

INSTITUTO CONSULADO DA MULHER
Transformando sonhos em realidade

Versão do Manual de aplicação da Metodologia de Gestão de Empreendimentos Solidários por Indicadores para Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social - 2015

1. Objetivo Geral

Contribuir para que processos de assessoria e gestão das práticas de Geração de Trabalho e Renda a partir do desenvolvimento de empreendimentos populares e solidários - com a perspectiva de educação em gênero - sejam mais estruturados, objetivos e replicáveis, porém sem desconsiderar a complexidade de parâmetros e resultados para esse tipo de projeto social.

2. Sobre a Metodologia e forma de utilizar

O Tema Economia Solidária e Educação em Gênero vem ganhando cada vez mais importância ao passo em que a sociedade busca alternativas de inclusão social pelo trabalho, renda e igualdade de oportunidades. A atualidade desse tema e a necessidade de se estabelecer parâmetros de análise sobre o desenvolvimento dessas práticas demanda a elaboração de ferramentas e conhecimentos específicos, de forma que se possa contribuir com o processo de gestão e multiplicação dessas práticas, possibilitando-se inclusive a elaboração e execução de políticas públicas.

O aprendizado e a prática da gestão de empreendimentos de economia solidária com a perspectiva de gênero estão intimamente relacionados, e podem ser auxiliados estabelecendo-se parâmetros que possibilitem avaliar aspectos sociais, econômicos e ambientais, considerando a importância da participação de mulheres nesses processos. Para que uma metodologia contribua com esse processo, ela deve definir indicadores e identificar patamares de evolução de forma que amplie a compreensão sobre a situação dos empreendimentos na sua complexidade, princípios e perspectivas envolvidas.

Nesse sentido, além de demonstrar os **Econômicos/Financeiros** a serem gerados por esses empreendimentos populares, se tornou necessário o desenvolvimento de índices de desenvolvimento referenciados em indicadores qualitativos que demonstrassem a evolução de aspectos como **Humanização e Condições de Trabalho**, as evidências de evolução das pessoas e seus empreendimentos na **Organização do Trabalho**, a busca pela melhoria em suas condições em termos de **Estrutura e Emancipação**, os **Processos de Autogestão**, as **Relações de Gênero e Poder** e as práticas produtivas orientadas pela **Responsabilidade Ambiental que naturalmente** também devem ser esperados como resultados importantes, pois diferenciam empreendimentos populares e solidários de empreendimentos convencionais e traduzem de forma mais rica e consistente todo trabalho envolvido no trabalho das assessorias e na ampliação das habilidades do público beneficiado no início e desenvolvimento de seus empreendimentos.

Os Índices de Desenvolvimento e os indicadores que os compõe evoluíram de 2009 a 2011. Em 2009, ano em que a Metodologia de Gestão de Empreendimentos Solidários por Meio de Indicadores foi certificada como tecnologia social pelo prêmio TEC social FBB/2009, e na ocasião, eram 44 indicadores organizados em diferentes índices de desenvolvimento.

Desde 2009, houve uma multiplicação muito expressiva na aplicação da metodologia, sendo que em 2011, quase todos estados brasileiros já possuíam práticas de geração de renda em que parceiros utilizaram a metodologia e isso, além de ter gerado uma fonte muito rica de informações sobre a situação desses empreendimentos no Brasil, gerou retornos e sugestões de otimização nos instrumentos de uso e na racionalização e melhoria dos próprios índices e indicadores, culminando no modelo atual que está descrito na tabela a seguir:

Índices e Indicadores de Desenvolvimento do Empreendimento:

Planilha de preenchimento para descrição da situação atual do empreendimento

Indicador	Complete os campos abaixo com X onde houver parênteses () ou coloque os números relacionados aos campos de HORAS: .		
1. Existência e aplicação de plano de negócio.	() Não Existe Plano de Negócio	() Plano de Negócios Incompleto ou em Construção, Grupo Não Entende e/ou Não Utiliza	() Plano de Negócios Completo e é utilizado para implantar negócio
2. Existência e aplicação de Regras de Funcionamento, "Combinados" e/ou Regimento Interno.	() Não existem Regras Claras e Definidas	() Regras de Trabalho Insuficientes ou em Construção, Grupo Não Entende e/ou Não Utiliza	() Regras de Trabalho existem, são aplicadas e atendem necessidades do grupo
3. Registro de reuniões, combinados, assembleias e decisões importantes.	() As decisões importantes não são registradas em folhas, mural, planilhas, cadernos ou livros adequados	() As decisões importantes são registradas de forma inadequada em folhas, mural, planilhas, cadernos ou livros, pois as pessoas não entendem e/ou não seguem as decisões	() As decisões importantes são registradas de forma adequada em folhas, mural, planilhas, cadernos ou livros, pois as pessoas entendem e seguem as decisões
4. Existência e aplicação de controles financeiros.	() Não Existe Controle Financeiro	() Controle Financeiro Incompleto: existem	() Existem controles suficientes para a

		registros, mas não permitem formação de preços adequada e não existe previsão adequada de para fundos e investimentos	formação de preços, tomada de decisão sobre controle de gastos e previsão de fundos e investimentos
5. Processo de Planejamento e Gestão do Empreendimento.	☐ Não existem metas e objetivos de médio prazo (entre 2 e 6 meses) definidos e executados PELO GRUPO ou ASSESSORES	☐ Existem metas e objetivos definidos e executados mas APENAS com influência de ASSESSORES do grupo	☐ Existem metas e objetivos definidos e executados PELO PRÓPRIO GRUPO
13. Formalização do Empreendimento.	☐ O empreendimento não é legalizado, não possui CNPJ	☐ O empreendimento está em fase de formalização, aguardando registro CNPJ, ou possui CNPJ mas dependendo da atividade econômica (alimentos, saúde, industrial etc) não possui licença ambiental, não possui alvarás de funcionamento, não possui adequação conforme ANVISA (alimentação), Ministério da Saúde, ou seja, não possui todas as obrigatoriedades previstas em leis no âmbito nacional	☐ O empreendimento Possui CNPJ, possui licença ambiental, alvarás de funcionamento, adequação conforme ANVISA (alimentação), Ministério da Saúde, ou seja, possui todas as obrigatoriedades previstas em lei
14. Seguridade Social/Previdenciária (INSS).	☐ As pessoas do empreendimento não recolhem INSS	☐ Nem todas as pessoas que trabalham no empreendimento recolhem INSS, ou o recolhimento do INSS é feito de forma irregular, ou seja, nem todos os meses são pagos como	☐ Todas as pessoas do empreendimento recolhem regularmente o INSS

		previstos		
15. Certificação Social. Certificações reconhecidas para atividades tipo “não possui trabalho escravo o infantil”, tipo “ Comércio Justo/Fair Trade”, AS 8000, AA 1000, BS 8800, Isso 26000, “Empreendimento de Economia Solidária” reconhecidos pela SENAES/FBES.	☐ Não possui certificação social	☐ Processo de certificação em curso, em que documentações e processo já foram iniciados e é certa a certificação do empreendimento com prazo já definido		☐ O empreendimento possui certificação social reconhecida
16. Jornada de Trabalho: coloque os valores em horas de dedicação ao trabalho em cada mês, considerando a média por pessoa que trabalhou no empreendimento.	Ante penúltimo mês	Penúltimo mês	Último mês	Mês atual
17. Segurança, Ergonomia e Saúde no do trabalho.	☐ As pessoas do empreendimento não se preocupam ou percebem a importância de prevenir doenças relacionadas ao trabalho	☐ As pessoas do empreendimento se preocupam e percebem a importância de prevenir doenças relacionadas ao trabalho, conhecem alguns riscos, mas não utilizam equipamentos e ações preventivas de forma adequada		☐ As pessoas do empreendimento se preocupam e percebem a importância de prevenir doenças relacionadas ao trabalho, conhecem os riscos, utilizam equipamentos e ações preventivas de forma adequada
18. Tomada de decisão.	☐ O grupo ainda não toma decisões importantes com autonomia ou poucas pessoas decidem e demais não participam das decisões	☐ Pessoas participam dos processos decisórios, assumem posições, mas divergências prejudicam decisões e dependem de mediadores/assessorias externas para encaminhar/mediar decisões		☐ Grupo participa de decisões e buscam o consenso sempre que possível e encaminham decisões com autonomia em relação a mediadores/assessores
19. Liderança.	☐ Prevalecem lideranças e geram	☐ Existem vários tipos de lideranças ou é difícil		☐ O grupo possui lideranças que auxiliam

	dependência dela(s) no desenvolvimento do grupo	identificar lideranças, e isso prejudica o desenvolvimento do grupo	no desenvolvimento do grupo, e estas lideranças incentivam/facilitam o surgimento de outras/novas lideranças no grupo
20. Transparência e socialização das informações.	☐ Não é prática e nem é entendido a importância de tornar pública/acessível informações financeiras e de planejamento do grupo	☐ Existe a prática de tornar pública/acessível informações financeiras e de planejamento do grupo, mas são insuficientes, feitas de forma inadequada e geram desentendimentos no grupo	☐ Existe a prática de tornar pública/acessível informações financeiras e de planejamento do grupo e atendem às necessidades de entendimento do grupo
21. Divisão e realização das atividades	☐ Não existe uma divisão clara de funções e organização do trabalho	☐ Existe uma divisão de funções e organização do trabalho mas existem áreas (compras, produção, financeiro, vendas) deficitárias, ou seja, sem responsáveis, ou com pouca habilidade para desenvolvimento dessas funções	☐ Existe uma divisão clara de funções e organização do trabalho e as principais áreas do empreendimento (compras, produção, financeiro, vendas) possuem responsáveis com habilidades adequadas à função
22. Articulação com outros empreendimentos de economia solidária	☐ O grupo não desenvolve ações e atividades de comercialização, produção, formação e articulação (Fórum de Economia Solidária) com outros empreendimentos	☐ O grupo desenvolve ações e atividades mas apenas de intercâmbio e de articulação política (Fórum de Economia Solidária) com outros empreendimentos	☐ O grupo desenvolve ações e atividades de comercialização, produção, formação e articulação (Fórum de Economia Solidária) com outros empreendimentos
23. Articulação com outros atores e movimentos da economia	☐ O grupo não desenvolve ações e atividades em	☐ O grupo desenvolve ações e atividades em parceria com apenas 1	☐ O grupo desenvolve ações e atividades em parceria com mais de 1

solidária.	parceria com entidades de apoio e fomento à economia solidária (Incubadoras e ONG's de Apoio a Economia Solidária e afins)	(uma) entidade de apoio e fomento à economia solidária (Incubadoras ou ONG's de Apoio a Economia Solidária e afins)	(uma) entidade de apoio e fomento à economia solidária (Incubadoras ou ONG's de Apoio a Economia Solidária e afins)
24. Acesso aos Meios de Produção.	☐ O grupo não possui acesso aos meios de produção necessários para o desenvolvimento da atividade econômica	☐ O grupo possui acesso a todos ou parte dos meios de produção necessários para o desenvolvimento da atividade econômica, mas não na maioria de propriedade do empreendimento, são emprestados e tornam o empreendimento dependente de outras entidades	☐ O grupo possui acesso a todos ou parte dos meios de produção necessários para o desenvolvimento da atividade econômica, e a maioria deles são de propriedade do empreendimento
25. Acesso aos Meios de Comercialização/ Mercados.	☐ O grupo não tem acesso a mercados, não consegue definir e identificar quais os mercados potenciais para seus produtos	☐ Possuem acesso a alguns pontos de venda, mas são insuficientes para sustentação do empreendimento	☐ O grupo possui acesso a mercados diversificados, que sustentam minimamente a geração de renda de seus integrantes e não geram dependência em relação a pontos de venda específicos
26. Inovação (Registro de Marcas e Patentes, Tec Social etc).	☐ O grupo não possui Marcas/Patentes registradas e nem Tecnologia Social reconhecida	☐ O grupo está em processo de registro de Marcas/Patentes e/ou de reconhecimento de Tecnologia Social reconhecida	☐ O grupo possui Marcas/Patentes registradas e/ou Tecnologia Social reconhecida
27. Acesso a Formação Profissional e Continuada.	☐ O grupo não possui conhecimentos, formação profissional/técnica	☐ O grupo possui conhecimentos, formação profissional/técnica básicos para gerar	☐ O grupo possui conhecimentos, formação profissional/técnica suficientes para gerar

	suficientes para gerar produtos/serviços com qualidade	produtos/serviços com qualidade, mas o processo de aprendizado continuado, atualização contínua dependem de interferência, apoio e motivação externa	produtos/serviços com qualidade, e o processo de aprendizado continuado, atualização contínua são iniciativas do próprio grupo, que busca apoio e recursos para realizá-lo se necessário
28. Relações de Gênero e Poder dentro do Empreendimento.	☐ Desigualdades de poder e oportunidades entre homens e mulheres, ou entre pessoas, estão presentes e prejudicam o desenvolvimento do empreendimento	☐ Desigualdades de poder e oportunidades entre homens e mulheres, ou entre pessoas, estão presentes mas existe o entendimento e iniciativas internas que buscam desconstruir desigualdades de poder e de oportunidades	☐ Na prática do empreendimento não existem diferenças de poder e oportunidades entre homens e mulheres, e pessoas em geral preservando suas diversidades
29. Natureza dos Conflitos.	☐ Os conflitos não existem por falta de participação, aceitando-se o poder de alguns, ou os conflitos tem como origem a tentativa de manutenção do poder centralizador	☐ Os conflitos existem mas pelo aumento do processo de participação, não aceitando-se poder centralizador, e existe iniciativas para tentar desconstruir essa centralização do poder	☐ Os conflitos tem como origem a ampla participação e contribuição com idéias e ações que buscam a melhoria contínua do empreendimento e de suas relações interpessoais
30. Aplicação do Princípio dos 3 Rs.	☐ Não existe nenhuma prática de 3R's (Redução, Reutilização e Reciclagem dos Resíduos Gerados pelo empreendimento) apesar de existir oportunidade de melhoria nesses	☐ Existe um início de ações e práticas de 3R's (Redução, Reutilização e Reciclagem dos Resíduos Gerados pelo empreendimento) apesar de existir oportunidade de melhoria nesses processos	☐ Existe um processo consolidado em termos de ações e práticas de 3R's (Redução, Reutilização e Reciclagem dos Resíduos Gerados pelo empreendimento) e é difícil melhorar a eficiência desse processo

	processos		
31. Certificação Ambiental (ISSO 14000, Certificação Produtos Orgânicos/Agroecológicos).	☐ Não existe certificação reconhecida/legal	☐ Está em processo de certificação reconhecida/legal	☐ Empreendimento certificado reconhecida/legal

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	
Indicadores	Observações/Conceitos envolvidos
Existência e aplicação de plano de negócio	Um plano de negócio é um conjunto de informações que ajuda a compreender as condições de viabilidade econômica, ou seja, o que é necessário para abrir e desenvolver o negócio. Para isso, estuda, entre outros, os seguintes conjuntos de informações: 1) Quais investimentos serão necessários; 2) Identifica possíveis fornecedores; 3) Define preços; 4) Qualidade; 5) Identifica potenciais consumidores/clientes para seus produtos e serviços. Outra função importante de um plano de negócio é elaborar projetos para captar recursos e buscar parcerias para o empreendimento.
Existência e aplicação de regras de funcionamento e/ou regimento interno	Regras de funcionamento e regimento interno são acordos firmados pelas pessoas de um grupo/empreendimento que falam sobre formas de funcionamento, responsabilidades etc. Ex: - Quantas horas trabalhar por dia? - Como dividir o dinheiro? - Quem é responsável pelo quê? - Quais são as penalidades para quem não cumprir? A falta de regras claras de funcionamento pode gerar conflitos, desentendimentos sobre forma de funcionamento do trabalho e, também, privilegiar estilos de liderança que definem as regras por si só, ou seja, as pessoas que decidem pelo grupo, que 'mandam' no grupo. A existência de regras acordadas entre todos favorece a igualdade de oportunidades de participação entre as pessoas e a diminuição de conflitos com origem na desigualdade de gênero e poder entre os membros de um grupo.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Registro de reuniões, combinados, assembleias e decisões importantes	Quando tomamos decisões, é muito importante que elas sejam escritas e estejam disponíveis como referência e consulta para as pessoas do empreendimento. Se não forem registradas em livros-ata ou mesmo cadernos, as decisões podem gerar dúvidas entre os que não participaram de determinadas decisões, gerando conflitos, desconfiança e perda de tempo. O não cumprimento de decisões tomadas também pode acarretar falta de crédito, desconfiança e desestímulo, com raciocínios do tipo “se não aplicaram isso para ela, não podem aplicar para mim” ou então “aqui as decisões não são cumpridas”.
Existência e aplicação de controles financeiros	Controles financeiros acontecem quando: - se decide o que fazer com o dinheiro que entra no empreendimento; - quando se forma preços e se verifica que determinado produto dá bons retornos e outros não compensam ser produzidos; - quando se prevê com antecedência que sobrá dinheiro ou faltará dinheiro no futuro, sugerindo poupanças, investimentos ou até mesmo empréstimos. Quando esses controles não acontecem, pode se descobrir tarde demais que não se possui dinheiro para comprar materiais ou pagar aluguel, por exemplo. Estudos mostram que grande parte dos empreendimentos fecha por não conseguir prever necessidade de se “reservar um caixa” para situações de baixas vendas, pois essas oscilam ao longo do ano, e com isso o empreendimento pode não ter fôlego para esperar um novo momento de boas vendas. O controle de caixa, que é apenas o registro do que entra e do que sai em cada dia do empreendimento, é uma das formas de se ajudar no controle financeiro, mas não é suficiente. Decidir o que fazer com o dinheiro que entrou é ainda mais importante. É comum grupos possuírem a tentação de dividir o primeiro dinheiro que entra no caixa, mas isso pode impedir o empreendimento de comprar mais materiais para uma nova demanda (esse caixa “reserva” para o empreendimento continuar funcionando se chama capital de giro). A falta de planejamento sobre o que fazer com o dinheiro que entra no empreendimento pode também prejudicar a realização de fundos e de investimentos em máquinas e equipamentos que poderiam aumentar a capacidade de produção e vendas.
Processo de planejamento e gestão do empreendimento	Aceitando a premissa de que o desenvolvimento humano é possível a partir da ampliação de suas habilidades e, portanto, do aumento de suas liberdades para gerar soluções para seus próprios problemas e necessidades, entende-se que a autonomia e o protagonismo dos empreendimentos de economia solidária dependem de sua capacidade de pensar e agir no sentido do desenvolvimento de seus empreendimentos. Com isso, planejamento e gestão em um empreendimento solidário são muito importantes, pois estimulam o desenvolvimento do aprendizado continuado, valorizando o comportamento proativo, crítico e criativo de seus trabalhadores.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: INDICADORES ECONÔMICOS	
Faturamento	Faturamento é o valor total de dinheiro que entra no empreendimento a partir da venda de produtos e serviços no período de um mês. Em cada empreendimento identifica-se o valor atual e define-se qual o valor de vendas desejado, de acordo com possibilidades e necessidades em cada caso. → É necessário, portanto, registrar o valor específico atual e desejado na folha de relatório de assessoria.
Renda: investimento com recursos próprios (em sede, máquinas e equipamentos)	Investimento é o valor total de dinheiro gasto na compra de equipamentos, máquinas e mobiliário, ou seja, bens que mantêm seu valor de uso com o passar do tempo. Em cada empreendimento identifica-se o valor atual de investimentos já realizados no período, e se for considerado um indicador prioritário nesse período, define-se qual o valor de investimentos desejados em cada caso. → É necessário registrar o valor absoluto na folha de relatório de assessoria, identificando-se nome/especificações dos bens relacionados.
Renda: manutenção de fundos coletivos no empreendimento	Fundos coletivos são aqueles formados pela poupança do empreendimento, depositados em uma única conta/fundo de controle, com a finalidade de beneficiar as pessoas do empreendimento diante de uma situação específica (exemplos: premiar as pessoas que obtiveram melhores resultados, cobrir doenças ou necessidades emergenciais de pessoas do empreendimento). Os fundos coletivos são propriedade do coletivo para finalidades específicas e, portanto, não podem ser sacados apenas porque alguém sai do empreendimento, por exemplo. Exige o registro do valor específico atual e desejado de fundos coletivos na folha de relatório de assessoria, identificando-se nome/especificações de cada fundo.
Renda: manutenção e fundos individuais (férias, fundo de garantia, 13º salário, prêmios etc.)	Fundos individuais são aqueles que são “economizados, poupados e depositados” em contas/fundos individuais, e que possuam finalidade de beneficiar todas as pessoas ativas do empreendimento. São de direito do indivíduo, ou seja, podem ser sacados ao se sair do empreendimento. Os depósitos são feitos continuamente, desde que haja viabilidade econômica (exemplos: fundos similares ao FGTS, descanso/férias remuneradas, 13º salário etc.). → O valor específico atual e desejado de Fundos Coletivos deve ser registrado na folha de relatório de assessoria, identificando-se nome/especificações de cada fundo. São definidos pelo grupo/empreendimento em seu processo de planejamento.
Renda: valores	Retiradas financeiras em valores absolutos são renda ou pagamento efetuado em dinheiro/reais pelo empreendimento a pessoas que nele trabalham, de acordo com regras e condições definidas pelo empreendimento. → É necessário registrar o valor específico atual e desejado de retiradas financeiras na folha de relatório de assessoria.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: INDICADORES ECONÔMICOS

Renda: trocas solidárias	São transações econômicas que não envolvem intermediação de dinheiro, ou seja, existe a aquisição de produtos e/ou serviços para consumo (mas não para revenda!). A aquisição, nesse caso, é feita por meio de troca ou permuta. Pode envolver bens, produtos e/ou serviços, e nesse último caso a moeda de referência é o tempo de trabalho. Esses processos se aplicam tanto às trocas solidárias (que lembram o escambo) como a rendas de subsistência e/ou de autoconsumo (que é o consumo/aquisição produtos e serviços resultantes do trabalho das próprias pessoas que a produziram, como pães, hortaliças). → Para calcular o valor monetário dessas trocas e/ou produção econômica de autoconsumo pode-se utilizar como referência o valor médio de mercado para produtos e serviços similares praticados na localidade ou, no caso de um produto/serviço exclusivo, utilizando-se precificação baseada no conceito de Preço Justo.
--------------------------	--

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: HUMANIZAÇÃO E CONDIÇÕES NO TRABALHO

Formalização do empreendimento	A formalização do empreendimento ocorre quando são atendidas todas as exigências previstas nas leis (federais, estaduais e municipais) que regem seu funcionamento. Exemplos: um empreendimento necessariamente precisa de CNPJ, alguns de inscrição estadual, permissões e registros em órgãos específicos. Um empreendimento formalizado é aquele que funciona de acordo com a lei e as regras de funcionamento previstas para cada tipo de atividade econômica, seja uma cooperativa, associação, microempresa, pequena empresa, microempresa individual etc. → Para cada atividade econômica é necessário um levantamento com Prefeitura, Junta Comercial e Receita Federal para identificação do processo de formalização. Em alguns tipos específicos de atividades produtivas a formalização inclui também o atendimento a normas específicas, como as da Vigilância Sanitária (para manipulação de alimentos); Serviço de Inspeção Federal (SIF) (para produção de alimentos de origem agropecuária); exigência de químico ou farmacêutico responsável (para manipulação de cosméticos e dermatológicos); e assim por diante.
Seguridade social / Previdência (INSS)	A seguridade social garante a qualidade de vida do trabalhador no futuro, impedindo a interrupção dos ganhos financeiros em situações de afastamento do trabalho por razões de saúde ou aposentadoria. É um seguro fundamental para os trabalhadores autônomos de empreendimentos populares, e por isso o pagamento das contribuições deve ser priorizado.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: HUMANIZAÇÃO E CONDIÇÕES NO TRABALHO	
Certificação social / responsabilidade social	Existe uma tendência mundial de valorização de produtos e serviços que comprovem a não existência de precarização do trabalho (como trabalho escravo, infantil, situações insalubres e informais) e conformidade com exigências ambientais. Além de espaços para a comercialização de produtos fabricados sob os conceitos da economia solidária e sustentabilidade ambiental, como comércio justo (<i>"fair trade"</i>), existem selos que comprovam a origem desses produtos, como FSC, e normas de certificação, como ISO 14000 (ambiental), ISO 26000 (responsabilidade social), AA1000, SA8000, entre outras.
Jornada de trabalho	A jornada de trabalho é a quantidade de horas mensais médias (ou seja, a média entre todas as pessoas que trabalharam. Ex: 100 horas mensais) de dedicação das pessoas ao empreendimento. Portanto, é necessário registrar o valor de horas mensais médias (atual e desejado) para trocas solidárias na folha de relatório de assessoria, identificando-se nome/especificações de cada produto trocado.
Segurança, ergonomia e saúde no trabalho	Segurança, ergonomia e saúde no trabalho são cuidados importantes nos projetos de GTR. As condições de trabalho a que as pessoas estão expostas não podem acarretar riscos à sua saúde e à integridade física. As lesões por repetição de movimentos e os riscos oferecidos por máquinas e ambiente de trabalho (temperatura, gases e resíduos perigosos) devem ser especialmente evitados. Recomenda-se planejar ações preventivas (uso de equipamentos de segurança, peso, comprimento de máquinas e equipamentos) e corretivas (o que fazer quando um risco ou problema causado à saúde do trabalhador já aconteceu). O tema não costuma atrair a atenção das pessoas por passar a falsa percepção de que não "aumenta a renda". Mas as doenças decorrentes do trabalho podem trazer graves prejuízos com tratamento, diminuição de produtividade e saída de pessoas – e podem afetar a reputação de um empreendimento.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: AUTOGESTÃO	
Tomada de decisão	A tomada de decisão em empreendimentos baseados na autogestão é um dos diferenciais entre a economia solidária e a economia convencional. Porém, o processo de construção da gestão participativa esbarra em desafios como a cultura individualista/egoísta, a cultura do patriarcado e da desigualdade de gênero e poder entre as pessoas, assim como a intolerância às diferenças. Todos devem participar das decisões, mas o processo de participação deve ser qualificado (competências e organização prévias), caso contrário pode-se perder a capacidade de superação de divergências e construção de consensos. E, nesses casos, podem surgir sentimentos negativos em relação a esse processo. → Melhor do que votar em propostas diferentes é decidir por consenso. Isso integra o grupo e o orienta com mais motivação para a execução das decisões.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: AUTOGESTÃO

Liderança	Líder é a pessoa que consegue influenciar outras pessoas, servindo de referência. O fato de ele exercer ou não cargos de chefia é indiferente. Conta mais as suas características, que podem variar bastante: há o líder carismático e o empático (devido a características pessoais); o experiente, que transmite confiança ou inspiração; o que se aproveita de sua influência para alcançar objetivos particulares ou para beneficiar o grupo; o que ajuda outras pessoas a desenvolver sua capacidade de liderança; e os centralizadores, que sempre querem estar no centro do poder e com a razão. Dependendo das características de liderança num grupo de trabalho, pode-se facilitar o processo participativo ou aumentar a dependência das pessoas, prejudicando o seu desenvolvimento.
Transparência e socialização das informações	A transparência e acesso às informações, resultados, controles financeiros e decisões é uma condição para que as pessoas possam participar ativamente de um empreendimento autogestionário. Sem isso, proporciona-se um ambiente de pouco aprendizado, desconfiança e competição, que impede o desenvolvimento do aprendizado e, portanto, do processo participativo com qualidade.
Divisão e realização das atividades	A divisão de tarefas dentro de um empreendimento baseado na autogestão tem como desafio o equilíbrio entre a valorização da diversidade e a identificação das habilidades pessoais dos membros do grupo, além do desenvolvimento de novas habilidades, evitando situações em que a saída de uma pessoa do empreendimento provoque perda da qualidade de produtos e serviços. Sem uma divisão de tarefas clara e justa, relacionando funções e responsabilidades, pode haver conflitos do tipo: “meu trabalho é mais importante que o do outro”; “eu trabalho mais que o outro”; ou ainda a não execução de atividades importantes pela falta de um responsável, ocasionando a perda da qualidade. Sobre situações assim, diz o dito popular: “Um cachorro com muitos donos pode morrer de fome”. No caso de um empreendimento, um exemplo dessa falha seria a indeterminação sobre quem supervisiona a qualidade dos produtos antes da ida deles ao cliente.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: ESTRUTURA E EMANCIPAÇÃO	
Articulação com outros empreendimentos de economia solidária	O desenvolvimento de empreendimentos inspirados na economia solidária depende de como são criadas alternativas efetivas para quem deseja produzir e consumir riquezas com princípios da autogestão, solidariedade e respeito ao meio ambiente. O objetivo é se inserir no mercado com preços e qualidade que atendam as necessidades dos consumidores. Mas pode haver conflitos quando precisar comprar uma matéria-prima que não está alinhada aos princípios de economia solidária ou quando um consumidor estiver disposto a comprar um determinado produto ou serviço que não está disponível no mercado. → A sustentação do empreendimento dependerá, então, da intercooperação e do relacionamento solidário ao longo de toda cadeia produtiva (fornecedor-produtor-consumo).
Articulação com outros atores e movimentos da economia solidária	O processo de desenvolvimento de um empreendimento de economia solidária – e da própria economia solidária de forma mais ampla – depende do fortalecimento e acúmulo de conhecimento e tecnologias, bem como de marcos jurídicos e regulatórios. A implantação de práticas sustentáveis e políticas públicas que possibilitem seu desenvolvimento com sustentabilidade será favorecida com a troca de conhecimento e experiências entre empreendimentos e a união de forças entre seus diferentes atores, como poder público, entidades de fomento e apoio e os próprios empreendimentos.
Acesso a meios de produção	O acesso a máquinas, equipamentos e espaços de funcionamento é crítico para qualquer empreendimento em fase de desenvolvimento. Para os de economia solidária, cujos trabalhadores provêm de situações de desemprego e vulnerabilidade (e por isso buscam sua reinserção produtiva), este é um dos grandes desafios para a alavancagem de novos projetos, que correm o risco de não sair do papel pela falta desses recursos.
Acesso a meios de comercialização / mercados	Essa é uma questão-chave para os empreendimentos. Não basta que seus produtos e serviços tenham qualidade; eles precisam responder a um anseio de consumo e, além disso, estar ao alcance dos consumidores. → Para vender produtos e serviços é preciso assegurar-lhes local e visibilidade; e também conhecer as características dos potenciais compradores, suas condições de compra, preços e qualidade que esperam do produto e onde eles se encontram.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: ESTRUTURA E EMANCIPAÇÃO

Inovação (registro de marcas e patentes, tecnologia social etc.)	O nome de produtos, serviços e do próprio empreendimento não pode ser registrado caso já exista outro igual registrado dentro ou fora do país. As leis de proteção a marcas e patentes asseguram que apenas um empreendimento, seus produtos e serviços podem utilizar determinado nome e marca; asseguram também o direito de patente a ideias, soluções, produtos e serviços inovadores, ou seja, que ainda não existam. Como os direitos autorais da patente são atribuídos a apenas um empreendimento, quem quiser fazer algo parecido terá de pagar <i>royalties</i>, para ter o direito de copiar algo que alguém criou, desenvolveu e produziu anteriormente. Existem também as tecnologias sociais, assim reconhecidas porque solucionam algum tipo de problema social com simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade (replicabilidade) e impacto social comprovado.
Acesso a formação profissional continuada	Considerando a premissa de que o desenvolvimento humano é possível a partir da ampliação das habilidades pessoais, portanto, do aumento de suas liberdades para gerar soluções para seus próprios problemas e necessidades, conclui-se que a autonomia e o protagonismo dos empreendimentos de economia solidária dependem de sua capacidade técnica e de conhecimentos específicos relacionados à sua atividade econômica. No caso de uma padaria, por exemplo, é fundamental haver pessoas que saibam fazer pães, doces e salgados com qualidade.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: RELAÇÕES DE GÊNERO E PODER

Relações de gênero e poder dentro do empreendimento	O desafio da construção de uma sociedade mais justa e com menos desigualdades está relacionado à capacidade que as pessoas têm de lidar com as diferenças na construção de suas relações sociais, econômicas e políticas, sem que essas diferenças (entendidas como a diversidade das manifestações de vida humana) justifiquem desigualdades de poder e oportunidades entre elas. Para isso, a desconstrução dos preconceitos e das formas patriarcais que tentam justificar diferenças nas funções sociais entre mulheres e homens, entre diferentes etnias/cor de pele, religiões, classes e status social, é muito importante para a melhoria das relações entre as pessoas. Isso se aplica nas relações familiares, de amizade e em todas relações sociais, políticas e econômicas, onde os empreendimentos também estão inseridos.
---	--

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: RELAÇÕES DE GÊNERO E PODER

Natureza dos conflitos	Conflitos fazem parte da natureza humana e ocorrem com frequência em nossos relacionamentos. Entre suas variadas causas, estão a necessidade de ampliação da participação e a desigualdade de gênero. Entender esses conceitos e causas ajuda a melhorar a qualidade dessas relações. A mera identificação de conflitos nas relações pode gerar a equivocada percepção de que ele é negativo, ou seja, indesejável. Mas o aumento dos conflitos pode estar relacionado a processos positivos, tais como: a ampliação do número de pessoas que participa dos processos decisórios do grupo, compartilhando suas visões críticas e criativas; o encontro de pessoas com diferentes culturas; a constatação de desigualdades de oportunidades de poder, entre outros.
------------------------	--

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

Aplicação do princípio dos 3R's	Um dos princípios importantes para a educação ambiental e a gestão de resíduos gerados por atividades produtivas é o princípio do 3R's (reduzir, reutilizar reciclar). A simples reutilização de materiais de terceiros para confecção de produtos e artesanatos, apesar de positiva, não pode ser entendida como uma prática de gestão de resíduos para o empreendimento, pois os resíduos não foram gerados pela sua própria atividade. Além disso, esses produtos continuarão existindo, mas apenas sob outras formas, mantendo-se como resíduos quando forem novamente descartados. → O conceito dos 3R's deve ser aplicado, portanto, aos resíduos gerados pela atividade do empreendimento em questão.
Certificação ambiental	As práticas produtivas alinhadas com a conservação e preservação do meio ambiente encontram um mercado crescente, principalmente com a eminente escassez dos recursos naturais e o aquecimento global. Por isso, existem mecanismos capazes de atestar se este ou aquele produto ou serviço foi concebido com o emprego de boas práticas ambientais. São os chamados processos de certificação. Exemplos: alimentos e produtos orgânicos e ISO 14000 (que garante que a empresa tem um sistema de gestão de resíduos planejado e praticado).