



INSTITUTO FEDERAL

Paraíba

Campus Guarabira

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA

PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

CAMPUS GUARABIRA

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

EDILANE MOISÉS DO NASCIMENTO

**FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO PARA
EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: UMA ANÁLISE DAS
METAS SMART, 5W2H E MÉTODO BAMBU**

GUARABIRA/PB

2021

Edilane Moisés do Nascimento

**FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO PARA
EMPREENHIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: UMA ANÁLISE DAS
METAS SMART, 5W2H E MÉTODO BAMBU**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia
em Gestão Comercial do Instituto Federal da
Paraíba – Campus Guarabira, como requisito
obrigatório para a obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientadora: Tatiana Losano de Abreu, Me.

GUARABIRA, PB

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA

N244f Nascimento, Edilane Moisés do
Ferramenta de planejamento para empreendimentos econômicos solidários: uma análise das metas SMART, 5W2H e método BAMBU / Edilane Moisés do Nascimento. – Guarabira, 2021.
31f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) – Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2021.

“Orientação: Profa. Me. Tatiana Losano de Abreu.”

Referências.

1. Economia Solidária. 2. Empreendimentos Econômicos Solidários.
3. 5W2H. 4. Metas SMART. 5. Método BAMBU. I. Título.

CDU 330.873

CST Gestão Comercial

ATA DA DEFESA DE TCC

Aos 21 de outubro de 2021, às 18:00, por meio de sala virtual do google meet (meet.google.com/tnr-mspd-eyq) do IFPB - Campus Guarabira, reuniram-se os professores Tatiana Losano de Abreu (orientadora), Lusía Mary Rolemberg Menacho (examinadora interna) e Rômulo Leite Amorim (examinador externo), para avaliarem a apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna **Edilane Moisés do Nascimento**, intitulado **FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO PARA EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: UMA ANÁLISE DAS METAS SMART, 5W2H E MÉTODO BAMBU**, protocolado para defesa final de acordo com requisitos expostos no Manual de Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão Comercial. Após a apresentação, a banca apresentou três pareceres a favor da aprovação do TCC. Desta forma, o TCC foi aprovado e definiu-se as seguintes notas: em relação ao texto básico: equivalente a 97; resultado científico: equivalente a 100; e defesa: equivalente a 100. A média final da disciplina foi, portanto, 99. Nada mais havendo a tratar, às 19:00, encerraram-se os trabalhos, determinando a lavratura desta ata, que, após lida e considerada conforme, será assinada pelos presentes. Eu, Lusía Mary Rolemberg Menacho, lavrei esta Ata. IFPB - Campus Guarabira, em 21 de outubro de 2021.

Documento assinado eletronicamente por:

- Tatiana Losano de Abreu, PROFESSOR ENS BÁSICO TECN TECNOLÓGICO, em 13/11/2021 10:30:41.
- Romulo Leite Amorim, PROFESSOR ENS BÁSICO TECN TECNOLÓGICO, em 13/11/2021 10:05:35.
- Lusía Mary Rolemberg Menacho, DIRETOR - CD4 - DDE-GB, em 12/11/2021 16:18:32.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 12/11/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 237764

Código de Autenticação: 3040168763



Dedico este trabalho a Deus, que sempre me preparou as melhores coisas. Dedico-me também, por não ter desistido e por ter permanecido firme em meu propósito, sendo minha maior incentivadora.

AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por me propiciar as mais lindas oportunidades.

Agradeço também a minha mãe, Lucineide Moisés, e a minha, irmã Samara Moisés, que tanto contribuíram para que eu chegasse até aqui – elas sabem os esforços que fizeram para que isso ocorresse.

Ao meu namorado, Admilson do Nascimento, pelo incentivo e apoio que sempre me deu.

Agradeço também a cada um dos membros do NUCAES (Núcleo Catalisador de Empreendimentos Solidários), que tanto colaboraram com minha formação durante esse período e com esse trabalho.

Gratidão à minha orientadora, Tatiana Losano, mulher de fibra e de grande inteligência, que fez as coisas ficarem muito mais leves e fluidas neste processo.

Agradeço a cada um dos meus professores, peças fundamentais para que eu chegasse até aqui, e a todos os funcionários do IFPB: tive a oportunidade de conhecer pessoas encantadoras

E, por último, mas não menos importante, a toda a minha turma 2018.1 do curso de Gestão Comercial, por ter contribuído tanto com minha formação, em especial, a Ysla Emanuelle, que sempre me socorreu (perdi as contas das noites que passamos em claro, apoiando uma à outra, para finalizarmos trabalhos).

“A economia solidária é o caminho para o povo brasileiro aprender a participar da tomada coletiva de decisões, aprender a trocar ideias, a defender a sua posição e através do diálogo encontrar soluções em que todos participem de sua construção.”

Williane Viriato Rolim

RESUMO

O desenvolvimento de um bom planejamento faz-se necessário em qualquer organização, não sendo diferente no caso dos Empreendimentos Econômicos Solidários – EES. Entretanto, o planejamento voltado a estes empreendimentos precisa propiciar o fortalecimento dos princípios econômicos solidários, atender aos diferentes níveis de formação destes (ainda em formação ou já consolidados), ser de fácil aplicação e abarcar os planejamentos de curto, médio e longo prazos. Diante do fato de as ferramentas existentes na administração não estarem alinhadas às necessidades dos EES, tendo em vista que estas possuem uma estrutura organizacional diferente, tem-se como objetivo deste trabalho analisar duas destas ferramentas, com vistas a observar até que ponto elas contribuem com os Empreendimentos Econômicos Solidários, qual destas mais se aproxima da realidade destes e quais adaptações podem ser feitas. Como instrumentos de planejamento estudados, há as ferramentas 5W2H, as Metas SMART e o método BAMBU. Este trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa, com relação aos objetivos propostos. Esta apresenta-se enquanto exploratória e descritiva, sendo os resultados deste trabalho atingidos a partir de uma análise teórica. Como resultados, foi possível identificar, que, mesmo se apresentando enquanto ferramentas de extrema relevância na construção de um bom planejamento, as Metas SMART, a 5W2H e o método BAMBU carecem de adaptações para se adequar às necessidades do EES. Entretanto, o método BAMBU avança com relação às demais, nos aspectos da construção coletiva, cooperação e autogestão, princípios necessários no desenvolvimento de uma ferramenta de planejamento alinhada às necessidades dos EES. Como proposta de ferramenta para adaptação, sugere-se o BAMBU, por propiciar a construção de um planejamento que fortaleça os princípios econômicos solidários.

Palavras-chave: 5W2H. Metas SMART. Método BAMBU. Empreendimentos Econômicos Solidários.

ABSTRACT

The development of good planning is necessary in any organization, and it is no different in the case of Solidarity Economy Enterprises – SEE. However, planning directed at these enterprises needs to provide the strengthening of the solidary economic principles, attend to their different levels of formation (still in formation or already consolidated), be easy to apply, and encompass short, medium, and long-term planning. In view of the fact that the existing administrative tools are not aligned with the needs of SEEs, considering that they have a different organizational structure, the objective of this work is to analyze two of these tools, in order to observe to what extent they contribute to Solidarity Economic Enterprises, which one is closer to their reality, and which adaptations can be made. As planning instruments studied, there are the 5W2H tools, the SMART goals, and the BAMBU method. This work is characterized as a qualitative research, in relation to the proposed objectives. It presents itself as exploratory and descriptive, and the results of this work are reached from a theoretical analysis. As results, it was possible to identify that, even though they are extremely relevant tools in the construction of a good planning, the SMART goals, the 5W2H and the BAMBU method need adaptations to fit the SEE's needs. However, the BAMBU method advances in relation to the others, in the aspects of collective construction, cooperation, and self-management, necessary principles in the development of a planning tool aligned to the SEE's needs. As a proposed tool for adaptation, the BAMBU method is suggested, as it allows for the construction of planning that strengthens the principles of economic solidarity.

Keywords: 5W2H. SMART Targets. BAMBOO method. Solidarity Economic Enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Quadro 01 – Metas SMART	18
Quadro 02 – Modelo de plano de ação 5W2H	19
Quadro 03 – Descrição do método BAMBU	20

LISTA DE SIGLAS

EES	Empreendimentos Econômicos Solidários
ES	Economia Solidária
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
NUCAES	Núcleo Catalisador de Empreendimentos Econômicos Solidários
GBA	Guarabira
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1.	EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS E PLANEJAMENTO	16
2.2.	FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO	17
2.2.1.	Metas SMART	18
2.2.2.	5W2H	19
2.2.3.	Método BAMBU.....	21
3	METODOLOGIA	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
4.1.	CONSIDERAÇÕES SOBRE AS METAS SMART	23
4.2.	CONSIDERAÇÕES SOBRE A 5W2H	25
4.3.	CONSIDERAÇÕES SOBRE O MÉTODO BAMBU	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
	REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

Segundo Lisboa (2005), dentre as principais características da economia tradicional, destacam-se: a organização produtiva fundamentada na concorrência, a busca incessante pelo lucro e o acúmulo de riquezas. Segundo o mesmo autor, estes são os pilares norteadores das instituições que fazem parte deste sistema com relação ao desenvolvimento de suas ações. De acordo com Friedman, nas palavras de Lisboa, (2005, p. 110): “[...] há uma e apenas uma responsabilidade social para o capital, seu aumento por meio da acumulação de lucros, sem compromissos com o lugar onde está contingentemente.”

O planejamento dessas instituições é pensado por seus administradores, as organizações tradicionais obedecem a uma hierarquia própria de cargos e, por conseguinte, de decisões. Logo, parte dos colaboradores é responsável pela articulação, e outra pela execução das atividades. “[...] o administrador defini estratégias efetua diagnóstico de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade.” (CHIAVENATO, 2003, p.2).

É a partir da venda da força de trabalho que os trabalhadores conseguem os recursos financeiros necessários à sua subsistência, sendo este o meio mais comum e naturalizado em nossa sociedade. A partir deste processo, os trabalhadores afastam-se dos meios de produção e do processo produtivo como um todo, tendo apenas a força de trabalho como moeda de troca. “Somente na sociedade capitalista os seres sociais – em sua esmagadora maioria – são convertidos genericamente em trabalhadores, isto é, em seres cuja utilidade social fundamental é valorizar o valor e cuja necessidade singular insuperável é vender sua força de trabalho.” (FONTES, 2017. p. 46). Logo, "Para o capitalista, a compra dessa força de trabalho é a compra de uma mercadoria especial, pois é a única capaz de criar outras mercadorias, ou seja, a única que cria mais valor do que aquele que ela própria contém” (OLIVEIRA, 2007, p. 36). O valor anteriormente mencionado é representado pelo acúmulo de lucro nas mãos dos proprietários dos meios de produção. De acordo com Wood (2003), esse processo se dá por meio do excedente gerado, entre o salário pago aos trabalhadores e aquilo que os proprietários dos meios de produção conseguem receber por meio da venda de bens e serviços produzidos.

A Economia Solidária (ES) é uma forma diferente de desenvolver atividades socioeconômicas como resposta à exclusão. Consiste, portanto, em grupos produtivos que, vinculados a algum setor econômico (produção, serviços, comércio, etc.), organizam-se na busca pela subsistência do grupo, e não pelo lucro, com respeito ao meio ambiente e aos direitos básicos dos cidadãos. Como afirmam Silva e Nagem (2012), as atividades que envolvem a ES contribuem de forma direta para a democratização econômica, levando em consideração

princípios como igualdade de oportunidades, preservação do meio ambiente, luta por justiça social e garantia dos direitos fundamentais dos seres humanos.

Por isso, e para isso, a organização da produção e das instâncias de decisão se baseiam na cooperação, autogestão e na propriedade coletiva dos meios de produção. Os Empreendimentos Econômicos Solidários constituem-se, portanto, por meio de uma racionalidade específica, pautada por uma “relação orgânica entre a dimensão solidária, de autogestão e de cooperação no trabalho” (GAIGER, 2007, p. 61).

De acordo com o trabalho desenvolvido por Nascimento *et al.* (2021), ao fazer uma pesquisa sobre as dificuldades dos EES, constataram-se as deficiências (e até mesmo a ausência em alguns casos) do planejamento na administração das atividades destes empreendimentos nas mais variadas fases, sejam elas em curto, médio ou longo prazo. Logo, muitas ações de melhorias e desenvolvimento deixam de ser realizadas.

Durante pesquisas realizadas pelo NUCAES (Núcleo Catalisador de Empreendimentos Solidários), vinculado ao Instituto Federal da Paraíba (IFPB), com destaque ao projeto de pesquisa “Contribuição para a autonomia dos Empreendimentos Econômicos Solidários vinculados ao Fórum de Economia Solidária de Guarabira (PB) e região”, posto em prática no ano de 2019, foi possível identificar características específicas apresentadas por estes empreendimentos, baseadas em sua constituição heterogênea. Dentre estas características, observou-se que os grupos se encontram em diferentes níveis de organização, podendo ser grupos já constituídos há muito tempo ou no início do processo, assim como são compostos por integrantes em diferentes idades. É comum ainda que alguns tenham o domínio da leitura e da escrita, e outros, não, dentre outros elementos que os compõem. A partir destas características, faz-se necessária uma ferramenta que possa atender aos diferentes níveis de formação, que seja de fácil aplicação e compreensão, que abarque os planejamentos de curto, médio e longo prazos e que contribua com o fortalecimento dos princípios econômicos solidários de cooperação, autogestão e coletividade.

Segundo Rosses (2014), o planejamento é um processo firme e ordenado de ações relacionadas a propósitos e objetivos, que determinam se uma pessoa, grupo ou organização atingirá, no futuro, o que foi estabelecido. É necessário que os aspectos do planejamento sejam aplicados nas mais variadas áreas e que os EES possam utilizar métodos e ferramentas que contribuam para o planejamento das atividades, desde que estas sejam condizentes com as suas necessidades e com os princípios da ES.

A administração desenvolveu ferramentas direcionadas a contribuir com o planejamento empresarial, tais como as Metas SMART e a 5W2H. Como afirma Paiva (2016), a ferramenta

Metas SMART destaca-se positivamente por propiciar o planejamento de metas e objetivos bem alinhados e com critérios específicos, sendo pensada por parte dos gestores de topo da empresa. Já a ferramenta 5W2H, de acordo com Gomes e Barcelos (2019), é uma forma de planejamento que deve ser desenvolvido destacando os responsáveis, datas de entrega, custo, dentre outras características. No caso da aplicação desta ferramenta, as metas e os objetivos devem ser definidos anteriormente, já que ela se caracteriza enquanto um plano de ação. Mesmo trazendo pontos de grande relevância, estas ferramentas são direcionadas a empresas que possuem uma estrutura organizacional diferente dos EES, como já mencionado anteriormente.

Entretanto, a partir de planejamentos anteriores realizadas pelo NUCAES, dentro de alguns empreendimentos solidários acompanhados pelo núcleo e pela identificação de algumas similaridades, com a ferramenta 5W2H, percebeu-se no método BAMBU uma metodologia de planejamento direcionada a comunidades como afirma (Sá *et al*, 2007) e que não foi construída enquanto uma ferramenta tradicional da administração, a possibilidade de um modelo de planejamento viável aos EES.

A partir das necessidades e inquietações apontadas anteriormente, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual ferramenta de planejamento atende às necessidades dos Empreendimentos Econômicos Solidários?

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar ferramentas que contribuam para o planejamento dos EES. Os objetivos específicos são: estudar as ferramentas 5W2H, Metas SMART e o método BAMBU como instrumentos de planejamento; discutir a aplicabilidade da 5W2H, das Metas SMART e do método BAMBU dentro da Economia Solidária; propor a adaptação ou a criação de uma ferramenta de planejamento, aplicável às necessidades dos EES.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Muitos são os questionamentos que surgem quando o tema é Economia Solidária. Será este um tipo de atividade econômica? Será que as pessoas que trabalham com esse tipo de economia vivem doando seus produtos umas para as outras? Será esta mais uma atividade assistencialista? Na realidade, a Economia Solidária vai além de todos os questionamentos citados. De acordo com Singer (1999), a ES apresenta-se enquanto um conjunto de atividades, práticas e experiências coletivas de trabalho, produção, comercialização e créditos, distribuídos em diversas regiões do Brasil e do mundo e que se apresentam na forma de cooperativas e

associações de produtores, empresas autogestionárias, bancos comunitários, clubes de trocas e diversas organizações populares urbanas e rurais. “Constitui-se, portanto, através de uma racionalidade específica, pautada por uma relação orgânica entre a dimensão solidária, de autogestão e de cooperação no trabalho.” (GAIGER, 2007, p. 61). Silva e Nagem (2012) afirmam ainda que a Economia Solidária prioriza relações democráticas, de cooperação, coletividade, solidariedade e autogestão entre os envolvidos, preservando o bem-estar individual e da comunidade. Logo, é possível identificar características distintas dentro desses empreendimentos.

Na economia solidária, todos que trabalham no empreendimento detêm posses iguais, com os mesmos direitos de decisão sobre o seu destino. Nela, a situação do trabalhador é o inverso da vivida na empresa capitalista, já que cada membro do grupo é responsável pela gestão, participando plenamente dos resultados alcançados, sejam eles sobras ou prejuízos (ROSA, 2009, p. 29).

Como princípios mencionados durante este trabalho, visando perceber qual ferramenta alinha-se melhor às necessidades dos EES, destacam-se, de acordo com Leal e Rodrigues (2018), a *autogestão*, como princípio econômico solidário que traz a figura da propriedade coletiva dos trabalhadores e a quebra do sistema de alienação promovido por este cenário; a *cooperação*, que tem como foco das ações e relações sociais a troca, e não a competitividade, e a *coletividade*, que, de acordo com Castanheira e Pereira (2008, p. 17), “[...] a ação coletiva ultrapassa o patamar da satisfação de interesses comuns, buscando alcançar algo maior, como o bem-estar social de todos e para todos, o que contrapõe toda a lógica utilitarista preponderante.” Os princípios citados anteriormente estão ancorados pela ideia de solidariedade, que, de acordo com Leal e Rodrigues (2018), tem como foco a solidariedade democrática, e não a que perpassa por ações de assistencialismo ou caridade, mas sim voltada à igualdade, à reciprocidade.

Dentro desse contexto de trabalho, produção, comercialização, venda, relações autogestionárias, democracia, cooperação e solidariedade, estão os Empreendimentos Econômicos Solidários, os principais responsáveis pela prática da Economia Solidária. De acordo com Gaiger (2007), as características empreendedoras desses grupos fazem-se inseparáveis de sua dimensão solidária, ou seja, a coletividade e a cooperação tornam-se de extrema importância para que os empreendimentos consigam estabelecer-se e lograr êxito, diante do contexto em que vivem. Assim, pode-se perceber que as características inerentes aos empreendimentos econômicos solidários se fazem necessárias à sua sobrevivência, assim como a construção de um planejamento que propicie a solução tanto às necessidades destes empreendimentos quanto aos princípios anteriormente citados.

2.1 EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS E PLANEJAMENTO

De acordo com Silva (2013), planejar caracteriza-se enquanto um procedimento que busca organizar o conhecimento em ação, de forma a alocar os recursos e o suporte necessário para que isso ocorra. É a partir do planejamento que caminhos são traçados, metas são definidas, recursos, alocados, e decisões mais assertivas são tomadas, evitando, assim, o desperdício nas mais variadas áreas. “A organização que planeja procura antecipar-se às mudanças em seus sistemas internos e no ambiente, como forma de garantir sua sobrevivência e eficácia” (MAXIMINIANO, 2000, p. 179).

Entretanto, o planejamento não se apresenta enquanto uma prática constante dos EES, assim como constata o autor a seguir, a partir da fala da presidenta de uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis:

Conforme conversas realizadas com a presidente e com a ex-presidente da Cooper-x, confirmou que não há um sistema de planejamento instaurado. Nas palavras da presidente “[...] faz falta para a cooperativa não existir um planejamento trimestral, semestral ou anual, como existem nas empresas, aqui o planejamento ocorre quando as coisas acontecem” (informação verbal). Ou seja, não há um planejamento operacional ou estratégico. A resolução de problemas ocorrem conforme eles surgem e conforme a disponibilidade de recursos (CHAGAS, 2015, p.93).

Como se pode identificar acima, os trabalhadores da ES não possuem o hábito do planejamento e a prática de estabelecer metas e objetivos futuros por meio deste, o que acaba sendo fonte geradora de problemas nas mais variadas áreas. É possível identificar alguns problemas ocasionados pela falta do planejamento nas falas dos empreendimentos registradas por Nascimento *et al.* (2021). Um deles afirma que, para chegar a um determinado evento que ocorre anualmente na região, precisavam de transporte, deixando de ir pelo fato de não o terem, situação que poderia ser sanada por meio do planejamento. Ainda na pesquisa supracitada, um outro empreendimento localizado em uma região rural afirma que, no período das chuvas, situação que ocorre anualmente, preparavam toda a comida em quantidades normais e ficavam aguardando clientes que, em sua maioria, chegariam em números significativamente reduzidos ao restaurante. Um outro identifica, de forma consciente e direta, que o planejamento realmente se faz necessário.

É interessante ressaltar que estes problemas não se caracterizam enquanto um fato isolado, mas que geram uma série de outras demandas negativas, reforçando a necessidade por práticas de planejamento para os EES, que venham a permitir melhorias significativas e uma maior viabilidade econômica e permanência destes no mercado, pois:

Para os empreendimentos enquadrados dentro da economia solidária, possuir finanças sustentáveis é determinante para a sua sobrevivência. Porém, nesses casos, também tem que se levar em conta outros fatores como a autogestão, valorização maior do trabalhador na organização, reciprocidade e a importância da união de todos para o alcance dos objetivos do grupo. (ARAÚJO, SANTANA, 2015, p.99 e 100).

Como se pode perceber, o planejamento coloca-se como uma das peças fundamentais para que os EES obtenham êxito em suas atividades cotidianas e futuras, sejam elas de produção, divulgação, venda, avaliação, dentre outros processos característicos desses grupos.

2.3 Ferramentas de planejamento

Diversas são as ferramentas de planejamento que se encontram disponíveis para os indivíduos que buscam desenvolver este tipo de atividade dentro de suas organizações. Neste trabalho, serão destacadas as METAS SMART e 5W2H, ferramentas que serão mais bem apresentadas a seguir.

2.3.1 Metas SMART

A ferramenta Metas SMART é compreendida enquanto uma ferramenta de planejamento, utilizada na definição de metas e objetivos, que devem ser alcançados pela organização, sendo estes definidos de forma conjunta pelos colaboradores e gestores que pertencem aos cargos de chefia da empresa.

O método SMART foi delineado por Drucker (2007) nos anos 50 e colocado por escrito em 1954, no livro *The Practice of Management*, onde sugere que os objetivos não devem ser impostos aos trabalhadores, mas sim decididos em conjunto com a gestão. Ou seja, os colaboradores e os gestores de topo se reúnem para definirem qual é o objetivo final do trabalho, como o devem realizar, de que forma será avaliado e qual o tempo necessário à sua concretização. Deste modo os objetivos têm mais apoio e são atingidos mais fácil e rapidamente. (PAIVA, 2016, p. 32)

Como critérios para aplicação desta ferramenta, são utilizados cinco pontos descritos a partir das letras que compõem a palavra SMART e que funcionam como parâmetro para definição das metas. O Quadro 1 demonstra o esquema em que estas metas são organizadas.

Quadro 1 – Metas SMART

Letras que formam a palavra SMART	Palavras em inglês que dão origem à palavra SMART	Significado
S	Specific	Específica
M	Mensurable	Mensuráveis
A	Achievable	Atingíveis
R	Realistic	Relevantes
T	Timely	Temporais

Fonte: Adaptado de Santos (2018)

A primeira palavra que compõe as letras iniciais da palavra SMART é a *Specific* (*Específicas*): “A primeira diretriz das Metas SMART, busca explicar que uma meta precisa ser considerada específica e fácil de ser interpretada, ou seja, todos os envolvidos devem ter uma exata assimilação do que a meta se trata”. (SANTOS, 2018, p.18)

A segunda é a *Measurable* (*mensuráveis*): “[...] a meta deve ser mensurável, não faz sentido criar uma meta que não possa ser quantificável. É necessário que se crie um indicador tangível a fim de acompanhar o desenvolvimento da mesma.” (SANTOS, 2018, p.18). A terceira é a *Achievable* (*atingíveis*): “[...] É importante lançar um desafio para que a equipe se supere e lute por algo que parece ser difícil, mas isto é muito diferente de definir números que nunca poderão ser obtidos, o que causará frustração e desânimo”. (PAIVA, 2016, p.32)

A quarta é a *Realistic* (*relevantes*): “Este critério permite analisar a fundo e ter convicção que a meta traçada irá trazer benefícios tangíveis para a organização e irá impactar diretamente no negócio.” (SANTOS, 2018, p. 19). E a quinta e última palavra, *Timely* (*temporais*), “Significa que apesar do início e fim do período de busca do objetivo serem bem definidos, este período não deve ser tão curto que torne o objetivo impossível nem tão longo que cause uma dispersão da iniciativa com o tempo”. (PAIVA, 2016, p.33)

De acordo com Cota (2019), ao final da aplicação desta ferramenta, os gestores terão acesso a um material que indicará onde os esforços organizacionais devem ser concentrados para o satisfatório desenvolvimento dos objetivos almejados.

2.3.2 5W2H

A ferramenta 5W2H é compreendida enquanto um conjunto de ações que indicam o que será feito para o alcance de determinado objetivo dentro da organização. Ou seja, seu

principal foco é sanar problemas que ocorrem no percurso metodológico de realização das atividades dentro das instituições.

Seu objetivo é auxiliar no planejamento de ações, ajudando no esclarecimento de possíveis questionamentos, sanando dúvidas sobre os problemas existentes e facilitando nas tomadas de decisões. Sendo assim, a ferramenta norteia de forma direta quais as responsabilidades de cada envolvido no processo de melhoria, definindo a ação a ser executada, quem irá executar, onde será executada, como será executada e quanto custará a execução. (GOMES, BARCELOS, 2019, p. 2)

De acordo com Behr, Moro e Estabel (2008, p. 39), a ferramenta 5W2H “[...] consiste em uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada, antes de implantarmos alguma solução no negócio”. De acordo com Lucinda (2016), nas palavras de Alves (2021, p. 18), “[...] o 5W2H são as iniciais de sete perguntas a serem respondidas, a fim de que sejam descortinadas quaisquer dúvidas acerca do que deve ser feito. 5W e 2H são iniciais de perguntas em inglês.” O Quadro 2 mostra os questionamentos colocados pela ferramenta e o que cada um deles significa.

Quadro 2 – Modelo de Plano de Ação do 5W2H

		Método do 5W2H
What	O quê?	Que ação será executada?
Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
Where	Onde?	Onde será executada a ação?
When	Quando?	Quando a ação será executada?
Why	Por quê?	Por que a ação será executada?
How	Como?	Como será executada essa ação?
How Much	Quanto custa?	Quanto custará para executar a ação?

Fonte: Adaptado de Grosbelli (2014)

Como apresentado no Quadro 2, para se dar início ao processo de aplicação da ferramenta 5W2H, é preciso ter em mente o primeiro “W”: O que será executado? Qual ação será desenvolvida? Sendo este o pontapé inicial de todo o processo, o segundo “W” está ligado a quem irá executar a ação mencionada anteriormente: qual setor? Quem será o responsável? O terceiro “W” descreve onde será executada a ação: em qual setor da organização? O quarto “W” está ligado ao tempo: quando esta será executada? Neste caso, pode-se definir também o prazo

de finalização desta. O quinto e último “W” especifica por qual motivo a ação será executada, sendo necessário um motivo específico e bem definido. O primeiro “H” corresponde a: como será executada a ação, com quais ferramentas? Quais métodos? O segundo “H” está ligado ao custo da realização desta atividade, pois a especificação dos possíveis recursos gastos em um bom planejamento é de grande relevância. De acordo com Alves (2021), pesquisas desenvolvidas a partir de diversos autores, que realizaram a aplicação desta ferramenta nas mais variadas organizações, afirmam que a 5W2H tem grande eficácia e versatilidade:

[...] tem a capacidade de ser um suporte na implementação de planos de ações de qualquer empreendimento, não importando seu ramo de atuação, uma vez que permite de maneira simplificada a garantia de que as informações elementares sejam cristalinamente definidas e suas ações propostas sejam bem executadas. (ALVES, 2021, p. 20)

Como se pode perceber, a ferramenta 5W2H demonstra grande relevância na construção de planos de ação específicos, auxiliando na descrição minuciosa de atividades que precisam ser realizadas para o alcance de determinado objetivo.

2.3.3 Método BAMBU

Criado pelo Núcleo de Saúde Pública e Desenvolvimento Social, NUSP da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, o método BAMBU (SÁ *et al.*, 2007) é compreendido enquanto uma forma de fortalecer o que de melhor existe em uma comunidade, contribuindo com seu crescimento e transformação. Por meio deste método, iniciam-se as atividades de planejamento a partir das experiências consideradas satisfatórias pela comunidade, sempre buscando valorizar o existente, aperfeiçoar e realizar as ações que se fazem necessárias para o pleno desenvolvimento comunitário. Desta forma, busca-se pelo método BAMBU a ampliação da cooperação, da solidariedade, do poder coletivo e da autonomia dos indivíduos, como afirma (Sá *et al.*, 2007). No Quadro 2, será descrito de forma simplificada como o método BAMBU encontra-se estruturado.

Quadro 3 – Descrição do Método Bambu

ATIVIDADES	OBJETIVOS
1º Semeando o BAMBU	Mobilizar e reunir o grupo na comunidade: momento utilizado para a definição da data, hora, local e realização do convite à comunidade.
2º Começando a conversa	Apresentação dos participantes, da oficina, das regras e desenvolvimento de uma dinâmica em grupo que busca a interação dos envolvidos.
3º Apresentando o projeto	Falar sobre o Projeto Municípios Saudáveis no

	Nordeste do Brasil (simbolismo, filosofia, objetivo e metodologia) e sobre o método BAMBU e a promoção da Saúde.
4º Identificando as potencialidades da comunidade	Identificar os pontos fortes da comunidade e suas experiências positivas quando agiram em conjunto para o bem comum.
5º Desejando e Criando	Descrever a realidade desejada para a comunidade.
6º Fazendo juntos e elaborando uma escala de prioridades	Este é o momento para a definição de metas que busquem atingir a comunidade desejada.
7º Elaborando o Mapa das prioridades	Análise das prioridades e escolha dos objetivos mais simples.
8º Planejamento das atividades	Escolher objetivos mais centrais do mapa de prioridades e definir as responsabilidades e o detalhamento das ações para atingir cada objetivo.
9º Avaliando a oficina	Avaliar logística, objetivos, planejamento, metodologia e condução, olhar e satisfação dos participantes; marcar o próximo encontro e terminar a oficina com palavras de motivação.
10º Acompanhando e apoiando	Realizar reuniões periódicas para acompanhar o andamento das atividades e planejar novas ações. Perguntar se as atividades foram realizadas conforme o que foi planejado: em caso positivo, perguntar se as próximas atividades estão sendo planejadas e realizadas; em caso negativo, verificar o porquê.

Fonte: Adaptado de Sá et al. (2007)

A partir do quadro resumo anteriormente apresentado, é possível perceber no método BAMBU uma metodologia de planejamento que apresenta-se de forma viável a construção de um bom planejamento, sendo este abordado de forma mais detalhada compreendendo desde todo o processo inicial de articulação dos interessados até o controle final das atividades, promovendo um ambiente de envolvimento e construção coletiva dos participantes.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa. De acordo com Minayo (1994), a pesquisa qualitativa tem seu foco direcionado às realidades que não podem ser quantificadas, trabalhando com o universo de crenças, valores e significados das relações, levando em consideração não

apenas a descrição dos sujeitos estudados, mas todo um conjunto de interpretações. “Sua realidade é construída a partir do quadro referencial dos próprios sujeitos do estudo, cabendo ao pesquisador decifrar o significado da ação humana, e não apenas descrever os comportamentos”. (QUEIROZ *et al*, 2007, p.276).

Com relação aos objetivos propostos, caracteriza-se enquanto exploratória e descritiva. Exploratória, pois busca discutir a aplicabilidade da 5W2H e Metas SMART, enquanto ferramentas de planejamento para os EES, tendo em vista que relacionar estas ferramentas de gestão com os ES é uma temática de abordagem ainda nova¹. De acordo com Gil (2007), a pesquisa exploratória tem como foco aumentar a compreensão sobre algo, explorando a realidade por meio do conhecimento. E descritiva, pois descreve a funcionalidade das ferramentas 5W2H, Metas SMART e método BAMBU buscando uma melhor compreensão sobre sua estrutura e uma análise mais assertiva com referência a sua aplicabilidade nos EES. Como afirma Zanella (2011), a pesquisa descritiva busca compreender a realidade estudada, suas características e seus problemas.

Os resultados foram alcançados a partir de uma análise teórica das ferramentas de planejamento 5W2H, Metas SMART e método BAMBU em contraste com as especificidades e princípios que norteiam a Economia Solidária, pois a pesquisa teórica “[...] permite articular conceitos e sistematizar a produção de uma determinada área de conhecimento”. (MINAYO, 2002, p. 52).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico, será discutido até que ponto as Metas SMART, a 5W2H e o método BAMBU atendem às necessidades dos EES colocadas ao longo deste trabalho, sendo estas: atender aos diferentes níveis de formação do empreendimento, visto que existem grupos ainda em formação e outros já consolidados; ser de fácil aplicação e compreensão, tendo em vista que o nível desigual de escolaridade dos membros destes grupos; abarcar os planejamentos de curto, médio e longo prazos; contribuir para o fortalecimento dos princípios econômicos solidários de cooperação, autogestão e coletividade.

4.1 Considerações sobre as Metas SMART

¹Estudos e publicações referentes a ferramentas de planejamento, voltadas às necessidades dos EES, são praticamente inexistentes. Fazendo uma breve busca no Periódico Capes, levando em consideração os distratores “economia solidária” AND “planejamento” entre os dias 15 e 16 de abril de 2021, após a realização da leitura dos resumos, foi possível perceber a inexistência de uma proposta concreta de planejamento para os EES.

As Metas SMART é uma ferramenta de grande relevância para a construção de metas dentro de uma instituição, sendo este um dos pontos cruciais no desenvolvimento do planejamento. Como já mencionado, no decorrer deste trabalho, o nome SMART corresponde ao conjunto de iniciais de algumas palavras em inglês, que funcionam enquanto critérios para aplicação e desenvolvimento da ferramenta. Traduzidas para o português, apresentam-se enquanto “S” específica, “M” mensurável, “A” atingível, “R” relevante e “T” temporal, especificidades essenciais e de grande importância na construção de uma meta.

Com relação à aplicabilidade desta ferramenta, as Metas SMART conseguem contribuir de forma significativa com o planejamento dos empreendimentos econômicos solidários, tendo em vista que, em qualquer área ou nível de formação, faz-se necessário o estabelecimento de metas para um bom planejamento. Um outro ponto positivo está ligado à facilidade de aplicação. Entretanto, faz-se necessária a adaptação da linguagem (tornando os termos mais simples e próximos da realidade dos EES) e da construção destas metas, tendo em vista que cada meta deve ser construída individualmente por meio de quadros, o que acaba por dificultar um pouco a organização dos materiais elaborados (tabelas) e da visualização destes.

Um outro fator que merece destaque em relação às Metas SMART está ligado à questão da definição de planos de ação para o desenvolvimento destas. Faz-se necessário uso de uma outra ferramenta neste momento, tendo em vista que a SMART está direcionada para o estabelecimento de metas, não trazendo planos de ação em sua execução. Com relação ao atendimento dos planejamentos de curto, médio e longo prazos, as Metas SMART desenvolvem bem o seu papel, tendo em vista que a construção de metas faz-se necessária em qualquer período do planejamento.

Esta ferramenta caracteriza-se por estar mais direcionada ao nível estratégico das instituições, ou seja, aos cargos de chefia da empresa. Paiva (2016) relata que os objetivos não devem ser impostos aos trabalhadores, mas definidos em conjunto pelos gestores de topo da organização que pensam e validam os objetivos e metas finais, devendo ser atingidos pelos demais níveis da organização.

Rosses (2014) afirma que, na administração tradicional, o planejamento ocorre nos três níveis organizacionais, sendo estes classificados enquanto estratégico, tático e operacional, contribuindo para que certas ferramentas, como as Metas SMART, sejam utilizadas em determinado nível do planejamento. No caso das Metas SMART, é o setor de planejamento estratégico que fica responsável por seu desenvolvimento e aplicação. Como afirma Paiva (2016), os gestores de topo da organização são os responsáveis por avaliar quais metas alinharem-se de forma mais adequada às necessidades da organização.

Diante do exposto, é possível identificar que os princípios da Economia Solidária, tais como a autogestão e a cooperação, não são desenvolvidos durante o processo de construção do planejamento por meio da aplicação das Metas SMART, pois, ao colocar-se enquanto ferramenta direcionada aos gestores de topo da empresa, não estimula a tomada de decisões coletivas na forma como é apresentada, a partir da construção compartilhada, na qual todos tenham o direito a vez e voz, colocando os sujeitos enquanto agentes da ação, propiciando a quebra das relações hierárquicas e do processo de alienação, garantindo o equilíbrio de forças e o respeito mútuo entre os componentes do grupo, como afirmam Barcelos e Lechat (2008).

As Metas SMART contribuem de forma significativa na construção de um planejamento estruturado e bem definido. Entretanto, para que tal ferramenta seja utilizada pelos EES, faz-se necessário que esta fomente um planejamento colaborativo e moldado a partir dos princípios econômicos solidários, o que acaba não acontecendo no decorrer do processo de aplicação das Metas SMART.

4.2 Considerações sobre a 5W2H

Neste tópico, serão realizadas considerações relacionadas à ferramenta de planejamento 5W2H, com destaque aos pontos que se apresentam enquanto relevantes para o atendimento das necessidades elencadas no decorrer deste trabalho. Com relação a atender aos diferentes níveis de formação dos empreendimentos, a ferramenta cumpre seu papel, pois se faz necessário o desenvolvimento de planos de ação durante o processo de elaboração do planejamento, independentemente de ser um empreendimento já formado ou que ainda esteja iniciando suas atividades.

A aplicação desta ferramenta apresenta-se enquanto de fácil desenvolvimento e compreensão, principalmente no que tange aos níveis de planejamento que contempla, podendo ser aplicada nos diversos momentos da construção do planejamento. Destaca-se que o planejamento pode ocorrer no curto, médio ou longo prazo, pois a construção de planos de ação como a 5W2H faz-se necessária na realização de um planejamento bem definido.

De acordo com Alves (2021), esta ferramenta pode ser aplicada nas diferentes hierarquias do planejamento, sendo este estratégico, tático ou operacional, caracterizando-se por sua facilidade na construção de planos de ação. Entretanto, no processo de desenvolvimento do planejamento dos EES, este tipo de divisão hierárquica não ocorre, buscando-se sempre os princípios da coletividade, da autogestão e da cooperação na tomada de decisões e no desenvolvimento das atividades.

Com relação a contribuir com o fortalecimento dos princípios econômicos solidários, a 5W2H apresenta-se imparcial e plausível de adaptação em casos necessários, não demonstrando posicionamento com referência ao fortalecimento da coletividade, da cooperação e da autogestão.

A ferramenta mostra-se viável para construção do planejamento. Entretanto, adaptações fazem-se necessárias, como mudanças na linguagem e durante seu processo de aplicação, tendo em vista que este deve propiciar o fortalecimento dos princípios econômicos solidários de coletividade, cooperação e autogestão, princípios estes que não são incentivados pela 5W2H.

Após o estudo da 5W2H, foi percebida uma similaridade com um outro método de planejamento não abordado pela administração, mas comumente utilizado na construção do planejamento em comunidades. Diante da possibilidade de maior aproximação a uma ferramenta apropriada aos EES, a seguir, apresenta-se o método BAMBU.

4.3 Considerações sobre o método BAMBU

O método BAMBU traz o planejamento de forma simples e estruturada, seguindo um passo a passo de todo o processo, desde o convite até o acompanhamento, controle das atividades e definição das próximas ações, sempre buscando a valorização do saber local e o fortalecimento da comunidade. No oitavo momento deste método que faz referência ao “Planejamento das atividades”, percebe-se a presença de forma mais resumida da ferramenta 5W2H como mencionado anteriormente.

Em sua estrutura, o BAMBU consegue atender de forma satisfatória às necessidades dos EES colocadas durante este trabalho, pois pode ser aplicado em grupos nos mais variados níveis de formação (já formados há muito tempo ou ainda no início dos trabalhos), tendo em vista que desenvolve todo o planejamento por meio de processos, sendo este um outro ponto positivo, pois se preocupa desde o início das atividades com a articulação do grupo, até o controle e a definição das ações futuras, apresentando uma estrutura mais robusta quando comparado com as ferramentas apresentadas. Demonstra-se de fácil aplicação e consegue abarcar as diferentes fases do planejamento, seja ele de curto, médio ou longo prazo. Com relação ao fortalecimento dos princípios econômicos solidários, o método BAMBU contribui de forma significativa, propiciando desde o início de seu desenvolvimento um planejamento baseado na coletividade, cooperação, autonomia, autogestão e solidariedade, valorizando, por meio destes, a convivência ética dos indivíduos e dos grupos (SÁ *et al.*, 2007).

A partir das análises realizadas, é possível perceber que são necessárias adaptações com relação à linguagem, tendo em vista que esta é uma metodologia voltada ao planejamento em comunidades. Entretanto, o BAMBU, tomando por base as demais ferramentas, apresentou-se com maior nível de proximidade das necessidades apontadas pelos EES, especificadas no decorrer deste trabalho.

Por meio das informações colocadas, propõe-se a adaptação do método BAMBU, enquanto ferramenta de planejamento para os empreendimentos econômicos solidários, tendo como ponto crucial para esta escolha o fato de o método BAMBU propiciar, durante todo seu processo de desenvolvimento, o planejamento construído de forma coletiva, valorizando a cooperação entre os envolvidos, contribuindo para a construção da autogestão e autonomia, buscando a valorização do saber local e das atividades já desenvolvidas pelo grupo, sempre com foco no bem-estar individual e coletivo dos sujeitos, construindo, assim, um planejamento ancorado sobre os princípios econômicos solidários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os aspectos observados e tomando por base os estudos realizados para a construção deste trabalho, conclui-se que os objetivos e as inquietações colocados no decorrer de seu desenvolvimento foram alcançados. Por meio dos estudos das ferramentas 5W2H e Metas SMART, é possível perceber que, mesmo se apresentando enquanto ferramentas de extrema relevância na construção de um bom planejamento, elas atenderam parcialmente às necessidades apresentadas pelos EES. É importante destacar que aqui não está sendo apontado o que é certo ou errado em cada ferramenta, mas sim avaliando as especificidades que possam corroborar a proposta de planejamento para a Economia Solidária.

No caso das Metas SMART, estas não contribuem com a construção de um planejamento colaborativo, moldado a partir dos princípios econômicos solidários. Assim como as Metas SMART, a 5W2H também não colabora com o fortalecimento dos princípios econômicos solidários, colocando-se enquanto imparcial, pois, em nenhum dos estudos realizados, percebe-se um posicionamento da ferramenta com relação ao processo coletivo de planejamento, deixando a cargo de quem irá utilizar a 5W2H desenvolver ou não os princípios da cooperação e autogestão, por exemplo.

A partir da ferramenta 5W2H, remeteu-se ao método BAMBU, isso porque é possível identificar a presença da 5W2H em uma das etapas do método (8º momento) de forma mais sucinta. Entretanto, com a mesma finalidade (criação de um plano de ação). Mesmo não fazendo parte do leque de ferramentas da administração tradicional, o BAMBU contribui de forma

significativa com as necessidades apontadas pelos EES, colocando-se como uma proposta base de ferramenta, que precisa de adaptações, mas que se destacou das demais por contribuir com um planejamento bem estruturado, desde o início de sua aplicação, com a articulação do grupo, até o final com controle das ações realizadas e dos objetivos futuros. O ponto crucial para a escolha do BAMBU deve-se ao fato de este propiciar um planejamento coletivo, contribuindo para o fortalecimento dos princípios econômicos solidários de cooperação, autogestão, autonomia e solidariedade, características fundamentais e necessárias para um EES e, por conseguinte, a todas as ações e ferramentas que sejam pensadas e desenvolvidas para este público. Tais características não são incentivadas com relação à 5W2H e às Metas SMART.

A partir das análises realizadas, é possível concluir que as Metas SMART e a 5W2H apresentam-se como ferramentas de extrema relevância na construção de um bom planejamento, sendo estas plausíveis de adaptação para a utilização nos EES, assim como o método BAMBU. Entretanto, em relação às demais ferramentas apresentadas, o método BAMBU avança no aspecto da construção coletiva, da cooperação e da autogestão desde o início de suas atividades, propiciando o desenvolvimento de um planejamento que fortaleça os princípios econômicos solidários dentro destes empreendimentos. Assim, como proposta de ferramenta de planejamento para adaptação, sugere-se o método BAMBU.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Bruno Nóbrega de Paiva. **A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H: Uma Proposta de Melhoria no Setor Produtivo de Uma Empresa Industrial de Artefatos em Acrílico.** Natal - RN, 2021. Monografia (Obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis) Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/38026/2/UtilizacaoFerramentaProposta_Alves_2021.pdf. Acesso em: 25 set. 2021.
- ARAUJO, Vagner; SANTANA, José. **O planejamento financeiro como mecanismo de sustentabilidade dos empreendimentos informais da economia solidária.** Salvador: Gestão & Planejamento, v. 16, n. 1, p. 94-111, jan./abr. 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/windows/Downloads/3199-14170-1-PB.pdf> . Acesso em: 12 jun. 2021.
- BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes; ESTABEL, Lizandra Brasil. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca.** Ciência da Informação, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, maio/ago. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/7qkmKSkzS5xmqhM3FjMnk5t/?format=pdf> . Acesso em: 24 set. 2021
- BARCELOS, Eronita da Silva, LECHAT, Noelle M. P. **Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários.** Rev. Katál. Florianópolis v. 11 n. 1 p. 96-104 jan./jun. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-49802008000100009&script=sci_abstract&script=sci_abstract&script=sci_abstract. Acesso em: 10 set.2021.
- CASTANHEIRA, Maria Eugênia Monteiro; PEREIRA, José Roberto. **Ação coletiva no âmbito da economia solidária e da autogestão.** Rev. Catal, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 116-122, jan/jun. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rk/a/LcX5tnsn7R7md9gVRMHsBVF/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 30 jul. 2021.
- CHAGAS, Henrique Pedrosa. **Aspectos distintos de gestão de empreendimentos econômicos solidários: observação participante em cooperativa autogestionárias de catadores de materiais recicláveis.** Tese de mestrado em Ciências- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. p 172. 2015. Disponível em:https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde31122015103157/publico/DISSERT_ACAO_HenriqueChagas.pdf . Acesso em: 10 set. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 7ª edição. São Paulo: Elsevier, 2003.
- COTA, Izabela Azevedo. **ELABORAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA DO RAMO DE INSTALAÇÃO E MANUTENÇÃO ELÉTRICA DO INTERIOR DE MINAS GERAIS.** Monografia (Obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Ouro Preto. Minas Gerais. 2019. Disponível em: https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/2397/11/MONOGRRAFIA_Elabora%c3%a7%c3%a3oPlanoEstrat%c3%a9gico.pdf. Acesso em: 15 set. 2021.

FONTES, Virgínia Maria Gomes de Mattos. **Capitalismo em tempos de uberização: do emprego ao trabalho.** Rev. Marx e o Marxismo v. 5, n. 8, p. 45-67. jan/jun 2017. Disponível em:file:///C:/Users/Projeto%20Margarida/Downloads/jlgmedeiros-editor-da-revista-02-artigo-virginia-fontes.pdf. Acesso em: 10 ago. 2021

GAIGER, L.I. **A outra racionalidade da economia solidária.** Conclusões do primeiro Mapeamento Nacional no Brasil. Rev. Crítica de Ciências Sociais, Portugal, n.79, p.57-77, 2007. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/rccs/725>>. Acesso em: 10 jun.2021.

GOMES, Júnior Cássio Cota, BARCELOS, Braúlio Frances. **Proposta de melhoria no layout de um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H.** Faculdade Doctum João Monlevade. Minas Gerais. 2019. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/2251/1/PROPOSTA%20DE%20MELHORIA%20NO%20LAYOUT%20DE%20UM%20ALMOXARIFADO%20UTILIZANDO%20A%20FERRAMENTA%205W2H%20%282%29.pdf> . Acesso em: 20 ago. 2021

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GROSELLI, Andressa Carla. **PROPOSTA DE MELHORIA CONTÍNUA EM UM ALMOXARIFADO UTILIZANDO A FERRAMENTA 5W2H.** Monografia (Obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção). Universidade de tecnologia federal do Paraná. Medianeira. 2014. Disponível em: http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/12822/2/MD_COENP_TCC_2014_2_02.pdf . Acesso em: 28 set.2021.

LISBOA, Armando de Melo. **ECONOMIA SOLIDÁRIA E AUTOGESTÃO: IMPRECIÇÕES E LIMITES.** Rev. Administração de Empresas, v. 45, n. 3, p. 109-115. jul/set 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/3dKPKVKmFzNY7XCxc6bgmMjv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 ago. 2021.

LEAL, Kamila Soares; RODRIGUES, Marilsa de Sá. **Economia Solidária Conceitos e Princípios norteadores.** Rev. Humanidades e inovação, v. 5, n.11. p. 11. 2018. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/844>. Acesso em: 29 jul. 2021.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a Administração.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.** In: (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, Vozes, 2002.

NASCIMENTO, Edilane Moisés *et al.* **Contribuição para autogestão dos Empreendimentos Econômicos Solidários vinculados ao Fórum de Economia Solidária de Guarabira (PB) e região.** Rev. Principia. n. 56. p. 153-167. 22 nov. 2021 Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/4423> Acesso em: 20 ago. 2021.

OLIVEIRA, Ariovaldo Umbelino. **Modo de produção capitalista, agricultura e reforma agrária.** São Paulo: Labur Edições, 2007. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48473021/OLIVEIRA_Livro_Modo_capitalista_de_producao_e_agricultura1.pdf?1472663919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMODO_CAPITALISTA_DE_PRODUCAO_AGRICULTURA.pdf&Expires=1621502424&Signature=S7ay5vxB6P3Qnpl6cONiw1gkoAVZ0~qgABnWuc-oHDeE8CRtpyq719XUbnxLffQhb0arphcfHEuER2OIRLx3rEqAHjzY05~HBiolzQ85oZv5CduOTQWzfxEsnV~oZ6vjwArBLMnbTETVcO-IZ~Slg0OaqUeBQxfSZ3wwzrYQgUMtU5gAaM04WHOG8OBz7LzVTNnLwllfvwLCzraGxdYwwWFW1VENw-ZogzdUQIKMUcHGqLCNCpCEbAD3NN8SuMT0U9KMmmdk5DY~tjoQiGDekeljiwE1UUaVWgQ81KcrfFQ5eVpJfaie~qZCGgpEsFvveSMR5Es4owAHUZoPIc66KQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 03 abril. 2021.

PAIVA, Edson Carvalho. **A utilização do método smart para definir os objetivos estratégicos da liderança:** Um estudo de caso aplicado em um fornecedor de peças plásticas da indústria automobilística. Taubaté -SP, 2016. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) Universidade de Taubaté. Disponível em: <http://repositorio.unitau.br:8080/jspui/bitstream/20.500.11874/1231/1/Edson%20de%20Carvalho%20Paiva.pdf> . Acesso em: 10 ago. 2021

QUEIROZ, et al. **Observação participante na pesquisa qualitativa:** conceitos e aplicações na área da saúde. Revista Enfermagem UERJ, Rio de Janeiro, v.15, n.2, p.276-283, 2007. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2020779/mod_resource/content/1/Observa%C3%A7%C3%A3o%20Participante.pdf . Acesso em: 10 de maio. 2021.

ROSA, Elieser Pedrosa. A administração de empreendimentos de economia solidária comparada à de empresas capitalistas. Salão de Iniciação Científica UFRGS, Porto Alegre, 2009.

ROSSES, Gustavo Fortinelli. Introdução a administração. Santa Catarina: Colégio Politécnico UFSM, 2014.

SÁ, Ronice Franco et al. **Manual do método Bambu:** Construindo municípios saudáveis projetos municípios saudáveis no nordeste brasileiro. Núcleo de Saúde Pública e Desenvolvimento Social - NUSP/UFPE, Recife, 2007.

SANTOS, Líbia Carvalho Francisco dos. **Obtendo Vantagem competitiva através do alinhamento do setor de suprimentos as estratégias competitivas de uma empresa de distribuição de energia.** Niterói - RJ, 2018. Monografia (Obtenção do grau de bacharel em Engenharia de produção) Universidade Candido Mendes. Disponível em: <https://www.candidomendes.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/OBTENDO-VANTAGEM-COMPETITIVA-ATRAVE%CC%81S-DO.pdf> . Acesso em: 08 ago. 2021.

SILVA, Luana Carlos da. **PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA ADEQUADOS RESULTAM EM LUCRATIVIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES.** Anais do VI Encontro de Pesquisa e Extensão da Faculdade Luciano Feijão. Ceará. 2013. Disponível em:

http://www.faculdade.flucianoifeijao.com.br/site_novo/anais/servico/2013/Adm/Planejamento.pdf. Acesso em: 15 jul. 2021.

SILVA, Sandro Pereira; NAGEM, Fernanda Abreu. **Dimensões Estruturais dos Empreendimentos de Economia Solidária: Uma Análise para os Estados da Bahia e Paraná.** Rev. Econômica do Nordeste, Vol. 43, n. 2, 2012. Disponível em: <https://ren.emnuvens.com.br/ren/article/view/218>. Acesso em: 26 set. 2021.

SINGER, Paul. **Possibilidades da economia solidária no Brasil.** In: CUT BRASIL. Sindicalismo e economia solidária: reflexões sobre o projeto da CUT. São Paulo: CUT, 1999. p.51-60.

WOOD, Ellen Meiksins. **O que é (anti) capitalismo ?** Rev. Crítica Marxista, p. 37-49 2003 Disponível em: https://www.ifch.unicamp.br/criticamarxista/arquivos_biblioteca/artigo99artigo2.pdf Acesso em: 15 set. 2021

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa.** 2ª edição. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011. Disponível em: <https://www.atfcursosjuridicos.com.br/repositorio/material/3-leitura-extra-02.pdf> Acesso em: 20 set.2021.