotografias Depoimentos			
Atas Depoimentos			

INDICADORES PARA PLANOS DE

Aspectos da Gestão	Pergunta de avaliação	Indicador Quantitativo	Indicador Qualitativo
	Há divulgação das atividades da Rede para todos(as) os(as) seus(suas) integrantes: reuniões, acordos coletivos, resultados financeiros, etc.?	Nº de instrumentos de divulgação das atividades da Rede	Meios de divulgação das atividades da Rede (reuniões, acordos coletivos, etc.)
	A Rede possui/executa um plano/projeto de comunicação com objetivo de melhorar sua comunicação interna e externa?		Plano ou projeto de comunicação elaborado.
	A Rede possui canais de comunicação e relacionamento com seus(suas) membros(as) e com a sociedade como forma de tornar transparentes informações como: processos produtivos e de trabalho, gestão ambiental, balanços financeiros, metodologia de composição de preços, etc.?	Nº de canais de comunicação e relacionamento da Rede	Tipos de canais de comunicação existentes

GESTÃO PARTICIPATIVA DAS REDES SOLIDÁRIAS

Forma de coleta dos dados	Responsáveis	Periodicidade	Resultados Esperados
Convocações Atas Fotografias Depoimentos			
Plano/ projeto de comunicação			
Canais de comunicação (boletins, sites, etc.)			

INDICADORES PARA PLANOS DE

Aspectos da Gestão	Pergunta de avaliação	Indicador Quantitativo	Indicador Qualitativo
Formação e mobilização para participação.	A Rede realiza processos de formação continuada para os(as) catadores(as) abrangendo temas como autogestão, economia solidária, formação política, dentre outros?	Nº de processos formativos realizados Nº de catadores(as) que participaram dos processos formativos	Nível de capacitação dos(as) catadores(as) (insuficiente - fraco - adequado - forte)
	Os(as) catadores(as) mobilizadores(as) realizam seu trabalho junto aos EES e à Rede conforme planejamento.	Nº de atividades desenvolvidas pelos(as) catadores(as) mobilizadores(as)	Qualidade do trabalho dos(as) catadores(as) mobilizadores (as) (Insuficiente - fraco - adequado - forte)
	A Rede tem baixa rotatividade de membros(as)?	Nº de catadores(as) que entraram na Rede. Nº de catadores(as) que saíram da Rede.	
Estratégias e metodologias para planejamento, monitoramento e avaliação.	Os(as) integrantes da Rede participam de forma igualitária das decisões que orientam as ações mais gerais e as atividades cotidianas da Rede?	Nº de catadores(as) que participam das reuniões e assembleias de decisão	Nível de participação dos(as) catadores(as) (Insuficiente - fraco - adequado - forte)

GESTÃO PARTICIPATIVA DAS REDES SOLIDÁRIAS

Forma de coleta dos dados	Responsáveis	Periodicidade	Resultados Esperados
Relatórios Fotografias Lista de presença Depoimentos			
Relatórios Fotografias Lista de presença Depoimentos			
Fichas/registros de inscrição			
Atas Lista de presença Fotografias Depoimentos			

INDICADORES PARA PLANOS DE

Aspectos da Gestão	Pergunta de avaliação	Indicador Quantitativo	Indicador Qualitativo
	A Rede realiza planejamento, monitoramento e avaliação de suas ações de forma participativa?	Nº de reuniões para planejamento, monitoramento e avaliação.	Instrumento de planejamento, monitoramento e avaliação das ações da Rede
Relações políticas e institucionais	A Rede realiza ações conjuntas e integradas com outras organizações sociais, inclusive Inter redes, visando à consolidação e aprimoramento das iniciativas solidárias?	Nº de ações conjuntas realizadas	
	A Rede possui parcerias com organizações não governamentais e governamentais para a melhoria de suas ações?	Nº de parcerias estabelecidas	Nível de apoio de vários parceiros
	A Rede executa contratos e/ou convênios de prestação de serviços remunerados para o Poder Público ou empresas?	Nº de contratos e/ou convênios para prestação de serviços remunerados	
	A Rede participa em articulações, conselhos, fóruns, redes e/ou movimentos sociais visando a construção da Economia Solidária?	Nº de articulações dos quais a Rede participa	Nível de participação da Rede nas articulações

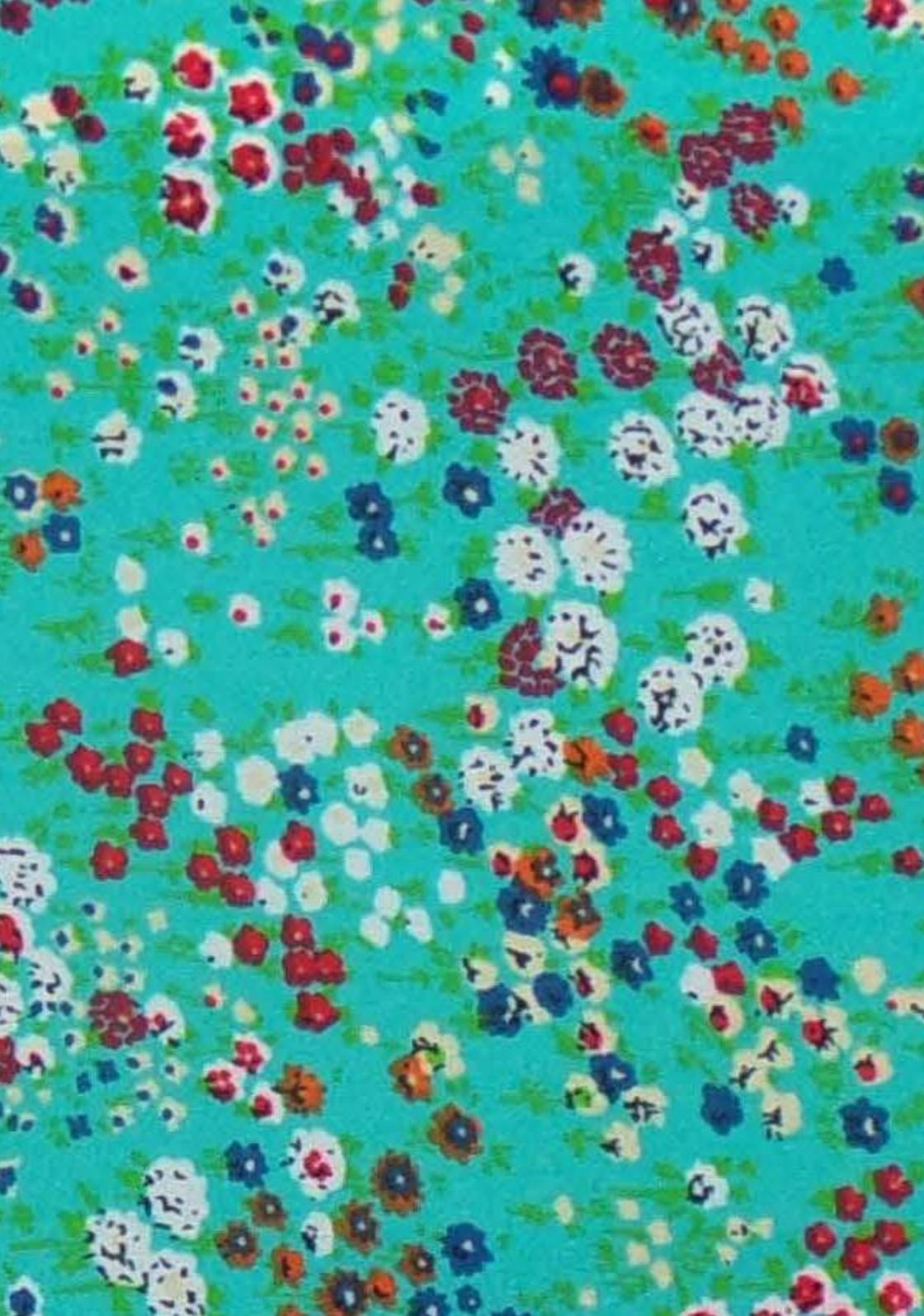
GESTÃO PARTICIPATIVA DAS REDES SOLIDÁRIAS

Forma de coleta dos dados	Responsáveis	Periodicidade	Resultados Esperados
Matrizes de planejamento monitoramento e avaliação. Atas			
Atas Relatórios			
Atas Relatórios			
Atas Relatórios Contratos e convênios assinados Termos de parceria			
Atas Relatórios Fotografias			





ANEXO 2



Oficinas/vivências para subsidiar a elaboração do plano de gestão participativa das redes de cooperação de catadores e catadoras de materiais recicláveis

Identidade e Projeto de Sociedade

Dinâmica da teia

Objetivos

Debater a importância da união do grupo e avaliar os pontos fracos do empreendimento.

Material Necessário

Novelo de lã ou barbante; Símbolo e/ou nome da Rede.

Introdução

A dinâmica do novelo de lã serve para debater a importância da Rede e como todos(as) dependem um do outro, cooperam entre si para sustentar o empreendimento. Nesse caso a pergunta norteadora que irá explicitar esse sentido de união é: **“Qual é a identidade da nossa Rede?”**.



Descrição/roteiro da atividade

Em um primeiro momento, explica-se a atividade e, em seguida, o(a) formador(a) propõe a pergunta-problema que permeia o porquê da oficina.

O grupo está em círculo, sentado ou mesmo em pé. Uma pessoa tem um novelo de lã, segura uma ponta e lança o novelo para outra pessoa, aleatoriamente, dependendo de sua escolha. A pessoa que lançou o novelo diz seu nome e responde a pergunta-problema. Cada um responde e passa o novelo. E, assim, sucessivamente.

No final, haverá uma rede unindo todos(as) os(as) integrantes da Rede. Então, deve-se colocar o símbolo da Rede no centro (placa com nome ou símbolo, escrito em um papel), de forma que seja sustentado pela rede. Conversar sobre a identidade da Rede, resgatando as respostas dadas.

Encerramento

Além das respostas, outro produto final será a teia representativa daquele grupo. É possível avaliar a forma e composição da teia

buscando uma avaliação sobre a estrutura que compõe o grupo. Por exemplo: em um grupo com problemas de coesão, a teia pode ficar com grandes buracos na sua estrutura, pela disposição das pessoas durante o exercício e/ou para quem estas pessoas jogaram o

novelo de lã, facilitando, assim, identificar problemas de coesão no grupo.

Cabe ressaltar que esse momento deve ser registrado com um relato sobre os resultados alcançados (com fotos), para ficarem na memória da Rede e serem usados em momentos futuros. Tal relato deve ser colocado no Plano de Gestão Participativa.

O cooperativismo e a minha história

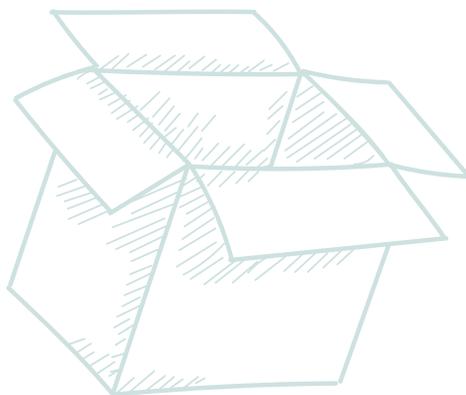
Sugerida para àquelas Redes que se encontram em fase inicial de articulação, formalização.

Objetivos

Trabalhar os conceitos do cooperativismo e chegar ao tema da Rede através das histórias de vida dos(as) catadores(as), por meio de atividades que envolvam desinibição corporal e memória.

Material Necessário

- Papel pardo;
- Pincéis atômicos;
- Cola;
- Tesouras;
- Folhas sulfite;
- Imagens diversas.



Introdução

Essa oficina tem o intuito de relacionar a história de vida dos(as) catadores(as) ao contexto histórico e ao momento do cooperativismo. A proposta é construir autoconhecimento que possibilite o estabelecimento de uma identidade coletiva conectada a um contexto maior que o do empreendimento.

Descrição/roteiro da atividade

Etapa 1

Jogo corporal, com a intenção de trabalhar a desinibição e a exposição em público. Fazer uma roda e propor uma atividade de utilização da voz ou de movimentos corporais.

Sugestão: uma pessoa começa um movimento ou um som e a pessoa ao lado tem que imitar o movimento e inventar outro. O terceiro imita os dois anteriores e cria outro e assim por diante.

Como continuação, pode ser feita outra atividade: uma pessoa vai ao centro da roda e faz qualquer movimento ou som e as pessoas da roda a imitam. Uma atividade com um grau de dificuldade um pouco maior em relação à atividade anterior, já que esta implica a ida ao centro e a imitação coletiva de uma criação pessoal.



Etapa 2

Pedir aos(as) catadores(as) para que se dividam em dois grupos que ficarão em mesas/locais diferentes. Colocar figuras nas mesas, com imagens diversas e contrastantes: trabalhadores(as) informais, lixão, pessoas pobres e ricas, barracos e casas grandes, carros velhos e novos, trabalhadores(as) diversos(as), transporte público lotado, favela, imagens de pessoas desnutridas, entre outras.

Pedir para as pessoas discutirem as figuras e relacionarem, de alguma forma, com sua história de vida, dizendo como se aproximaram do empreendimento. Cada grupo ficará encarregado de escolher uma história de vida para apresentar ao coletivo.

Etapa 3

Fazer uma roda e pedir para os catadores(as) pelos grupos contarem suas histórias. Ao final dessa atividade, relacionar as histórias com a história na Rede. Pensar na relação entre como foi chegar até aqui e o que se quer para a Rede no futuro, enquanto um projeto de sociedade.

Encerramento

Para complementar esta atividade, recomenda-se realizar a oficina “Linha do tempo – empreendimento na história”.

Cabe ressaltar que esse momento deve ser registrado com um relato sobre os resultados que foram alcançados e fotos, para ficarem na memória da Rede e serem usados em momentos futuros. Tal relato deve ser colocado no Plano de Gestão Participativa.

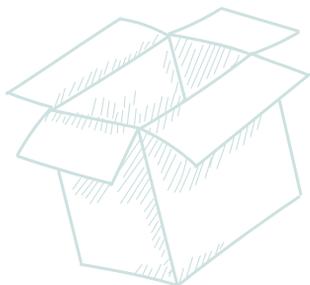
Linha do tempo

Objetivos

- Fortalecer a identidade do grupo;
- Resgatar a história da Rede;
- Relacionar fatos históricos com a história da Rede;
- Contribuir para a consciência de sujeito histórico dos(as) catadores(as).

Material Necessário

- Papel pardo;
- Pincéis atômicos;
- Fotos do empreendimento;
- Imagens relacionadas ao trabalho do empreendimento.



Introdução

Essa oficina é um importante instrumento da Educação Popular na medida em que possibilita que a história de vida dos(as) trabalhadores(as) dialogue com a história oficial, podendo contribuir para consciência do fazer histórico da classe trabalhadora.

A intenção é mostrar que cada um(a) tem uma história singular, mas que é semelhante à história de muitas outras pessoas e que essas histórias de vida fazem parte de uma história maior, que é a história do país em que vivem, mostrando que os fatores que levam determinadas pessoas a uma situação de pobreza ou desemprego não são consequências, apenas, de sua história de vida, mas de um contexto mais amplo, político, social e econômico.

Para se aproximar desse desafio, os(as) técnicos(as) apoiadores(as) devem se preparar para essa atividade. Devem resgatar a história da região em que a Rede está inserida, bem como fatos importantes da recente história da Economia Solidária, e saber relacioná-los com outros fatos socioeconômicos marcantes da história do Brasil (mecanização do campo, êxodo rural, industrialização, desemprego, surgimento dos centros urbanos, arrocho populacional das grandes cidades, desemprego, aumento dos(as) trabalhadores(as) informais, empreendimentos como alternativa de trabalho a uma população sem alternativa de emprego/trabalho), que, de certa forma, associem-se com a história de vida dos(as) catadores(as).

A partir desse estudo prévio a equipe técnica poderá propor um recorte temporal, bem como elencar alguns elementos-chave a serem observados ao longo da história da Rede como, por exemplo, a variação das retiradas, variação do número de catadores(as). Em geral a rememoração coletiva da história da Rede acontece de forma desordenada, fala quem sente vontade, por isso, a equipe técnica deverá estar atenta em relação a quem aparecerá como porta-voz da história do grupo e se existem divergências em relação a esta (Avaliar se todos relatam. Se as mulheres e idosos se manifestam ou somente as lideranças se pronunciam).

Descrição/roteiro da atividade

Etapa 1

Afixar um cartaz com a linha do tempo (em branco) com recorte temporal na parede e apresentar a proposta à Rede, bem como alguns elementos-chave que devem aparecer nos relatos de cada período. Os elementos-chave podem ser representados por fotos da Rede. Perguntar pelo ano de fundação do empreendimento e registrar.

Etapa 2

Perguntar pelas condições que possibilitaram a fundação. Como a Rede se formou? Quais empreendimentos já estavam no grupo? Como esses empreendimentos trabalhavam antes? A Rede obteve apoio externo? Se possível, relacionar esses elementos com

fatos de história recente. Fotos, reportagens e outros registros podem ser fixados na linha do tempo ou podem ser utilizados como disparadores de memória (depende do planejamento prévio da equipe técnica).

Etapa 3

Avançar da mesma forma na construção da linha do tempo relacionando histórias de vida, história do empreendimento e fatos da história recente.

Encerramento

Ao final, os(as) catadores(as) poderão se manifestar sobre o significado da atividade. A equipe técnica também poderá se manifestar em relação ao aprendizado adquirido com as histórias de vida e da Rede. É interessante que a linha do tempo permaneça exposta na Rede por algum tempo, pois poderá ser utilizada em oficinas futuras ou complementada.



A sociedade que temos e a sociedade que queremos

Objetivos

- Discutir o projeto de sociedade para a Rede;
- Analisar a realidade da sociedade.

Material Necessário

- Papel pardo;
- Pincéis atômicos.

Introdução

Essa oficina possibilita a discussão acerca da sociedade atual na qual vivemos, suas contradições, seus problemas e contribui para que os catadores(as) analisem a realidade e proponham um novo modelo de sociedade. A partir da análise que as pessoas têm da realidade atual da sociedade brasileira e dos desejos individuais e coletivos, bem como do direcionamento político e organizativo da Rede, se constrói o projeto de sociedade desejada que incorpore os princípios da Economia Solidária.

Descrição/roteiro da atividade

Etapa 1

Dividir o grupo em 2 subgrupos. Cada subgrupo vai discutir uma pergunta e sintetizar no cartaz as principais ideias surgidas no debate.

- O Grupo 1 vai responder: Como é a sociedade brasileira que temos hoje?

- O grupo 2 vai responder: Como é a sociedade brasileira que queremos ter?

Etapa 2

Cada grupo apresenta a síntese no grupão. A equipe técnica busca relacionar os aspectos da realidade com os aspectos da sociedade desejada (p.ex: desemprego – mais trabalho).

Etapa 3

Após o relacionamento da sociedade que temos com a sociedade que queremos, o(a) técnico(a) vai motivar os participantes a priorizarem os aspectos em ordem de importância. A priorização pode se dar de maneira dialogada ou através de votação.

Etapa 4

Colocar um terceiro cartaz em branco ao lado dos outros dois. Discutir com os participantes: O que é necessário para termos a sociedade que queremos? Motivar os participantes para a discussão macro (políticas públicas, economia, etc) até a discussão local (contribuições da Rede para uma nova sociedade). Escrever as propostas no cartaz.

Encerramento

Ao final, avaliar a aplicação da oficina, bem como a importância dela para a discussão do projeto de sociedade que a Rede tem e sua participação na construção dessa sociedade.

Estrutura Organizativa

Organograma da Rede

Objetivos

Evidenciar e coletivizar o entendimento dos(as) catadores(as) sobre a estrutura organizativa da Rede e sobre como as diversas instâncias se relacionam.

Material Necessário

- Papel pardo;
- Folhas sulfite;
- Pincéis atômicos;
- Tesoura;
- Fita adesiva;
- Setas de papel.

Introdução

Essa oficina busca aliar a estrutura de funcionamento de uma Rede ao conhecimento palpável da prática de funcionamento das instâncias vivenciada por

catadores(as) cotidianamente. A oficina inicia com a discussão sobre o entendimento dos(as) catadores(as) sobre a estrutura do empreendimento e termina na montagem de um organograma.

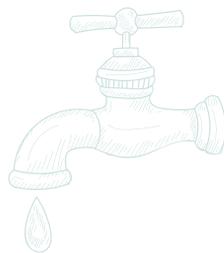
Descrição/roteiro da atividade

Etapa 1

Discutir coletivamente:

- A). Quais são as instâncias que temos para gestão da Rede?
- B). Quais são as instâncias necessárias para a gestão da Rede?
- C). Já existe alguma norma para elas em algum documento da Rede (Estatuto, Regimento Interno, acordos de convivência)?
- D). Além das instâncias que já existem, seria importante ter outras instâncias de gestão participativa? Quais? (não esquecer de incluir a “produção” e outras áreas fundamentais para a organização como instâncias da Rede)

Definidas as instâncias, escrever em letras grande o nome da cada uma em cada folha de papel sulfite.



Etapa 2

Dividir os participantes em grupos de quatro ou cinco pessoas e entregar o "kit" da atividade a cada grupo. Cada grupo deve fazer uma discussão, que deve ser anotada para posterior sistematização, com o tema: “o que cada um entende por cada instância?”

Etapa 3

Sugerir que alguém fique responsável pela sistematização escrita (oferecer ajuda caso o grupo tenha dificuldades com a escrita). Pedir para que cada grupo escreva o que foi discutido sobre cada instância em folhas de papel separadas, reservando uma folha para cada instância.

Etapa 4

Cada grupo deverá montar um organograma que evidencie as instâncias e como elas se relacionam no cotidiano da Rede utilizando as folhas sulfite com o nome de cada instância e as setas.

Encerramento

Ao final, os organogramas estarão prontos, contendo a organização das instâncias da Rede, assim como as folhas com o que os(as) catadores(as) consideram como responsabilidade de cada uma dessas instâncias. Com os organogramas prontos, solicitar a cada grupo que apresente o que foi escrito sobre cada instância e como o organograma foi estruturado. Cada grupo pode

escolher um representante ou fazer uma apresentação coletiva. Essa atividade levanta uma série de questões e problemas que precisarão ser registrados e organizados em um planejamento para serem trabalhados em médio prazo.

Comunicação

Descrição oral de uma imagem

Objetivos

- Discutir problemas de comunicação no empreendimento;
- Debater a transmissão de informações entre emissores e receptores, demonstrando que toda informação depende do interlocutor que a transmite, mas também do receptor;
- Discutir como a história é construída a partir de um ponto de vista e, por isso, deve ser entendida como uma versão dos fatos e não uma verdade absoluta.

Material Necessário

- Imagem previamente escolhida pelo grupo.



Introdução

É corriqueiro para os EES e Redes enfrentar problemas com a comunicação interna e externa. Esses problemas, muitas vezes, geram dificuldades para a coesão e organização do grupo e com os parceiros. Por isso, essa atividade propicia, de maneira lúdica, trabalhar essas questões. A atividade mostra também que toda história é uma história contada, isto é, uma história que carrega elementos de quem a contou e, por isso, uma construção.

Descrição/roteiro da atividade

A atividade consiste em contar oralmente como uma pessoa vê uma figura. São necessárias quatro pessoas ou mais. As quatro pessoas devem ficar fora da sala e entrar uma por vez. Os(as) outros(as) catadores(as) ficam assistindo a transmissão da informação.

A primeira pessoa entra e é a única que, em um primeiro momento, vê a imagem. A imagem é então guardada e essa pessoa deve contar para a próxima que entrar como é a figura. A pessoa que está escutando pode fazer perguntas para obter mais informações, mas não pode ver a figura. A primeira pessoa deve sair (pode assistir as outras etapas, mas não deve mais falar) e a segunda pessoa descreve a imagem para uma terceira (que estava do lado de fora). Isso deve ser repetido sucessivamente. O restante do grupo assiste a todo o processo sem ver a figura.

Encerramento

Ao final, devem-se reunir todos(as) os(as) catadores(as) e mostrar a imagem para o coletivo. O técnico responsável deve propor ao empreendimento um debate sobre a atividade. Algumas questões para o debate: “O que tinha sido imaginado a partir das informações descritas por cada voluntário(a)? Quais as diferenças com a imagem real? O que isso significa?”.

O encerramento da atividade deve trazer o debate para situações concretas que o empreendimento viveu. Além disso, a equipe técnica deve conduzir o debate propondo questões relacionadas aos problemas de comunicação, de manipulação de mensagens e da importância da transmissão da ideia.

Cabe ressaltar que esse momento deve ser registrado com um relato sobre os resultados que foram alcançados e fotos, para ficarem na memória da Rede e serem usados em momentos futuros. Tal relato deve ser colocado no Plano de Gestão Participativa.

Mensagem escrita

Objetivos

- Discutir problemas de comunicação no empreendimento;
- Debater a transmissão de informações entre emissores e receptores, demonstrando que toda informação depende do interlocutor que a transmite, mas também do receptor;

- Ressaltar as formas de comunicação oral e escrita.

Material Necessário

- Tarjetas para que a mensagem seja escrita.

Introdução

É corriqueiro para os EES e Redes enfrentar problemas com a comunicação interna e externa. Esses problemas, muitas vezes, geram dificuldades para a coesão e organização do grupo e com os parceiros. Assim, essa atividade busca mostrar como diferentes tipos de comunicação (verbal e escrita) podem ser feitas.

Descrição/roteiro da atividade

A atividade consiste em passar uma mensagem de forma oral, com informações importantes (ex: O cliente Reciclando Sempre encomendou doze fardos de PET cristal, dois bags de papel misto no qual quer pagar R\$ 0,40 e temos que entregar até a próxima quinta-feira). São necessárias três pessoas. Os(as) três catadores devem ficar fora do espaço e entrar um(a) por vez. Os(as) outros(as) catadores(as) ficam assistindo a transmissão da informação.

A primeira pessoa entra e lê a mensagem original. Ela será a responsável por passar a mensagem à próxima pessoa. Essa, após ouvir o que foi dito deve anotar em um papel o que entendeu. Ela entrega essa mensagem escrita para a terceira pessoa que entra no espaço.

Essa terceira pessoa deve, após ler a mensagem, guardar o papel e reproduzir em voz alta o que foi lido. O restante do grupo assiste a todo o processo observando os acontecimentos, falhas, associação com qual tipo de comunicação, a atenção dada pela pessoa ou grupo à informação, etc.

Se o grupo for numeroso, pode ser dividido em subgrupos, e, em cada um, essa atividade acontece de forma simultânea, em espaços diferentes, mas o debate final deve ser com todo o grupo.

Encerramento

Ao final, devem-se reunir todos(as) os(as) catadores(as) e o técnico responsável deve propor ao empreendimento um debate sobre a atividade. Algumas questões para o debate: “Alguma informação importante deixou de ser repassada?”, “Essa dinâmica nos permite ver as diferentes formas de comunicação, oral e escrita?”, “Quais as vantagens/desvantagens de cada uma?”, “Qual adotamos mais na nossa Rede?”.

O encerramento da atividade deve trazer o debate para situações concretas que o empreendimento viveu. Além disso, a equipe técnica deve conduzir o debate propondo questões relacionadas aos problemas de comunicação, de manipulação de mensagens e da importância da transmissão da ideia.

Cabe ressaltar que esse momento deve ser registrado com um relato sobre os resultados que foram alcançados e fotos, para ficarem na memória da Rede e serem usados em momentos futuros. Tal relato deve ser colocado no Plano de Gestão Participativa.

Comunicação Externa

Objetivos

- Avaliar a divulgação do empreendimento;
- Levantar suas principais necessidades de comunicação externa;
- Encaminhar a elaboração dos materiais de divulgação.

Material Necessário

- Exemplos de materiais de divulgação (folder, folhetos, cartão);
- Folha sulfite;
- Canetas coloridas;
- Lápis de cor;
- Papel pardo;
- Pincéis atômicos.

Introdução

Toda Rede precisa de um planejamento de comunicação externa para divulgar seu trabalho, estabelecer um diálogo com a sociedade e dar

visibilidade aos produtos ou serviços prestados. No entanto, o processo de elaboração dos materiais de divulgação de um empreendimento popular deve ser feito de maneira coletiva, envolvendo catadores(as) e parceiros(as), e resultado de um debate sobre a identidade do grupo.

A ideia é que o processo seja permeado de reflexões sobre as imagens e textos que melhor representam a Rede e que, em determinado momento, os(as) catadores(as) se apropriem das principais ferramentas necessárias à elaboração desses materiais.

Descrição/roteiro da atividade

Etapa 1

Divide-se o grupo em dois subgrupos que vão discutir uma pergunta cada. As perguntas devem ser dadas aos subgrupos separadamente, de modo que um subgrupo não saiba a pergunta do outro.

Um subgrupo vai discutir e responder: Como nós vemos a nossa Rede? Usar palavras e expressões objetivas e sucintas. Escrever as respostas num cartaz.

O outro subgrupo vai discutir e responder: Como achamos que as pessoas de fora (incluindo pessoas do bairro, entorno, prefeitura, clientes, fornecedores, etc) veem a nossa Rede? Escrever as respostas num cartaz.

Etapa 2

Os subgrupos apresentam os cartazes com as respostas. O(a) técnico(a) procura ressaltar os aspectos em comum dos dois grupos. A partir dos cartazes apresentados, motivar a discussão entre os participantes: Qual seria a imagem ideal da Rede que gostaríamos de passar? Como mostrar esta imagem para as outras pessoas?

Etapa 3

Iniciar outro debate junto aos(às) catadores(as) sobre a situação da divulgação da Rede. As seguintes questões podem ser levantadas:

Qual é a divulgação atual da Rede (panfletos, cartões de visita, aparições nos meios de comunicação, faixa, informações na fachada etc.)?

Esta divulgação é suficiente?

Que outros tipos de divulgação a Rede poderia ter?

Etapa 4

Levantar os possíveis materiais de divulgação que podem ser feitos pela Rede e as prioridades: panfleto, faixa ou "banner" para colocar em frente ao local do empreendimento, anúncio em jornal comunitário (impresso ou rádio), cartão de visita, assessoria de imprensa ao se lançar um novo produto ou em decorrência de algum fato político etc.

Após o levantamento, decidir coletivamente o que é mais urgente para a divulgação da Rede, levando em consideração a viabilidade de produção dos materiais gráficos sugeridos. As seguintes perguntas podem ajudar no debate:

- Qual a possibilidade dos materiais serem produzidos?
- Quanto o empreendimento pode investir?

Dividir tarefas entre os(as) catadores(as), como, por exemplo: contato com os jornais e rádios comunitárias, levantamento de diferentes orçamentos de gráficas, possíveis apoiadores (um exemplo: às vezes a gráfica apoia em troca de colocar o logotipo no material), elaboração dos materiais.

Encerramento

A partir das ideias sugeridas e das possibilidades de viabilizar os materiais, o(a) técnico(a) apoiador irá sistematizar as propostas que comporão o projeto de comunicação da Rede, incluindo as propostas de comunicação interna.



Metodologias para PMA

Oficina do Bag dos Sonhos

Objetivos

Esta oficina tem como objetivo a realização de um planejamento estratégico com catadores e catadoras de forma coletiva.

Material Necessário

- Filipetas;
- 3 Krafts grandes (um em formato de bag, um em formato de esteira e um em formato de tambores);
- Canetões;
- Fita adesiva;
- Flipchart.

Introdução

A realização de processos de planejamento estratégico pode ocorrer de várias formas, o importante é ter em mente que durante a elaboração do Plano de Gestão Participativa e antes de se iniciar uma atividade de planejamento deve-se diagnosticar minimamente as vontades e anseios dos catadores e catadoras da rede. Quando bem realizado, o planejamento estratégico gera como produto ações que serão desenvolvidas pelos/com os catadores e catadoras em seus EES e na Rede Solidária.

Importante lembrar que todo planejamento precisa, constantemente, de monitoramento e avaliação das ações encaminhadas. Esta metodologia permitirá que sejam definidas metas a serem atingidas e ações para atingimento das metas estabelecidas.

Descrição/roteiro da atividade

Etapa 1

A primeira etapa é a parte de enchermos o bag com sonhos, para isso serão distribuídas filipetas entre os participantes e em grupos será discutido sobre a seguinte questão:

- Se pudéssemos transformar nosso espaço e relações de trabalho, como gostaríamos que fosse nossa Rede/EES daqui 5 anos?

Os participantes, em grupos ou individualmente, devem escrever nas filipetas os desejos e sonhos para a Rede Solidária para daqui a 5 anos. Cada filipeta, antes de ser colada no cartaz deve ser explicada ao grupo de forma oral pelo(s) responsáveis.

Por fim discute-se as semelhanças e proximidades entre os sonhos, o objetivo neste momento é unir as propostas dentro de “eixos” ou temas; Para auxiliar na mediação os eixos serão criados na hora e a partir dos sonhos do grupo tendo como objetivo comum a execução do Plano de Gestão Participativa;

Etapa 2

A Esteira dos Desafios semelhante ao “muro das lamentações” (Oficina do Futuro) aqui são apresentados os desafios que podem ser encontrados durante a execução do Plano de Gestão Participativa. Da mesma forma da etapa anterior, os participantes, em grupos ou individualmente, refletem sobre a seguinte pergunta:

- Quais tipos de desafios se pode encontrar para alcançar os sonhos e desejos que foram colocados no “bag dos sonhos” na etapa anterior?

A esteira dos desafios é a ferramenta que irá nortear as propostas práticas de alcance dos sonhos do bag, ela serve como um balizador das ações que serão propostas na próxima etapa garantindo assim que estejam sempre coerentes com a realidade que será encontrada durante a execução do plano;

Também pode ser realizado um trabalho para aglutinar os desafios ou aproximar os desafios de determinadas metas, isso deverá ser avaliado e analisado pelo mediador para ser decidido se há tal necessidade;

Etapa 3

Os Caminhos da Coleta Seletiva é a última parte da metodologia de planejamento, após serem pensados os sonhos (metas, objetivos ou resultados) e os desafios (contexto social, econômico e político atual da rede solidária) é a hora de iniciar as reflexões sobre as ações

que podem ser realizadas para alcançar aqueles sonhos, ou seja, quais os caminhos serão trilhados para realização daqueles sonhos.

As ações devem ser propostas para que se alcancem os sonhos (metas) propostos. A validação de cada proposta de ação deverá seguir alguns critérios simples, são eles:

- **Objetividade:** ela tem relação direta com a realização de alguma meta prevista no planejamento? Está na governança de nossa rede e/ou do plano?
- **Materialidade:** existe a possibilidade material de se realizar esta ação? Recursos financeiros, articulações políticas, recursos humanos, etc;
- **Contextualização:** A proposta condiz com o contexto social no qual a rede está inserida? Propõe ou supera os desafios pensados na esteira?

As validações são realizadas de forma participativa pelo grupo, a não validação de uma proposta deve ser seguida de novas proposições por parte do grupo. As proposições de ação podem se complementar até que seja validada como uma ação possível e essencial.

Encerramento

Após finalizadas as proposições de ações é chegada a hora de organizá-las cronologicamente e atribuir responsabilidades aos catadores e catadoras da Rede

Solidária. O mediador junto aos participantes da dinâmica deve organizar uma tabela contendo as ações, os passos, os responsáveis e os prazos de execução para cada ação.

Ação	Passos	Responsáveis	Prazo de execução
Ação 1	Passo 1 Passo 2 Passo 3	Cooperativa Azul	6 meses

Matriz FOFA

Objetivos

Avaliar uma situação, realidade local, projeto, atividade realizada; Identificar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças de uma Rede.

Material Necessário:

- Papel pardo
- Pincéis
- Tarjetas
- Fita crepe



Introdução

A Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças) consiste em uma análise detalhada da situação da Rede, o que ajuda os(as) catadores(as) na tomada de decisões. É uma técnica que propicia um diagnóstico estratégico que ajuda a prever e prevenir condições negativas, além de firmar diretrizes que façam a Rede se diferenciar. Possibilita a discussão, o monitoramento de projetos e o planejamento de ações através da identificação de problemas e potenciais.

Descrição/roteiro da atividade

Etapa 1

O primeiro passo é definir quais são os pontos fortes e fracos do ambiente interno da Rede, ou seja, o que é controlado por ela. Os pontos fracos ou fraquezas consistem em analisar o que pode ser feito para melhorar a Rede. Por exemplo, baixa produção de material reciclável, poucos clientes. Em seguida, são definidos os pontos fortes, que são as Fortalezas. As perguntas a serem utilizadas para se definir as forças são: O que a Rede faz de melhor, de quais recursos dispõe, e o que a Rede possui de melhor em relação aos seus concorrentes? É importante salientar que as forças e fraquezas dizem respeito às questões internas da Rede.

Etapa 2

Após a análise do ambiente interno, passa-se à análise do ambiente externo, através das oportunidades e ameaças. Trata-se daquilo que não pode ser controlado pela Rede. Nesse quesito são observadas as oportunidades que existem, como as tendências ou novidades, chances de conquistar novos clientes para a Rede, ou seja, o que pode gerar aumento de receita ou melhoria na Rede. Exemplos de oportunidades: abertura de uma indústria recicladora na região, eleição de prefeito comprometido com a causa dos catadores, etc. Também são exploradas as ameaças que a Rede pode sofrer.

Trata-se de fenômenos externos à Rede, mas que podem vir a prejudicá-la. Por exemplo: diminuição do preço dos recicláveis, chegada de novos concorrentes na região, etc.

Etapa 3

À medida que os(as) catadores(as) vão respondendo às perguntas, outros podem escrever em tarjetas e colar no papel pardo em um quadrante, separado nesses 4 aspectos.

Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

Depois de colocadas todas as opiniões levantadas, deve-se dar uma nota de prioridade para cada item, classificando os itens em “muito importante”, “importante”, “pouco importante”.

Encerramento

A partir das principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, aliado a um diagnóstico formal e a outras técnicas de prospecção, a Rede pode levantar os seus objetivos estratégicos e realizar o seu planejamento.



Formação e Mobilização para Participação

Navegar é (im)possível... para todos!

Objetivos

Perceber e vivenciar o poder de participação coletiva; navegar do “porto seguro” para o “ponto futuro”...todos juntos!

Material Necessário

- Folhas de jornal, uma para cada participante;
- Espaço amplo ou ar livre, suficiente para acolher todo o Grupo.

Introdução

Essa atividade propicia, de maneira lúdica, trabalhar esse tema, uma vez que todo o barco (ou seja, grupo) deve conseguir cumprir a meta de chegar ao futuro, assim todos devem participar.

Descrição/Roteiro da Atividade

Essa atividade possui uma regra básica, na qual nenhuma parte do corpo pode tocar o piso, incluindo calçados, roupa e qualquer outro tipo de material.

No desenrolar da atividade o grupo é organizado em pequenos Times (“barcos”) com aproximadamente o mesmo número de participantes. Idealmente, 4 barcos. Cada Time é formado por “tripulantes” (catadores(as), cada um sentado em cima de uma folha de jornal (“parte do barco”), lado a lado. Os barcos formados são posicionados como lados de um grande quadrado (“porto seguro”), porém, deixando os cantos mais espaçados. Isto é, um “barco” não encosta no outro. Todos os barcos voltados para o centro do quadrado. É importante criar uma atmosfera lúdica desde o início. Para isso, pode-se criar um enredo, um cenário adequado ao momento. Por exemplo, imaginando um grupo de velejadores sendo desafiados a realizar diferentes manobras para aperfeiçoar suas competências de navegação. Alguns desafios são propostos:

1º Desafio

- Cada barco deverá sair de seu “porto seguro” (posição de partida) e chegar no ponto futuro”. Isto é, navegar para o outro lado do quadrado, imediatamente à frente de cada respectivo barco. Todos os tripulantes devem chegar levando o próprio barco (as próprias cadeiras).
- Quando todos os barcos alcançarem seu “ponto futuro”, o desafio é vencido por todos!

- Condições de Navegação: imaginando que todo o piso do ambiente corresponde às águas de um oceano muito frio e povoado por tubarões, todos os barcos deverão navegar respeitando 2 condições:

 Nenhuma parte do corpo pode tocar a água (o piso). Incluindo calçados, roupa e qualquer outro tipo de material. Afinal, a água é muuuito fria e cheia de tubarões!!!

 O barco (os jornais) não pode ser arrastado.

2º Desafio

Depois de todos os barcos terem alcançado o “ponto futuro” e celebrando essa conquista, desafiemos o Grupo, como um único barco, a se posicionar em ordem alfabética...respeitando as mesmas Condições de Navegação!!!

Encerramento

Esta “Navegação (im)possível” desafia as pessoas a sair de seu “porto seguro” e partir na direção do “ponto futuro”. É um Jogo Cooperativo muito potente porque estimula romper a inércia provocada pelo comodismo ou pela resignação. Este é um desafio que pode nos impulsionar na direção de nossas mais essenciais aspirações e alcançar metas aparentemente (im)possíveis... desde que orientados pela bússola da cooperação e participação.

Cabe ressaltar que esse momento deve ser registrado por meio de relato sobre os resultados alcançados e fotografias, para ficarem na memória da Rede e serem usados em momentos futuros. Tal relato deve ser colocado no Plano de Gestão Participativa.

Relações Políticas e Institucionais

Jogo das Bolas

Objetivos

Diagnosticar as relações da Rede com diferentes agentes sociais e instituições.

Introdução

A proposta da oficina é levantar coletivamente quais são os agentes sociais e instituições com quem o empreendimento se relaciona e debater as características, as influências positivas e negativas e a proximidade com eles.

Essa ferramenta permite que o empreendimento visualize melhor essas relações e, a partir disso, possa escolher de que forma pretende se articular com esses agentes sociais.



Material Necessário

- Papel pardo ou cartolina;
- Pincéis atômicos;
- Canetinha;
- Tesoura;

Descrição/roteiro da atividade

Etapa 1

Perguntar aos(às) catadores(as) quais as pessoas, entidades e locais que influenciam, de alguma forma, o trabalho da Rede. Anotar essas informações na cartolina, ou papel pardo (pregado na parede), no decorrer das falas. Durante esse processo, fazer perguntas para estimular o levantamento de instituições, como:

- Alguém influencia na venda? E na compra?
- Alguém é responsável pela sede?
- Alguém contribuiu com algum tipo de doação?
Quem?

Caso o(a) técnico(a) perceba que faltou alguma instituição importante, elaborar perguntas para que esta seja lembrada. Se há uma instituição que não foi citada, indicar como essa instituição também influencia no trabalho.

Como guia, é importante ter em mente os seguintes grupos de instituições: poder público (governo federal, estadual, municipal, secretarias e órgãos públicos), instituições privadas, população, entidades não-governamentais, pessoas físicas que estabelecem algum tipo de relação com a Rede, movimentos populares e sociais, instâncias de decisão da Economia Solidária (municipais, estaduais e nacionais), meios de comunicação etc.

Etapa 2

A partir dessa lista, pedir aos(as) catadores(as) que avaliem como essas diferentes instâncias influenciam no trabalho da Rede. Após discussão, levantar a ordem de importância destas instituições em relação ao empreendimento.

Etapa 3

Combinar com o grupo que uma cor do pincel representará influência negativa, enquanto a outra representará influência positiva. Bolas maiores serão utilizadas para instituições de maior importância. Pedir aos(as) próprios(as) catadores para desenharem no papel pardo ou cartolina uma bola que represente a Rede e, em discussão coletiva, definir o tamanho e a cor de cada uma das instituições que serão agregadas ao desenho. Desenhar posicionando, de acordo com a proximidade de relação e importância, cada uma das

instituições/pessoas já citadas, apontando o grau de relação que possuem com a Rede.

Encerramento

A partir desta atividade, é possível conversar sobre as possibilidades de diálogo com essas instituições e sobre o papel dessas junto ao empreendimento econômico solidário. Caso os(as) queiram, deixar o painel exposto no empreendimento como forma de relembrar as instâncias que fazem parte da rede de relacionamentos e poder.

Indicadores

Construindo Indicadores

Objetivos

- Levantar as ações, metas e resultados do Plano de Gestão Participativa que devem ser monitorados;
- Construir indicadores para monitoramento e avaliação do Plano de Gestão Participativa;
- Encaminhar a elaboração dos materiais de divulgação.

Material Necessário

- Filipetas;
- Pincéis atômicos;
- Canetas coloridas;
- Papel pardo;
- Fita Adesiva.

Introdução

Cada Plano do Projeto CATAFORTE precisa de indicadores que permitam o monitoramento das ações, metas e objetivos propostos e que subsidiem a tomada de decisões para modificações necessárias, visando o sucesso do Plano. Nesse sentido, o processo de construção desses indicadores deve ser feito de maneira coletiva, envolvendo catadores(as) e parceiros(as), entendendo a importância desses indicadores para o monitoramento do Plano e resultando em debates sobre as expectativas do Plano e divisão de responsabilidades para o alcance dessas expectativas.

Descrição/roteiro da atividade

Etapa 1

Debater em grupo o Plano de Gestão Participativa da Rede Solidária, entendendo que esse Plano permeia todos os Planos e Produtos a serem elaborados no âmbito do Projeto CATAFORTE.

Etapa 2

Debater em grupo de até 12 catadores(as) para discutir perguntas norteadoras para construção de indicadores. Caso existam 2 ou mais grupos as perguntas devem ser dadas aos subgrupos separadamente, de modo que haja maior participação e envolvimento dos(as) catadores(as)

no processo de elaboração dos indicadores.

O bom planejamento do plano auxiliará a construção dos indicadores, pois algumas perguntas norteadoras terão suas respostas no próprio plano, conforme segue:

- O que vai ser monitorado? (Metas, ações, objetivos)
- Com que finalidade irá monitorar?
- Que aspectos da Rede Solidária é preciso conhecer melhor e investigar?
- Como e quando será feita a obtenção e coleta de informações?
- Para quem e como serão comunicados os resultados das análises?
- Como e quem tomará as decisões com base no que foi descoberto? (Procurar entender o porquê dos alcances e dos não alcances e sugerindo caminhos para recuperar os desvios e atrasos).



Etapa 3

Respondida as perguntas, devem-se juntar os subgrupos, para consolidar as respostas debatidas e estabelecer os indicadores para cada ação, metas e resultados.

Encerramento

A partir das ideias sugeridas e das possibilidades de viabilizar os materiais, o(a) técnico(a) apoiador irá sistematizar as propostas que comporão o projeto de comunicação da Rede, incluindo as propostas de comunicação interna. Os dados devem ser apresentados tanto no Plano de Gestão Participativa, quando nos Relatórios de Gestão de Participativa.

As conclusões, recomendações e lições aprendidas devem ser claras, pertinentes e direcionadas para que a avaliação possa gerar: aprendizagem para novos projetos; prestação de contas para a comunidade e responsabilização pública da sua implantação física e financeira.





ANEXO 3



CATAFORTE

Fortalecimento do Associativismo e Cooperativismo
dos Catadores de Materiais Recicláveis

Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias

REDE XXXXX

**PLANO DE GESTÃO
PARTICIPATIVA**

Contrato n°1111

Logomarcas

Sumário

1. INFORMAÇÕES GERAIS	4
1.1. Histórico da Rede Solidária	4
1.2. Empreendimentos Econômicos.....	4
Solidários da Rede XXXX	
2. IDENTIDADE E PROJETO DE SOCIEDADE	5
2.1. Princípios da Rede XXXX	5
2.2. Objetivos	5
2.3. Acordos de Convivência.....	5
3. ESTRUTURA ORGANIZATIVA	5
3.1. Aspectos Formais	5
3.1.1 <i>Natureza Jurídica e Contábil</i>	5
<i>da Rede Solidária</i>	
3.2. Organograma e Funções e	5
Responsabilidades das Instâncias	
3.2.1 <i>Organograma da Rede XXXX</i>	5
3.3. Mecanismos da Participação	6
3.3.1 <i>Reuniões</i>	6
3.3.2 <i>Participação dos(as) Catadores (as)</i>	6
3.3.3 <i>Instância Máxima de Deliberação</i>	6
3.3.4 <i>Composição de Diretoria</i>	6
3.3.5 <i>Prática do Diálogo e da</i>	6
<i>Construção Coletiva</i>	

3.4. Sucessão Geracional	6
3.4.1 Adesão e Participação de jovens Catadores(as)	6
3.4.2 Participação dos(as) Jovens nas Decisões da Rede Solidária	6
3.5. Rotatividade de Cargos	7
3.5.1 Eleição para os Cargos e Funções Diretas	7
3.5.2 Planejamento da Formação para garantir a Rotatividade de Funções/Atividades da Rede Solidária	7
4. GESTÃO DO NEGÓCIO	7
4.1. Forma de Remuneração	7
4.2. Custeio da Operacionalização da Rede Solidária	7
4.3. Processo de Prestação de Contas	7
4.4. Participação dos(as) Integrantes dos EES na Gestão do Negócio	8
4.5. Monitoramento e Cumprimento dos Acordos	8
4.6. Processo de Gestão e Acompanhamento do Negócio Sustentável	8
5. COMUNICAÇÃO	8

5.1. Repasse da Informação	8
5.2. Fluxo da Informação	8
5.3. Comunicação Externa	8
5.4. Canais de Comunicação.....	8
6. FORMAÇÃO E MOBILIZAÇÃO	9
6.1. Promoção e Valorização do Resgate do conhecimento	9
6.2. Temas para a Formação	9
6.3. Estratégias para Estimular a Formação, Participação e Mobilização dos(as) Catadores(as)	9
6.4. Mecanismos e Estratégias para Motivar..... e Assegurar a Vitalidade Associativa	9
6.5. Equidade de Gênero nas Decisões, Cargos de Liderança, Representatividade Política	9
6.6. Estruturação em Núcleos Regionais ou Setoriais	9
7. ESTRATÉGIA E METODOLOGIA.....	10
7.1. Metodologia para Planejamento, Monitoramento e Avaliação	10
8. RELAÇÕES POLÍTICAS E INSTITUCIONAIS.....	10
8.1. Metodologia para Planejamento, Monitoramento e Avaliação	10

8.1. Relações com Outras Redes Solidárias 10 e Instituições Parceiras	10
8.2. Relações com os EES da Rede Solidária 10	10
8.3. Espaços de Participação..... 10	10
8.4. Construção e Acesso às Políticas Públicas 10	10
8.5. Estratégias para Garantir a Autonomia 10 Perante as Parcerias	10
9. PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO..... 11 DO PLANO DE GESTÃO PARTICIPATIVA	11
9.1. Metodologia Aplicada para o 11 Planejamento Participativo	11
9.2. Estratégias para a Avaliação da Execução 11 das Ações do Plano de Gestão Participativa	11
9.3. Matriz de Planejamento Participativo..... 12	12
10. INDICADORES..... 13	13
11. ANEXOS 13	13
12. ASSINATURAS 13	13



1. INFORMAÇÕES GERAIS

Rede Solidária:

Quantidade de Catadores:

Quantidade de Catadoras:

Renda média atual:

1.1. Histórico da Rede Solidária

XXXXXXX

1.2. Empreendimentos Econômicos Solidários da Rede XXXXXX

Nome do EES	
Quantidade de Catadores	
Quantidade de Catadoras	
Renda Média Atual	

Nome do EES	
Quantidade de Catadores	
Quantidade de Catadoras	
Renda Média Atual	

Nome do EES	
Quantidade de Catadores	
Quantidade de Catadoras	
Renda Média Atual	

2. IDENTIDADE E PROJETO DE SOCIEDADE

2.1. Princípios da Rede XXXXXX

XXXXXXX

XXXXXXX

2.2. Objetivos

XXXXXXX

XXXXXXX

2.3. Acordos de Convivência

XXXXXXX

XXXXXXX

3. ESTRUTURA ORGANIZATIVA

3.1. Aspectos Formais

XXXXXXX

XXXXXXX

3.1.1. Natureza Jurídica e Contábil da Rede Solidária

XXXXXXX

XXXXXXX

3.2. Organograma e Funções e Responsabilidades das Instâncias

XXXXXXX

XXXXXXX

3.2.1. Organograma da Rede XXXXXX

Anexar organograma

3.3. Mecanismos de Participação

3.3.1. Reuniões

XXXXXXX

XXXXXXX

3.3.2. Participação dos(as) Catadores(as)

XXXXXXX

XXXXXXX

3.3.3. Instância Máxima de Deliberação

XXXXXXX

XXXXXXX

3.3.4. Composição da Diretoria

XXXXXXX

XXXXXXX

3.3.5. Prática do Diálogo e da Construção Coletiva

XXXXXXX

XXXXXXX

3.4. Sucessão Geracional

3.4.1. Adesão e Participação de Jovens Catadores(as)

XXXXXXXX

XXXXXXXX

3.4.2. Participação dos(as) Jovens nas Decisões da Rede Solidária

XXXXXXXX

XXXXXXXX

3.5. Rotatividade de Cargos

3.5.1. Eleição para os Cargos e Funções Diretivas

XXXXXXXX

XXXXXXXX

3.5.2. Planejamento da Formação para Garantir a Rotatividade de Funções/atividades da Rede Solidária

XXXXXXXX

XXXXXXXX



4. GESTÃO DO NEGÓCIO

4.1. Forma de Remuneração

XXXXXXXX

XXXXXXXX

4.2. Custeio da Operacionalização da Rede Solidária

XXXXXXXX

XXXXXXXX

4.3. Processo de Prestação de Contas

XXXXXXXX

XXXXXXXX

4.4. Participação dos(as) Integrantes dos EES na Gestão do negócio

XXXXXXXX

XXXXXXXX

4.5. Monitoramento do Cumprimento dos Acordos

XXXXXXXX

XXXXXXXX

4.6. Processo de Gestão e Acompanhamento do Negócio Sustentável

XXXXXXXX

XXXXXXXX



5. COMUNICAÇÃO

5.1. Repasse da Informação

XXXXXXX

XXXXXXX

5.2. Fluxo da Informação

(anexar fluxograma)

5.3. Comunicação Externa

XXXXXXX

XXXXXXX

5.4. Canais de Comunicação

XXXXXXX

XXXXXXX



6. FORMAÇÃO E MOBILIZAÇÃO

6.1. Promoção e Valorização do Resgate do Conhecimento

XXXXXXX

XXXXXXX

6.2. Temas para Formação

XXXXXXX

XXXXXXX

6.3. Estratégias para Estimular a Formação, Participação e Mobilização dos(as) Catadores(as)

XXXXXXX

XXXXXXX

6.4. Mecanismos e Estratégias para Montivar e Assegurar a Vitalidade Associativa

XXXXXXX

XXXXXXX

6.5. Equidade de Gênero nas Decisões, Cargos de Liderança, Representatividade Política

XXXXXXX

XXXXXXX

6.6. Estruturação em Núcleos Regionais ou Setoriais

XXXXXXX

XXXXXXX

7. ESTRATÉGIA E METODOLOGIA

7.1. Metodologia para Planejamento, Monitoramento e Avaliação

XXXXXXXX

XXXXXXXX

8. RELAÇÕES POLÍTICAS E INSTITUCIONAIS

8.1. Relações com Outras Redes Solidárias e Instituições Parceiras

XXXXXXXX

XXXXXXXX

8.2. Relação com os EES da Rede Solidária

XXXXXXXX

XXXXXXXX

8.3. Espaços de Participação

XXXXXXXX

XXXXXXXX

8.4. Construção e Acesso às Políticas Públicas

XXXXXXXX

XXXXXXXX

8.5. Estratégias para Garantir a Autonomia Perante as Parcerias

XXXXXXXX

XXXXXXXX

9. PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO PARTICIPATIVA

9.1. Metodologia Aplicada para o Planejamento participativo

XXXXXXX

XXXXXXX

9.2. Estratégias para a Avaliação da Execução das Ações do Plano de Gestão Participativa

XXXXXXX

XXXXXXX

9.3. Matriz de Planejamento Participativo

O que	Como	Quando	Quanto	Quem

10. INDICADORES

XXXXXXX

XXXXXXX

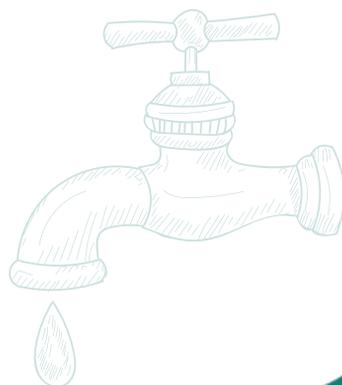
11. ANEXOS

12. ASSINATURAS

Técnico Responsável pelo Plano de
Gestão Participativa

Representante Legal da Proponente

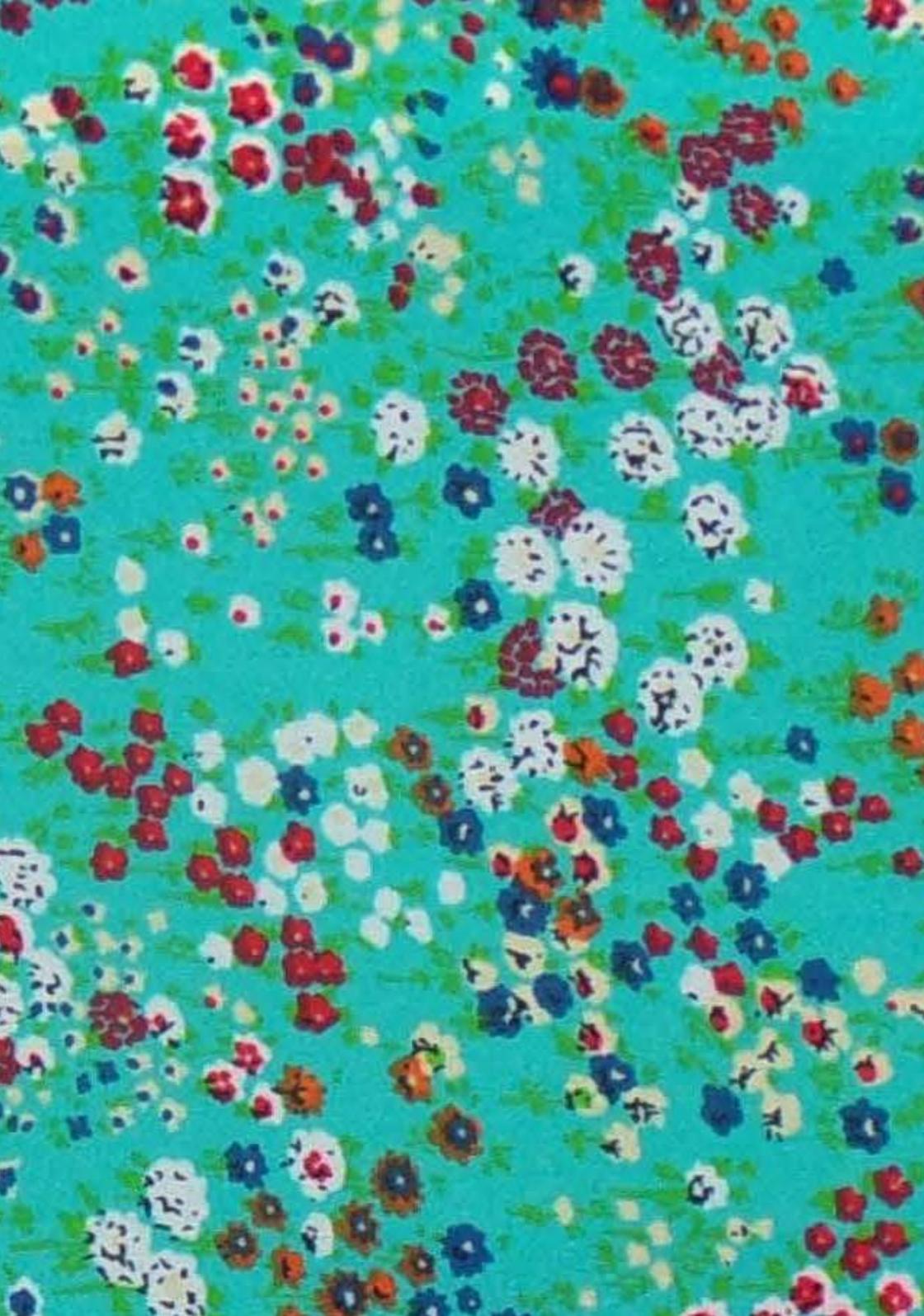
Representante Legal da Base de Serviço







GALERIA



 **Galeria**





