

ASSESSORIA A EMPREENDIMENTOS DE AUTOGESTÃO

Flávio Chedid Henriques

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

---

Prof. Michel Jean-Marie Thiollent, D.Sc.

---

Prof. Sidney Lianza, D.Sc.

---

Prof. Fábio Luiz Zamberlan, D.Sc.

---

Prof. João Roberto Lopes Pinto, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

MARÇO DE 2007

HENRIQUES, FLÁVIO CHEDID

Assessoria a Empreendimentos de  
Autogestão [Rio de Janeiro] 2007

IX, 109p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc.,  
Engenharia de Produção, 2007)

Dissertação - Universidade Federal do Rio de  
Janeiro, COPPE

1. Assessoria;
2. Autogestão;
3. Economia Solidária;

I. COPPE/UFRJ II. Título ( série )

*Certa manhã,  
ganhamos de presente um coelhinho das Índias.  
Chegou em casa numa gaiola.  
Ao meio dia, abri a porta da gaiola.  
Voltei para casa ao anoitecer e o encontrei tal e qual o havia deixado:  
gaiola adentro,  
grudado nas barras,  
tremendo por causa do susto da liberdade.*

(EDUARDO GALEANO)

*Ah, homens de pensamento,  
não sabereis nunca o quanto  
aquele humilde operário  
soube naquele momento!  
Naquela casa vazia  
que ele mesmo levantara  
um mundo novo nascia  
de que sequer suspeitava.  
O operário emocionado  
olhou sua própria mão  
sua rude mão de operário  
de operário em construção  
E olhando bem para ela  
teve um segundo a impressão  
de que não havia no mundo  
coisa que fosse mais bela.*

(VINÍCIUS DE MORAES)

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe Leila, sempre por perto, mesmo que distante. Jordane, meus tios Jorge e Janete, Ritinha e Dona Uda, que continua cuidando de mim, mesmo não sendo mais no 215.

À minha doce Fê, que ganhou meu coração e cujos cuidados médicos e afetivos espero sempre ter ao lado na jornada que nos espera. E toda sua família pelo acolhimento e diversão, em especial Sandra, Rafael, Thiago e à Vovó.

Aos amigos da vida toda:

Do Pedro II: Banana, Luiz, Bruninho, Léo, Ângelo, Flávio, Dudu, Ramon.  
Do mundo: Cesinha, Paulinho, Ângelo Freitas.

Aos companheiros de jornada do SOLTEC:

Addor, irmão mais velho a quem recorro nos momentos de angústias, sonhos e de festas. Estou certo de que a distância aumentará a ligação telepática entre nós e a saudade será apenas um combustível a mais para o mundo que nos espera.

Vinny, meu irmão de terapia, a quem confesso meus mais íntimos segredos, meu lado negro e com quem me sinto o ser mais humano da terra. Com o teu sorriso revolucionário descobri que a revolução é cotidiana.

Helô, cuja ajuda nessa dissertação é indescritível. Sempre com muita atenção e carinho, mesmo quando rigorosa demais, dispôs de grande parte de seu tempo para observar os mínimos dos mínimos detalhes dos meus atos falhos. Foi minha co-orientadora não oficial por conta das burocracias da vida.

Verinha, uma das mãezonas do grupo e que dá presentes que abraçam. Maurinho, que é um dos seres mais doces que conheço. Cláudio Tekerê Dimande (ouve lá, negão). Ao querido Luiz (ou Louis). Brenão, Fábio, Mariana, Vicente, Caróis, Marcão, Camila, Ton e todas as outras figuras maravilhosas que participam da organização do ENEDS. Ao menino Antônio Cláudio e Walter Suemitsu.

Do núcleo médico, Maíra e Joana Thiesen.

Fernandinha, João, Roy e Édison, companheiros de luta na COOPARJ.

Elisa, que sempre com muito carinho se preocupou com o andamento deste trabalho.

E ao grande mestre, pai, amigo, tutor, seja lá o que for (percebeu que rimou?), Sidão. A quem admiro incomensuravelmente pela vida de lutas e conquistas, mesmo nas não tão óbvias.

A todos os profissionais que se dispuseram a conceder entrevistas para este trabalho. Desde já peço desculpas por possíveis distorções das falas: Ricardo Costa, Teresinha de Jesus Pimenta, Marcos Arruda, Luigi Verardo, Marcos Albuquerque, Bárbara França,

Rodrigo Salles, Rosemary Gomes, João Roberto Lopes Pinto, Nahyda Franca, Sandra Mayrink Veiga (é muito bom tê-la conosco agora), João Guerreiro, Eduardo Baptista e Beatriz Costa.

A todos os membros da COOPARJ, que com uma vida de lutas e superação têm muito a ensinar. Em especial, Jairo, Willian, Josi e Fernando. E eu ainda quero aprender muito mais!

A todos os funcionários da UFRJ que possibilitam o trabalho de todos nós, em especial: Dona Maria, Fátima, Seu Silva e a querida Maria, cujas técnicas de cura nas salas da COPPE são indescritíveis.

Aos companheiros de mestrado: Cris, Luiz Fábio, Susana, Hugo, Celso, Jaqueline, Clóvis e Dani.

Aos amigos de outras esferas da vida (ainda bem que há muitas): Janinha, Vanessinha, Julia, Clarisse, Nataly, Mansur, Gustavo, Aparecida, Rodrigo Castelo Branco, Henrique Novaes, Joana e Teca.

À Clara, que com as cartas e sentimentos que deixou no 531/25 inspira minhas madrugadas e me mostra a eternidade da vida e sonhos.

À Silvia Mangaravitte, que cuida da minha nada fácil cabeça.

Aos que ajudaram substancialmente na redação deste texto, em especial Helô, Addor e Fê.

Aos professores que têm relevante importância na minha formação: Flávio Bruno, Thales Paradela, Hélcio Rocha, Bárbara França, Sidão, Ana Clara Torres (e que relevância!), Álamo Pimentel (não precisa de aula pra influenciar).

Ao querido, e de quem muita saudade sentimos, José Ricardo Tauile, pelo estímulo gerado por suas aulas sempre brilhantes. Os seus sonhos serão continuados.

E um agradecimento especial ao meu orientador, mestre Thiollent, que com toda sua bagagem teórica acrescentou muito na minha formação acadêmica.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

## ASSESSORIA A EMPREENDIMENTOS DE AUTOGESTÃO

Flávio Chedid Henriques

Março/2007

Orientador: Michel Jean-Marie Thiollent

Programa: Engenharia de Produção

Esta dissertação tem como problema de pesquisa a caracterização conceitual e metodológica da atividade de assessoria a empreendimentos de autogestão. É um estudo exploratório, que tem o objetivo de levantar questões de pesquisa e lacunas metodológicas relacionadas a essa atividade profissional. Também se configura como um estudo descritivo, pois busca retratar as visões dos assessores de instituições reconhecidas como assessoras do *movimento de economia solidária* no estado do Rio de Janeiro.

Realizamos uma revisão da literatura sobre os conceitos de: autogestão, economia solidária, empreendimentos provenientes de massa falida, assessoria, consultoria e assessoria a empreendimentos de autogestão. Identificamos nas diferentes experiências de assessoria - *comunicação, jurídica, educacional e organizacional* -, aspectos que nos remeteram ao trabalho realizado junto aos movimentos populares.

Um dos resultados da pesquisa é que a atividade de assessoria tem objetivos além da viabilidade econômica do empreendimento, que são a conquista de autonomia dos assessorados e o diálogo de saberes. Apresentamos também variações do conceito de assessoria relacionadas à natureza da atividade desenvolvida e à intensidade de aproximação com o empreendimento, e comparamos os conceitos de assessoria, consultoria e incubação.

Por fim, descrevemos uma atividade de apoio a um empreendimento de autogestão, da qual participamos, buscando levantar questões de pesquisa, limites, desafios e lacunas metodológicas relacionados às assessorias a empreendimentos de autogestão, por meio da reflexão sobre essa experiência.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

## ASSESSORSHIP THE SELF MANAGEMENT ENTERPRISES

Flávio Chedid Henriques

March/2007

Advisor: Michel Jean-Marie Thiollent

Department: Industrial Engineering

This work has as research problem the conceptual and methodological characterization of the activity of assessorship the self management enterprises. It is a exploratory study, that has the objective of raising related questions of research and methodologics gaps to this professional activity. Also it is configured as a descriptive study, therefore it searches to portray the visions of the assessors of recognized institutions as assessors of the movement of solidary economy in the state of Rio de Janeiro.

We realized a revision of literature on the concepts of: self management, solidary economy, enterprises proceeding from declared insolvent mass, assessorship, consulting and assessorship the self management enterprises. We identified in the different experiences of assessorship - *communication, legal, educational* and *organizational* -, aspects that in send them to the work carried through next to the popular movements.

One of the results of the research is that the activity of assessorship has objectives beyond the economic viability of the enterprise, that are the dialogue of knowledge and conquest of autonomy assisted. We also presented variations of the concept of assessorship related to the nature of the developed activity and to the intensity of approach with the enterprise and compared the concepts of assessorship, consulting and incubation.

Finally, we described an activity of support to a self management enterprise, of which we participated, searching with the reflection on this experience, uprising research questions, limits, challenges and methodologics gaps related to the assessorships the self management enterprises.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
METODOLOGIA .....	4
<b>Capítulo 1 – Conceitos e Práticas de Autogestão .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 – O movimento de autogestão – para além do âmbito econômico ...</b>	<b>7</b>
<b>1.2 – Autogestão no movimento de economia solidária .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 – Autogestão proveniente de massa falida .....</b>	<b>15</b>
1.3.1 - <i>Autogestão, economia solidária e cooperativa: qual a relação?</i> ....	16
1.3.2 – Características gerais dos empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida .....	19
1.3.2.1 - Questões relacionadas com o processo de falência .....	19
1.3.2.2 - Aspectos organizacionais .....	20
1.3.2.3 - Aspectos técnicos dos empreendimentos .....	22
1.3.2.4 - Aspectos econômicos e de mercado .....	23
<b>1.4 – Conclusão do capítulo .....</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo 2 – Significados de assessoria .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 – O que é assessoria? .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 – Qualificações do termo assessoria: .....</b>	<b>28</b>
2.2.1 - Assessoria de comunicação e de imprensa .....	28
2.2.2 - Assessoria jurídica universitária ou popular .....	29
2.2.3 – Assessoria educacional .....	31
2.2.4 - Assessoria organizacional .....	34
<b>2.3 – Conceito e métodos de consultoria organizacional .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4 – Conclusão do capítulo .....</b>	<b>39</b>
<b>Capítulo 3- Assessoria a empreendimentos de autogestão .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 – Referenciais teóricos sobre o apoio a empreendimentos de     autogestão .....</b>	<b>42</b>
3.1.1 - O conceito de assessoria a empreendimentos de autogestão .....	42
3.1.2 - Métodos de assessoria a empreendimentos de autogestão .....	45
<b>3.2 - Características das assessorias a empreendimentos de     autogestão no Rio de Janeiro .....</b>	<b>48</b>
3.2.1 - O Conceito .....	49
3.2.1.1 - Quanto aos objetivos .....	51
3.2.1.2 - Quanto à intensidade de aproximação do empreendimento e à natureza da atividade .....	53
3.2.1.2.1 - Assessoria, Incubação e Consultoria .....	54
3.2.1.2.2 - Outras visões sobre a assessoria a empreendimentos de autogestão: a militância e a <i>formação de formadores</i> .....	57
3.2.2 – Os métodos .....	59
3.2.2.1 - A aproximação com o empreendimento .....	59
3.2.2.2 - Métodos e técnicas de assessoria .....	61
3.2.2.2.1 - Referenciais teóricos e metodológicos .....	61
3.2.2.2.2 - Dinâmica da assessoria .....	63
3.2.2.2.3 - Participação na assessoria .....	68
3.2.2.2.4 - Escopo da assessoria .....	70
3.2.2.3 – Avaliação das assessorias .....	72

3.2.3– Motivações dos assessores .....	73
3.2.4 – Dificuldades enfrentadas pelas assessorias .....	74
<b>3.3 – Conclusão do capítulo</b> .....	<b>76</b>
<b>Capítulo 4 – O Caso de Assessoria à Cooperativa de Produção de Parafusos do Estado do Rio de Janeiro (COOPARJ)</b> .....	<b>78</b>
4.1 – Breve descrição do trabalho realizado .....	78
<b>4.2 – Analisando o Caso COOPARJ</b> .....	<b>81</b>
4.2.1 – A COOPARJ e os princípios da autogestão.....	81
4.2.2 – Conceito de assessoria.....	85
4.2.3 – Métodos do projeto.....	85
4.2.3.1 – Aproximação com o empreendimento .....	85
4.2.3.2 – Referenciais teóricos e metodológicos utilizados .....	86
4.2.3.3 – Dinâmica do projeto .....	87
4.2.3.4 – A participação dos membros da COOPARJ .....	88
4.2.3.5 – Escopo do projeto.....	92
4.2.3.6 – Avaliação do projeto.....	93
4.2.4 – Dificuldades encontradas na experiência com a COOPARJ.....	94
<b>4.3 – Conclusão do Capítulo</b> .....	<b>95</b>
<b>5 – Conclusão</b> .....	<b>97</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>100</b>
<b>ANEXO A</b> .....	<b>105</b>
<b>ANEXO B</b> .....	<b>106</b>
<b>ANEXO C</b> .....	<b>107</b>
<b>ANEXO D</b> .....	<b>108</b>

## INTRODUÇÃO

Diante do quadro de estagnação econômica do Brasil na década de 1980, agravado pelas políticas neoliberais de abertura do mercado nacional aos produtos estrangeiros nos anos 1990, inúmeras empresas nacionais faliram, aumentando consideravelmente o índice de desemprego no país. Nessa conjuntura, a organização de trabalhadores de forma autogestionária tornou-se uma alternativa para muitos desempregados e insatisfeitos com o regime de assalariamento no Brasil.

Singer (2003a) ressalta que o trabalho associado ressurgiu periodicamente pelos que se encontram ou temem ficar marginalizados do mercado de trabalho. Como observa Gaiger (2004), essa alternativa vem sendo acionada pelos trabalhadores desde os primórdios de suas lutas contra a submissão ao capital, no início do século XIX. Além de gerar trabalho e renda, a associação entre trabalhadores gera possibilidades de surgimento de *“novos significados compartilhados, novas solidariedades, que requalificam os sentidos do trabalho, da produção, do consumo e das trocas”*. (PINTO, 2006, p.16)

Novos significados que possuem manifestações diversas: cooperativas de produção e prestação de serviços, bancos comunitários, clubes de trocas e associações de produção e serviços. Essas manifestações de resposta à crise do desemprego denotam o surgimento de uma tendência que foi chamada de economia solidária ao longo dos anos 90. (FRANÇA FILHO & LAVILLE, 2004)

Para Singer (2003b), o conceito de economia solidária se refere à organização de produtores, consumidores, poupadores entre outros que se diferenciam por estimularem a solidariedade entre si mediante a prática da autogestão e por praticarem a solidariedade para com a população trabalhadora, com ênfase na ajuda aos mais desfavorecidos. Segundo dados divulgados em 2006 pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), havia até o momento da pesquisa 14.954 empreendimentos econômicos solidários distribuídos em 2.274 municípios do país e envolvendo 1.251.882 trabalhadores. (SENAES/MTE, 2006)

Entretanto, são muitas as dificuldades dos que buscam a associação produtiva como alternativa. Ainda há muita carência de políticas públicas específicas para esses empreendimentos, sobretudo com relação a crédito, somando-se ao fato de os trabalhadores que praticam a economia solidária não possuírem, na maioria das

vezes, capital próprio para investimento e de terem pouca experiência na gestão de negócios.

Como frisou Gaiger (2004), o surgimento e evolução dessas experiências despertou a sensibilidade de intelectuais e ativistas, que se interessaram em conhecer e impulsionar as manifestações de economia solidária no Brasil. Organizações não governamentais e núcleos universitários passaram a apoiar o movimento em atividades de formação para a autogestão, construção de políticas públicas e de capacitação gerencial, sendo demoninados *assessores do movimento*.

Com o objetivo de iniciar o debate sobre a atividade de assessoria a empreendimentos de autogestão e identificar lacunas conceituais e metodológicas, esta dissertação busca responder à seguinte pergunta: **Quais são as características conceituais e metodológicas da atividade de assessoria a empreendimentos de autogestão?**

Entendendo característica como o caráter distintivo, particularidade, são debatidas nesta dissertação as seguintes questões:

- ✓ Por que o termo assessoria foi utilizado para designar essa atividade?
- ✓ O que diferencia a assessoria a empreendimentos de autogestão da consultoria a organizações privadas?
- ✓ Qual o conceito de assessoria a empreendimentos de autogestão na visão dos assessores?
- ✓ Quais são os métodos e técnicas adotados pelas assessorias a empreendimentos de autogestão?
- ✓ Qual a intensidade de participação de assessores e trabalhadores no processo de assessoria a empreendimentos de autogestão?

Para tanto, no 1º capítulo apresentamos as variações conceituais do termo *autogestão*, as características do que foi o *movimento de autogestão* e como a autogestão é entendida nos dias atuais dentro do *movimento de economia solidária*. Ainda relatamos dados de pesquisas sobre os empreendimentos provenientes de massa falida.

No capítulo 2, buscamos compreender conceitos e práticas de assessoria com o intuito de encontrar características que vão ao encontro da definição que temos *a priori* de assessoria a empreendimentos de autogestão. Relatamos os conceitos de

*assessoria de comunicação e de imprensa, assessoria jurídica popular, assessoria educacional e assessoria organizacional.*

No 3º capítulo, apresentamos os resultados das entrevistas com assessores do *movimento de economia solidária* do Rio de Janeiro com o objetivo de responder às questões acima colocadas e comparar as diversas práticas. Com isso, traçamos características distintivas dessa atividade profissional.

No último capítulo, apresentamos o estudo de caso realizado na Cooperativa de Produção de Parafusos do Rio de Janeiro (COOPARJ) que se propôs a ser uma assessoria ao empreendimento, em que pudemos enxergar algumas das características dessa atividade em um caso real e levantar questões de pesquisa e lacunas metodológicas relacionadas a assessoria a empreendimentos de autogestão.

A relevância deste estudo deve-se à importância do crescimento e desenvolvimento das atividades de assessoria para a continuidade de experiências de economia solidária, tendo em vista as dificuldades já citadas e a impossibilidade de contratação de trabalhadores qualificados para atuarem na área administrativa pelos empreendimentos de autogestão.

## METODOLOGIA

Esta dissertação sistematiza a reflexão de um ano de trabalho de campo de uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória porque objetiva ser um debate inicial sobre o assunto, dado que encontramos poucos estudos que buscaram caracterizar conceitual e metodologicamente a assessoria a empreendimentos de autogestão. Ainda se propõe a ser descritiva, pois objetiva sistematizar as visões de assessores cujas entidades atuam no estado do Rio de Janeiro sobre conceitos e métodos adotados em suas atividades de assessoria a empreendimentos de autogestão.

Quanto aos meios, seguindo a classificação de Vergara (1997), a pesquisa é bibliográfica, de campo e se utiliza de um estudo de caso. Partimos de referências teóricas sobre autogestão, economia solidária, empreendimentos provenientes de massa falida e assessoria para caracterizarmos o nosso objeto de estudo, o que é complementado pelo trabalho de campo com as entrevistas realizadas e o acompanhamento de um caso de assessoria a uma fábrica proveniente de massa falida.

A pesquisa bibliográfica contemplou: autores que escreveram na década de 1970 sobre o *movimento de autogestão*, como Maurice Joyeux, Alain Guillermin, Yvon Bourdet e René Berthier; pesquisadores já consagrados do *movimento de economia solidária*, como Paul Singer, Luiz Inácio Gaiger, Jean-Louis Laville, Genauto Carvalho França Filho, José Ricardo Tauile entre outros; publicações de instituições como da Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho – UNITRABALHO - e da Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão - ANTEAG; e outras pesquisas sobre economia solidária e cooperativismo desenvolvidas no Programa de Engenharia de Produção – PEP/COPPE/UFRJ.

Para complementar essas referências, utilizamo-nos da internet para busca de trabalhos científicos que tratam das diversas formas de assessoria, como de imprensa e comunicação, jurídica popular, educacional, organizacional e consultoria de organizações. Ainda adquirimos publicações dos *cadernos de educação popular* da ONG NOVA – Pesquisa e Assessoria em Educação, que desde 1973 assessora grupos populares e utilizamos materiais desenvolvidos pelas entidades de assessoria visitadas.

No trabalho de campo, realizamos duas entrevistas com pesquisadores que vivenciaram e estudaram o surgimento das ONGs no Brasil, além de outras treze com assessores do *movimento de economia solidária*. Foram realizadas três entrevistas piloto com os objetivos de ajuste do roteiro e levantamento de novos possíveis entrevistados. Nas outras dez entrevistas, buscamos apreender as visões conceituais e práticas metodológicas dos assessores de empreendimentos de autogestão. O roteiro, que se encontra no Anexo B, procurou levantar as seguintes informações:

- Perfil do entrevistado
- Motivação para trabalhar com empreendimentos de autogestão
- Tipos de empreendimentos assessorados
- Forma de aproximação do empreendimento
- Conceito de assessoria
- Referências teóricas e metodológicas utilizadas
- Intensidade de participação dos assessorados
- Dinâmica da assessoria
- Escopo da assessoria
- Métodos de avaliação da atividade realizada
- Dificuldades enfrentadas no processo de trabalho

As entrevistas, que tiveram aproximadamente duas horas de duração cada, foram gravadas, com exceção de duas por mau uso do gravador, e posteriormente foram elaborados relatórios. Esses foram enviados aos entrevistados que fizeram as alterações necessárias, validando-os. Após a validação, agrupamos os relatórios de entrevista em um único arquivo, para que pudéssemos encontrar, por meio do sistema de busca do editor de textos e pela interpretação dos textos, depoimentos convergentes. Nessa busca, criamos arquivos separados pelos temas que mais interessavam para auxiliar a redação da dissertação.

Os critérios para escolha dos entrevistados consideraram as limitações geográficas e financeiras do pesquisador, além da experiência do assessor. Portanto, limitamos nossos estudos às entidades que atuam no estado do Rio de Janeiro e buscamos profissionais com no mínimo três anos de experiência. O único entrevistado de outro estado foi Luigi Verardo, membro da ANTEAG, entidade sediada em São Paulo, que, entretanto, atua no Rio de Janeiro. A complementação da entrevista piloto realizada em São Paulo se deu via correio eletrônico.

O caso de assessoria relatado no quarto capítulo desta dissertação foi acompanhado de fevereiro a dezembro de 2006 com o duplo objetivo de gerar conhecimento sobre atividades de assessoria e intervir no empreendimento visando à sua sustentabilidade. Teve, portanto, inspiração no método de pesquisa-ação, sem entretanto ter cumprido todas as etapas indicadas pelo método. Para melhor conhecimento do empreendimento e aproximação com os seus membros foram realizadas vinte e nove entrevistas individuais com os membros da fábrica.

Ao iniciar a redação deste texto, tínhamos, portanto, uma visão inicial do conceito de assessoria, uma vez que nos propusemos a atuar com essa atividade. Entendíamos, quanto aos objetivos, que a assessoria a empreendimentos de autogestão tem o intuito de facilitar a conquista de autonomia por parte dos assessorados, ou seja, lhes permitir gerir o próprio empreendimento com as competências técnicas e políticas necessárias.

Buscamos, ao distanciarmos-nos do caso acompanhado, identificar elementos conceituais e metodológicos verbalizados pelos assessores entrevistados na atividade de assessoria à Cooperativa de Produção de Parafusos do Estado do Rio de Janeiro – COOPARJ -, identificando o quanto essa atividade se aproximou ou se distanciou do que fora sistematizado como características de assessorias a empreendimentos de autogestão. Além disso, analisamos, sob a luz do referencial teórico e de métodos praticados pelos assessores entrevistados, o caminho percorrido no estudo de caso.

Pretendemos com esses passos apresentar as condições distintivas, as peculiaridades da assessoria a empreendimentos de autogestão.

## Capítulo 1 – Conceitos e Práticas de Autogestão

*Enganam-se os que pensam  
que me deixam  
quando se põem a morrer.  
Só os deixarei quando quiser;  
quando extrair a relegada vida  
que em mim deixaram sem saber.*

(AFFONSO ROMANO DE SANT'ANNA)

Este capítulo tem como objetivo introduzir discussões acerca do tema *autogestão* e apreender variações deste conceito desde o século XIX até os dias atuais. Não tem intenção de traçar um histórico do tema nem de datar o seu surgimento, porque partimos do pressuposto de que “*uma visão processual e dialética da história, não permite falar do surgimento de uma nova realidade com início datado e registrado, pois os processos são demorados e o que nós chamamos de novo recobre, em geral, fenômenos antigos reinterpretados, modificados pelas novas condições sócio-históricas*”. (LECHAT, 2002, p.1)

No primeiro tópico, buscamos pontuar o que foi o *movimento de autogestão* na visão de autores que revisitaram os ideais marxistas, anarquistas e as experiências do século XIX e XX. A partir de uma revisão bibliográfica, apresentamos no segundo tópico como a autogestão é entendida e reinterpretada nos dias atuais dentro do *movimento de economia solidária*. Por fim, dissertamos sobre uma especificidade dentro desse movimento, que são os empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida. A relevância desse foco deve-se ao fato de muitos confundirem o termo *autogestão* apenas com tais experiências e também pelo fato do estudo de caso que apresentamos ter essa peculiaridade.

### **1.1 – O movimento de autogestão – para além do âmbito econômico**

Distorções do conceito de autogestão ao longo da história despertaram o interesse de alguns autores a fim de precisar o seu significado e refutar o uso indiscriminado do termo para designar experiências que não refletem a gestão coletiva dos meios de produção. Neste tópico, apresentamos visões de Maurice Joyeux, Alain Guillermin, Yvon Bourdet e René Berthier sobre ideais e práticas autogestionárias.

Joyeux (1972) comparou os conceitos de autogestão e gestão operária, que segundo definição da Carta de Amiens<sup>1</sup> é uma forma de emancipação integral dos trabalhadores realizada pela expropriação capitalista. O autor denuncia o modismo do termo autogestão quando desvinculado da gestão integral dos instrumentos de produção pelo trabalhador, quando não pressupõe a quebra das hierarquias no interior da fábrica e quando intermediada pelo Estado:

A gestão da indústria pelos trabalhadores deve ser total e tocar, em prioridade, as forças econômicas essenciais. Ela é o fruto da destruição completa das estruturas econômicas do regime capitalista e de seu elo de coordenação: o Estado. (JOYEUX, 1972, p. 46)

O autor entende autogestão como sinônimo de gestão operária apenas quando o primeiro conceito supõe: a abolição do lucro, da mais-valia e da acumulação de capital; a coletivização dos meios de produção e de troca; a supressão das diferenciações de classe; a anulação da centralização estatal; e a limitação da autoridade pelos acordos feitos livremente entre os participantes.

Guillerm e Bourdet (1976) também buscaram criticar o uso abusivo da palavra autogestão e para tal definiram diferentes níveis de atuação dos trabalhadores nas fábricas: participação, co-gestão, controle operário e a cooperativa. O detalhamento desses termos é importante para entendermos a linha de raciocínio dos autores que culmina na definição do que seria o *movimento de autogestão*.

A categoria de **participação** foi vinculada exclusivamente à participação nos lucros, que para Guillerm e Bourdet (1976) está longe de ser um passo para autogestão, uma vez que se torna um agravamento da exploração e da auto-alienação. Para eles, *“participar não é autogerir, é simplesmente participar de uma atividade que já existe, que tem sua própria estrutura e finalidade”*. (p. 19)

A **co-gestão** representa a participação dos trabalhadores na organização da empresa, manifestando-se nos níveis de organização técnica do trabalho e da política geral da fábrica. Entretanto, não representa na visão dos autores uma contestação do poder da diretoria, sendo apenas mais uma forma de interessar os trabalhadores e de atenuar a monotonia do trabalho. O sistema de co-gestão também foi chamado de *direção participativa por objetivos*, denominação que leva à reflexão sobre de quem são os

---

<sup>1</sup> Produzida no congresso do movimento operário em 1906

objetivos e por quem eles são definidos. A crítica dos autores a essa categoria é que ela permite aos trabalhadores gerirem os meios e não os fins.

O **controle operário** para Guillerme e Bourdet (1976) é uma intervenção conflitual dos trabalhadores na forma de direção da empresa - representada normalmente por greves -, que resulta em melhorias das condições de trabalho ou atenuação das formas de exploração. Comparando com as duas categorias anteriores, é a primeira que não representa um pacto entre capital e trabalho, significando por isso, na opinião dos autores, um avanço maior rumo à autogestão do que a co-gestão. Entretanto, ainda não questiona o papel dirigente dos capitalistas nem o regime de assalariamento, atuando apenas sobre questões pontuais de interesse dos trabalhadores.

A **cooperativa** é, para os autores, a categoria que contesta a propriedade dos meios de produção e reivindica não apenas a participação dos trabalhadores em aspectos pontuais da organização produtiva, mas todo o controle desta por parte da classe operária. Apesar da opinião acima, Guillerme e Bourdet (1976), inspirados pela crítica de Marx ao Programa de Gotha<sup>2</sup> e à restrição dos benefícios das cooperativas aos seus círculos de associados<sup>3</sup>, chamam a atenção para a necessidade de generalização do sistema de cooperativas no intuito de ampliação dos proveitos advindos dessas experiências e de contestação do sistema capitalista:

Esquemáticamente, pode-se, com efeito, convir que apesar das advertências de Marx, as cooperativas têm vegetado sempre sob formas locais, a tal ponto que esta limitação se tornou seu sinal distintivo. Por isso, para designar a generalização do sistema de cooperativas, far-se-ia mister uma palavra nova. O termo autogestão deveria assumir o papel. (GUILLERM & BOURDET, 1976 p.29).

Para os autores, essa generalização significa a transformação de todas as estruturas econômicas e sociais em uma imensa cooperativa, sendo um tipo radicalmente novo de organização nacional. Evidencia-se nesse ponto a natureza política conferida pelos autores ao projeto autogestionário, não o restringindo a um projeto econômico, apesar

---

<sup>2</sup> Marx (1875) critica o Programa do Partido Operário Alemão, que exigia que fossem criadas cooperativas de produção com a ajuda do Estado. Para ele as sociedades cooperativas deveriam ser “*criações independentes pelos próprios operários, não protegidas nem pelos governos nem pelos burgueses*” (p.28).

<sup>3</sup> Na Moção Inaugural de 1864, Marx (apud Guillerme & Bourdet, 1976) aponta para a necessidade de amplitude nacional do movimento cooperativo. Para ele, se circunscrita a um círculo estreito de trabalhadores, a cooperação “*jamaís será capaz de deter os monopólios que crescem em progressão geométrica; não será capaz de libertar as massas, sequer de aliviar de maneira perceptível o fardo de sua miséria*” (p.28).

de incluí-lo. Assim como Joyeux (1972), Guillerme e Bourdet (1976) entendem que não se pode fazer a generalização do sistema de cooperativas – autogestão – sem a abolição do Estado:

(...) a autogestão é uma transformação radical, não somente econômica, mas política, levando-se em conta que ela destrói a noção comum de política (como gestão reservada a uma casta de políticos) para criar um outro sentido da palavra política: a saber, a manipulação sem intermediários e em todos os níveis, de todos os “seus negócios” por todos os homens. (GUILLERME & BOURDET, 1976, p.30)

É nesse contexto que Guillerme e Bourdet (1976) apresentam a idéia de um *movimento de autogestão*, que para eles é o movimento por excelência da classe operária. As características desse movimento, pelo que podemos extrair das idéias dos autores, são: **a contestação dos meios de produção pela classe trabalhadora; a generalização do sistema de cooperativas em amplitude nacional**, confrontando o sistema capitalista; e **a abolição do Estado**.

Outro autor que retrata bem a necessidade de “*organização geral da sociedade em regime de autogestão*” é René Berthier, militante da Aliança Sindicalista, cujo texto foi publicado na revista *Autogestion et Socialisme*, em 1971. Para ele, autogestão significa antes de tudo gestão direta dos trabalhadores no organismo de base, que segundo o autor é “*o fundamento do âmbito institucional no qual se pratica a autogestão*” (Berthier, 2002 p.63). Mais especificamente: a empresa e o local de moradia.

Berthier (2002) critica os que restringem a autogestão ao nível empresarial - da microeconomia -, o que chama de *microautogestão*. Ressalta a importância da organização geral da sociedade em regime de autogestão e também reforça sua incompatibilidade com a existência do Estado. Em suas palavras:

Que interesse há em que as fábricas sejam “autogeridas” se suas relações entre si, suas relações com seu ramo industrial e com a economia em geral, não se fazem segundo os mesmos princípios? Que interesse há em que uma localidade seja “autogerida” se essa localidade não tem relações de autogestão com a região e com o país inteiro? (p.63)

(...) ela [a autogestão] é incompatível com todo sistema econômico e político centralizado, com o Estado. (p.65)

Para além de um projeto econômico, os militantes da autogestão, segundo Guillerm e Bourdet (1976), a entendem como resultante de uma livre associação de homens iguais numa sociedade sem classes, representando uma maneira de viver em comum inteiramente nova em que há a organização direta – sem a intermediação do Estado – da vida coletiva em todos os níveis - social, econômico e político. Uma das experiências, na visão de Guillerm e Bourdet (1976), que reflete esse projeto é a Comuna de Paris, uma vez que representou mudanças sociais, políticas e econômicas significativas, tendo sido para Fontana (2001) a primeira experiência da história de derrubada do Estado pelas massas populares.

Como relata Fontana (2001):

A Comuna suprimiu o serviço militar obrigatório e o exército permanente, substituindo-o pelo povo armado. Isentou os pagamentos de aluguel de moradias durante o período da guerra; suspendeu a venda de objetos empenhados nos estabelecimentos de empréstimos (mais tarde ordena a supressão das casas de penhor, pois estas eram uma forma de exploração dos operários); decretou a separação da Igreja do Estado; estabeleceu um teto salarial para os funcionários públicos que não deveria exceder ao dos trabalhadores; destruiu símbolos do chauvinismo e de incitação do ódio entre as nações (a bandeira da Comuna era a bandeira da República mundial); ordenou a ocupação das fábricas fechadas pelos patrões e organizou o reinício de suas atividades pelos operários organizados em cooperativas; declarou extinto o trabalho noturno dos padeiros. (retirado do sítio: <http://www.espacoacademico.com.br/000/Ofontana.htm> visitado em 20/11/2006)

A idéia de *emancipação integral dos trabalhadores* defendida por Joyeux (1972), a *generalização do sistema de cooperativas* por Guillerm e Bourdet (1976) e a *necessidade de organização geral da sociedade em regime de autogestão* apontada por Berthier (2002) mostram o quanto esses teóricos da autogestão, sobretudo da década de 70, a entendem para além dos muros das fábricas, para além do âmbito econômico. Há divergências desses autores quanto à forma de substituição do poder estatal, não sendo relevante para a nossa discussão entrar em detalhes sobre tais divergências. Entendemos aqui que **a articulação de mudanças de gestão no interior das fábricas** com a **generalização do sistema de cooperativas** e a **abolição do estado** são as características que definem como foi idealizado o *movimento de autogestão*.

## 1.2 – Autogestão no *movimento de economia solidária*

Este tópico objetiva apresentar como a autogestão é entendida e praticada nos dias atuais, o que nos remete ao conceito de *economia solidária*.

Para França Filho e Laville (2004), o termo *economia solidária* surgiu concomitantemente no Brasil e na França ao longo dos anos 90, apesar de seus antecedentes históricos remontarem o início da revolução industrial, no final do século XVIII. As primeiras experiências do que hoje se denomina *economia solidária* têm para Singer (2002) sua origem com Robert Owen (1771 -1858), idealizador das aldeias cooperativas. Suas idéias influenciaram a formação de inúmeras cooperativas de consumo, crédito e produção que culminaram na experiência dos Pioneiros de Rochdale em 1844, famosa pelos seus princípios, já exaustivamente lembrados em trabalhos sobre o tema.

Para Nascimento (2004), a *economia solidária* é representada pelo conjunto de atividades econômicas - produção, distribuição, consumo, poupança e crédito - organizadas sob a forma de autogestão. Inspirado pelos quatro princípios do comportamento econômico de Karl Polanyi<sup>4</sup>, Singer (2004) mostrou que junto com o modo de produção capitalista coexistem a *produção simples de mercadoria*, a *economia pública*, a *economia doméstica* e a *economia solidária*. O autor define esse último conceito quanto à sua composição de forma similar a Nascimento (2004): “*formada por empreendimentos autogestionários de produção, de crédito, de serviços, de consumo etc.*” (SINGER, 2004, p.5).

Ao diferenciar a autogestão da heterogestão, Singer (2002) demonstra o quanto a primeira ganhou um caráter de técnica de gestão nos dias atuais, apresentando-a como a forma de organizar os empreendimentos solidários. Ele, entretanto, define a *economia solidária* como um “*modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho*” (SINGER, 2003a, p.13).

Esse ponto é importante para percebermos uma mudança no significado do termo autogestão. Antes vinculado a um movimento social, político e econômico, hoje aparece em alguns trabalhos como uma forma de administração de empreendimentos que se situam dentro de um movimento maior – o de *economia solidária*.

---

<sup>4</sup> A domesticidade, a reciprocidade, a redistribuição e o mercado.

Para Candeias et al. (2005) a autogestão aparece como um valor em comum entre os diferentes conceitos que buscam explicar o fenômeno da gestão de empreendimentos produtivos por trabalhadores. Os conceitos são: economia solidária, socioeconomia solidária, economia solidária e economia participante.

Reforçando a mudança de significado do termo autogestão, a pesquisa coordenada por Luiz Inácio Gaiger, publicada em 2004, ao definir quais seriam as características ideais de um *empreendimento econômico solidário*, classificou a autogestão como um dos oito princípios que se espera ver na prática de tais experiências:

As propriedades de um EES [empreendimento econômico solidário] giram em torno de oito princípios, que se espera ver internalizados na compreensão e na prática das experiências associativas: *autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, auto-sustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social*. (GAIGER, 2004, p.11)

Mais relevante do que ressaltar a mudança do nome do movimento - *autogestão* para *economia solidária* –, é pontuar as diferenças entre esses. Como pudemos ver no primeiro tópico deste capítulo, os ideais do *movimento de autogestão* prezavam pela organização direta da vida social, política e econômica de forma autogestionária, o que na visão dos militantes desse movimento não poderia ocorrer sem a abolição do Estado. No *movimento de economia solidária* o enfoque da organização autogestionária está no âmbito econômico.

Não queremos dizer aqui que o *movimento de economia solidária* está restrito ao plano econômico, mesmo porque, como lembrou França Filho e Laville (2004), as atividades econômicas encontram-se imbricadas às dimensões social, político e cultural. Ao buscar inserir economicamente pessoas marginalizadas pelo mercado de trabalho, a economia solidária também atua em uma dimensão política, pois, como lembrou os autores supracitados, a geração de trabalho e renda é um problema público. Além disso, a organização de cooperativas em redes e a preocupação crescente dos que pensam a economia solidária como um meio para o desenvolvimento local são exemplos de preocupações do movimento com a organização da vida local, para além do grupo que gere os empreendimentos coletivos. (FRANÇA FILHO & LAVILLE, 2004).

Apesar disso, não se trata mais de uma luta pelo fim do poder do Estado, seja pela *greve gestionária* defendida por Joyeux (1972), seja pelo *federalismo* sustentado por

Berthier (2002) ou pela instituição de um governo autogestionário por meio de uma transformação radical, mas como sugerem França Filho e Laville (2004), trata-se de uma transformação cotidiana:

Não significa raciocinar em termos de uma forma qualquer de tomada do poder institucional, como se a implantação de uma outra economia fosse possível por decreto. Mas de pensar as formas de economia solidária também como forma de agir no espaço público, em função dos problemas concretos que são levantados na sua prática. Esta é, além disso, uma forma de ação política, pois supõe também mudança ou transformação institucional, que se faz, porém, num processo, cotidiano mesmo, em que se experimentam outros valores e lógicas associados ao trabalho econômico, concebido acima de tudo como construção coletiva e democrática. (p.19)

Muito se debate sobre a possibilidade da economia solidária se tornar uma alternativa efetiva ao sistema capitalista. Alguns, como Singer (2003a), falam da economia solidária como um modo de produção alternativo ao capitalismo, enquanto outros têm a visão de que essas diferentes formas organizativas são apenas atenuações dos males causados pela economia de mercado, como podemos ver nessa citação:

Hoje é notável que o processo autogestionário não defende mudanças tão radicais baseadas em conflitos ideológicos do passado. Essa nova roupagem da autogestão procura de forma gradativa e negociável a implantação de empresas que possam garantir o emprego e renda dos trabalhadores que, a partir de crises econômicas, perderam seus postos de trabalho. (CASTRO, 2003, p.35).

Acreditamos que o *movimento de economia solidária* contesta o sistema capitalista por meio do fortalecimento da sociedade civil, como observou Pinto (2006): “[*houve um*] *deslocamento do foco dos movimentos emancipatórios, da tomada do poder do Estado para o fortalecimento da sociedade civil*” (p.42). As estratégias de fortalecimento encontram-se, por exemplo, nos cursos de formação construídos por assessores do movimento e cooperados, nas mobilizações de militantes para organização de fóruns municipais e estaduais, assim como na formação do Conselho Nacional de Economia Solidária.

Apesar das diferenças apontadas entre o *movimento de autogestão* e o de *economia solidária*, podemos também encontrar nítidas semelhanças se compararmos as definições dadas no âmbito econômico. Guillerme e Bourdet (1976) também conceituaram a autogestão como *uma forma revolucionária de administração gerencial* e uma *associação autônoma de produtores*, que são definições que se aproximam da visão atual de autogestão.

Neste tópico, buscamos apreender como o termo autogestão é compreendido nos dias atuais. Entendemos ter havido a passagem de um movimento que contestava a hierarquia presente nas fábricas, o sistema capitalista e o poder estatal para uma forma de administrar empreendimentos coletivos, que por sua vez, situam-se dentro do *movimento de economia solidária*. Também apresentamos visões, como a de Candeias et al. (2005) e Gaiger (2004) que entendem a autogestão como um valor ou um princípio. Acreditamos que essas duas visões são convergentes, sendo a autogestão nos dias atuais uma forma de administração de empreendimentos solidários que vai além do tecnicismo dos modelos organizacionais, contendo em si princípios, que segundo Gonçalves (2005) são: tomadas de decisões democráticas e coletivas, transparência administrativa, solidariedade e fraternidade, trabalho mútuo, valorização das pessoas e cidadania.

### **1.3 – Autogestão proveniente de massa falida**

Diante do quadro de falência de inúmeras empresas nacionais nas décadas de 80 e 90, fruto das políticas de liberalização da economia no Brasil, como sugeriu Valle (2002), muitos trabalhadores lutaram para manter seus postos de trabalho por meio da recuperação das empresas falidas ou em estado pré-falimentar. Organizados, em geral, sob forma de cooperativas autogestionárias, como constataram Tauile et al. (2005), essas experiências possuem características em comum, dada a semelhança de suas origens: “*a quase totalidade das empresas que tiveram seus processos de falência revertidos em processos de recuperação via transferência da propriedade e da gestão para os trabalhadores eram de cunho familiar*”. (TAUILE et al., 2005, p.18)

Este tópico retrata características dos empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida, que se configuram como uma especificidade dentro do *movimento de economia solidária*, além de precisar conceitualmente de que lugar falamos quando nos referimos a experiências autogestionárias. Apesar de não se limitar ao Brasil, tendo casos significativos na Argentina e Uruguai, este tópico baseia-se na revisão bibliográfica de duas pesquisas realizadas no território nacional, organizadas por Rogério Valle em 2002 e José Ricardo Tauile em 2005.

### 1.3.1 - Autogestão, economia solidária e cooperativa: qual a relação?

De início, gostaríamos de questionar sobre o motivo da forte vinculação do termo *autogestão* apenas às experiências autogestionárias provenientes de massa falida, como se houvesse uma separação entre o que é *autogestão*, o que é *economia solidária* e o que é *cooperativismo*. Ao longo deste trabalho, encontramos algumas pistas que reforçam a idéia acima.

No início desta pesquisa, ao indagar um professor sobre teses na biblioteca de sua área que tratavam do tema *autogestão*, tivemos a indicação de dois trabalhos. Ao pesquisar mais a fundo na mesma biblioteca, identificamos a existência de outras quatro teses que tinham a *economia solidária* ou o *cooperativismo* como tema. As duas teses indicadas sobre *autogestão* são referentes a empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida, o que nos deu a primeira pista de que o termo está fortemente vinculado a tais experiências.

Em um trabalho da disciplina *Engenharia em Empreendimentos Sociais e Solidários* realizada no decorrer do curso de mestrado, fizemos uma revisão bibliográfica das teses dentro do Programa de Engenharia de Produção (PEP/COPPE/UFRJ) que tratam de experiências ligadas ao que chamamos naquele momento de cooperativismo ideológico. Essas foram definidas pela pesquisa como experiências em que a busca da prática da *autogestão* é condição fundamental para classificar uma organização como cooperativa. Encontramos 17 teses que se enquadram na definição dada e alguns resultados merecem ser mencionados:

- Das 17 teses, cinco têm a palavra *autogestão* no título;
- Dessas cinco, apenas uma não pesquisa empreendimentos provenientes de massa falida;
- Apenas essas cinco teses têm *autogestão* como palavra-chave;
- As outras 12 teses, apesar de tratar de temas como cooperativismo e economia solidária, não utilizam *autogestão* como um referencial teórico.

Em uma dessas teses, Lopes (2001) apesar de mencionar experiências cooperativas ao traçar um histórico da *autogestão*, exemplifica o quanto o significado dos termos *cooperativismo* e *autogestão* é dividido nos dias atuais:

Não nos propusemos a pesquisar cooperativas de serviços ou de trabalho, ou experiências de cooperativas em geral. Nosso trabalho restringe-se a alguns empreendimentos acompanhados pela ANTEAG (...). Daí o reforço na idéia de autogestão e não de cooperativismo. (LOPES, 2001 p.7)

Em uma dissertação, Oliveira, S (2002) ao relatar a primeira experiência proveniente de massa falida no Brasil, a indústria de fogões Wallig, reforça ainda mais a hipótese acima: *“Os trabalhadores conseguiram ficar com a metalúrgica e a fundição em 84. Tiveram que reinventar a cooperativa, que eles desconheciam. Foram praticamente os inventores da autogestão”.* (p.11)

Novaes e Dagnino (2006) preferem utilizar a expressão *Fábricas Recuperadas* para designar as experiências autogestionárias provenientes de massa falida, dado os diversos sentidos da palavra *autogestão*, como, por exemplo, as experiências de massa falida.

Duas hipóteses foram levantadas sobre a forte vinculação nos dias atuais do termo *autogestão* às experiências provenientes de massa falida. A primeira refere-se à Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão (ANTEAG), entidade representativa e assessora de empreendimentos de autogestão, sendo a grande maioria proveniente de massa falida. A hipótese é que o termo *autogestão* tornou-se fortemente vinculado a empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida dada a especificidade de atuação e representação da ANTEAG.

A outra hipótese foi levantada em uma das entrevistas realizadas para a pesquisa com um assessor de empreendimentos autogestionários. Na definição da ANTEAG, *“autogestão é um modelo de organização em que o relacionamento e as atividades econômicas combinam propriedade e/ou controle efetivo dos meios de produção com participação democrática da gestão”* (LOPES, 2001, p.26). O assessor<sup>5</sup> ao ser questionado do porquê dessa vinculação, lembrou que é muito mais claro falar de autogestão quando se tem de fato um patrimônio para ser gerido coletivamente, o que fica mais facilmente evidenciado quando se tem uma estrutura fabril do que em cooperativas de serviço. Como as cooperativas industriais são na sua quase totalidade empreendimentos provenientes de massa falida, o termo *autogestão* ganha mais concretude quando vinculado a essas experiências. Nas palavras do entrevistado: *“é esse tipo de empreendimento que traz mais fortemente para o movimento de economia solidária a dimensão da autogestão”.*

---

<sup>5</sup> João Roberto Lopes Pinto do IBASE

A reflexão acima tem a intenção de permitir nos posicionar sobre a visão que temos do que é *autogestão* e como esse conceito se relaciona aos de *cooperativa* e *economia solidária*. Nesta dissertação, entendemos que a *autogestão* hoje é entendida como uma forma de administrar empreendimentos solidários que contém em si valores e princípios. Tais empreendimentos agrupam-se no *movimento de economia solidária*, que por sua vez tem a *cooperativa* como uma das possibilidades jurídicas de legalização de empreendimentos que se situam nesse movimento. Nem todas cooperativas incorporam em suas práticas os princípios autogestionários citados anteriormente.

Por uma questão de foco na tese, preferimos não abordar o histórico do conceito de cooperativismo. Hoje, acreditamos que o *movimento de economia solidária* é uma reinterpretação do *movimento cooperativista* iniciado com Robert Owen, que dada às circunstâncias de degeneração dos seus ideais necessitou de uma resignificação (HENRIQUES, 2004). O surgimento de cooperativas com o objetivo de fraudar leis trabalhistas fez com que fosse necessário qualificar as cooperativas que contém os princípios da *economia solidária*, como é o caso das *cooperativas populares*.

Como já dito no começo do capítulo, partimos do pressuposto de que o novo é construído de forma processual, a partir de reinterpretação de fenômenos antigos (LECHAT, 2002). Portanto, quando falamos em *experiências autogestionárias* entendemos que os valores autogestionários não prevalecem de uma hora pra outra nas fábricas sepultando de vez a cultura de submissão a que os trabalhadores estiveram expostos por tanto tempo. Entendemos, portanto, que há a busca de uma autogestão, sendo esta “*mais um vir a ser do que algo que se realiza através de um estatuto*”. (NOVAES, 2005, p.6)

Sabemos que a cultura herdada das experiências vividas até a tomada das fábricas pelos trabalhadores de empreendimentos autogestionários dificultam a mudança de comportamento necessária para a transformação da forma de gestão, como a efetiva participação nos conselhos e em assembléias gerais, o envolvimento dos trabalhadores de chão-de-fábrica com questões da administração do empreendimento e até para a implementação de uma nova forma de organização de trabalho em que todos exerçam atividades gerenciais e produtivas. Portanto, entendemos que *experiências autogestionárias* são aquelas que, como sugeriram Taule et al. (2005), representam a **busca** pela maior democratização das relações de trabalho, alterando,

para além da forma de propriedade, a forma de gestão do empreendimento no intuito de permitir a efetiva gestão coletiva dos meios de produção.

### 1.3.2 – Características gerais dos empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida

Dado que o estudo de caso que será apresentado no capítulo 4 foi feito em um empreendimento autogestionário proveniente de massa falida, que por sua vez apresenta grande parte das questões já estudadas em pesquisas anteriores, aprofundamos neste tópico as características e problemas gerais enfrentados por essas experiências a partir de uma revisão bibliográfica sobre o assunto.

Em uma pesquisa realizada com 24 empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida, sendo um deles uma cooperativa de segundo grau que reúne quatro cooperativas, Tauile et al (2005) traçaram, além de questões relacionadas ao processo de falência, características e problemas gerais dessas experiências de ordem organizacional, técnica e de mercado. Em uma outra pesquisa com sete empreendimentos autogestionários, Maciel e Souto (2002) apresentaram alguns aspectos que demarcam a relação desses empreendimentos com o mercado, a sua dimensão tecnológica e o que foi denominado de construção social nos empreendimentos autogestionários, que entendemos aqui como aspectos organizacionais.

#### 1.3.2.1 - Questões relacionadas com o processo de falência

Como já dito, a quase totalidade das empresas que resultam em empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida são de cunho familiar. Além dessa característica, Tauile et al. (2005) destacam que a falência dessas empresas ocorre por questões de mercado ou administrativas. No primeiro caso trata-se da dificuldade de sustentar a concorrência no mercado e no segundo pode ser fruto de uma ausência de visão estratégica ou de um processo fracassado de sucessão familiar.

Como conseqüência do processo de falência, o empreendimento autogestionário, em geral, já é iniciado com um alto passivo trabalhista (TAUILE et al., 2005) e ainda corre o risco de ingressar em um mercado altamente competitivo ou saturado, considerando que o ciclo do produto que desenvolve poder estar em uma curva descendente.

A pesquisa coordenada por José Ricardo Tauile também relatou que sete dos empreendimentos entrevistados experimentaram a co-gestão com os antigos proprietários e que, apesar das dificuldades apresentadas pela indisposição dos empresários em abrir mão da direção e em compartilhar informações, tais experiências contribuíram no processo de formação técnica dos trabalhadores, sobretudo no que diz respeito ao conhecimento administrativo da empresa.

Dentre outras dificuldades recorrentes no processo falimentar das empresas apresentadas na pesquisa, podemos citar: a falta de capital de giro; a falta de crédito para aquisição de equipamentos e máquinas; o descrédito da empresa anterior no mercado; a evasão de trabalhadores; a falta de formação na área administrativa, financeira e comercial; e a necessidade de mudança comportamental para a continuidade e sustentabilidade da ação coletiva. (TAUILE et al., 2005)

Para enfrentar essas dificuldades destacou-se na pesquisa ações de fomento e formação de entidades como a ANTEAG e a UNISOL, o apoio técnico dado pela Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) do Estado do Rio Grande do Sul, a cooperação de outros empreendimentos autogestionários que já haviam superado a crise inicial, a mobilização da sociedade civil e a disponibilização por parte de alguns sindicatos de estrutura, máquinas, equipe técnica, recursos financeiros e cestas básicas (TAUILE et al., 2005).

#### 1.3.2.2 - Aspectos organizacionais

Quanto aos aspectos organizacionais dos empreendimentos, a pesquisa coordenada por José Ricardo Tauile mostrou que a grande maioria está constituída como cooperativa. A metade desses possui menos de cem trabalhadores e somente um dos empreendimentos tem o número de contratados superior ao número de cooperados. Evidenciou-se que há uma constante diminuição do número de trabalhadores em comparação com a empresa falida. Entretanto, há casos de empreendimentos cujo número de trabalhadores aumentou. (TAUILE et al., 2005)

Quanto à remuneração, a pesquisa demonstrou que de modo geral essa é feita de acordo com as funções desempenhadas, apesar de haver casos em que ocorrem diferentes níveis de retirada dentro de uma mesma atividade, não ultrapassando, entretanto, a 30%. Entre diferentes setores, foi encontrado um máximo de seis níveis salariais. Apenas dois empreendimentos dividem a retirada igualmente entre todos os

trabalhadores, a não ser considerando-se o pagamento de horas extras trabalhadas. Foram relatados casos em que a retirada igual gerou conflitos internos por conta do valor de mercado de determinadas especializações. Muitos relataram que como compensação da diferenciação de retiradas, as sobras são divididas igualmente. Apenas dois empreendimentos não o fazem, sendo que um pelo simples fato de nunca ter tido sobra.

Metade dos empreendimentos diz ter atingido o piso salarial médio da antiga empresa (TAUILE et al., 2005). Maciel e Souto (2002) também identificaram a incidência de contratação em regime CLT<sup>6</sup> em funções em que os salários de mercado são superiores aos da cooperativa.

Maciel e Souto (2002) destacaram o baixo nível de escolaridade dos trabalhadores dos empreendimentos pesquisados, que segundo eles gera conseqüências organizacionais para as fábricas. A primeira é que há uma tendência dos profissionais com maior qualificação permanecer por muito tempo nos cargos de direção. A percepção de que a função administrativa das fábricas é de responsabilidade exclusiva da direção, foi exemplificada nos resultados da pesquisa: *“É bastante comum ouvirmos a expressão desse pensamento: **A direção é que tem que saber, eles é que têm de vir aqui, falar o que a gente tem que fazer**”* (MACIEL, 2002 p.135, grifo nosso).

O segundo aspecto organizacional influenciado pelo baixo nível de escolaridade diz respeito à participação dos trabalhadores nos conselhos administrativos da fábrica. Tauile et al. (2005) identificaram um padrão de organização nos empreendimentos pesquisados: conselho deliberativo e fiscal, obrigatórios para as cooperativas, e comissões criadas para tratar de outros assuntos, tendo sido bastante citada a comissão de ética e de avaliação. Maciel (2002) demonstrou que a dificuldade de abstração, fruto do baixo nível de escolaridade, dificulta a participação em conselhos que exijam conhecimentos básicos de matemática, como o conselho fiscal, por exemplo. Além disso, a insegurança de falar em público de alguns cooperados faz com que muitas questões decididas em assembléias sejam posteriormente discutidas durante o trabalho. Isso, segundo os dirigentes dos empreendimentos gera um clima de conspiração e “fofocas” dentro da fábrica, agravando alguns problemas que poderiam ser resolvidas pelo debate nos espaços destinados a isso. (MACIEL, 2002)

---

<sup>6</sup> Consolidação das Leis Trabalhistas

Para além da participação nos conselhos, a pesquisa coordenada por José Ricardo Tauile também mapeou experiências em que os trabalhadores do chão-de-fábrica participavam do desenvolvimento de projetos.

Quanto às parcerias das organizações pesquisadas, Tauile et al. (2005) reforçaram a importância dos sindicatos para alguns empreendimentos, dando exemplos de parcerias com clientes e outras cooperativas e enfatizando a relevância conferida pelos empreendimentos às parcerias com universidades, que em geral atuam na formação e no desenvolvimento de projetos e tecnologias (TAUILE et al., 2005).

As pesquisas também apontaram que as carências de formação dos trabalhadores presentes no processo de falência das fábricas não foram supridas. Tauile et al. (2005) relataram a necessidade de formação nas áreas financeira, administrativa, comercial e de qualidade, visando às certificações ISO e qualificações técnicas para o desenvolvimento de operações específicas do processo produtivo e para a formatação de projetos de créditos. As pesquisas também explicitaram a herança da cultura heterogestionária nos empreendimentos, o que demanda “*aprimoramento e atualização dos trabalhadores para a gestão cooperativa e para a autogestão*” (TAUILE et al., 2005, p.47). Maciel e Souto (2002) relataram que a dificuldade de trabalhar o desenvolvimento do cooperativismo e do associativismo está relacionada com o tamanho do empreendimento, tornando-se mais difícil nas fábricas maiores.

Apesar das demandas de formação relatadas no parágrafo anterior, constatou-se também a baixa motivação dos trabalhadores em participar de cursos, o que também é influenciada pela baixa escolaridade dos trabalhadores. (TAUILE et al., 2005)

### 1.3.2.3 - Aspectos técnicos dos empreendimentos

As condições das fábricas no processo falimentar já apontavam dificuldades tecnológicas que os empreendimentos autogestionários viriam a enfrentar. Resultado de falta de investimento e sucateamento, características de empresas em estágio pré-falimentar, esses problemas estão longe de serem sanados mesmo mais de 10 anos após o surgimento das primeiras experiências autogestionárias provenientes de massa falida. Tauile et al. (2005), apontaram a alta média de idade dos equipamentos – 40 anos - observada na maioria dos empreendimentos, sendo que dos 24 visitados apenas três possuem tecnologia avançada.

A pesquisa ainda relatou que, por ser mais barato, comumente a manutenção das máquinas é feita internamente e a maioria dos empreendimentos ainda opera os equipamentos da empresa falida, o que está diretamente relacionado à dificuldade de obtenção de crédito. Segundo Tauile et al. (2005), os empreendimentos informam utilizar, em média, 50% da capacidade produtiva, havendo casos de utilização de apenas 20%. Essa defasagem com relação à concorrência gera desvantagens competitivas muito grandes. Como consequência da utilização dessas máquinas, o gasto com energia se torna muito maior. (TAUILE et al., 2005)

Maciel e Souto (2002) relataram que apesar dos trabalhadores dominarem a tecnologia de fabricação, esses têm dificuldade para desenvolver novos produtos. Isso de certa forma está vinculado a uma outra observação feita pela pesquisa de que não há uma sistematização das estratégias dos empreendimentos, o que poderia apontar oportunidades de produtos a serem projetados.

#### 1.3.2.4 - Aspectos econômicos e de mercado

A formação de mercados restritos a empreendimentos de economia solidária ainda é muito incipiente no Brasil, ainda mais quando falamos de fábricas, em que a produção de matérias-primas e máquinas exige altos investimentos, sendo mercados comumente monopolizados por grandes empresas multinacionais. Isso faz com que tenhamos que analisar a relação destes empreendimentos com o mercado capitalista e sua capacidade de inserção no mesmo.

Maciel e Souto (2002) evidenciaram o baixo desenvolvimento de políticas de marketing e estrutura de comercialização por parte dos empreendimentos pesquisados. Identificaram também a tendência de atuação em nichos de mercados, tendo a qualidade e custo como vantagens competitivas.

Tauile et al. (2005) indicaram que a questão do crédito ainda é o maior gargalo para a inserção destes empreendimentos no mercado, sobretudo para capital de giro e compra de máquinas e equipamentos. Relataram também dificuldades encontradas para obtenção de crédito no BNDES - de sete que encaminharam propostas apenas um conseguiu. Muitos ainda buscam financiamento de agiotas, tendo que pagar altíssimas taxas de juros. (TAUILE et al., 2005)

A pesquisa ainda traz interpretações de dirigentes dos empreendimentos de que a dificuldade de obtenção de crédito é fruto da insegurança dos gerentes dos bancos que entendem que as possibilidades de dissolução da cooperativa e “calote” são altas por essas serem baseadas na gestão e na propriedade coletiva. Para os que conseguem crédito constatou-se que o tempo de carência é muito reduzido, sendo insuficiente para garantir o rendimento do recurso adquirido.

Tauile et al. (2005) também evidenciaram a heterogeneidade na compreensão do sentido e nos valores das quotas-parte – variando de R\$ 14,00 a R\$ 50.000,00. A composição desse valor por parte dos cooperados também se mostrou bastante diversa, podendo ser feita com o fundo de garantia, com parte da retirada ou com parte da sobra de fim de ano.

Quanto ao rendimento dos empreendimentos, Tauille et al. (2005) demonstraram que onze deles se situam na faixa de até R\$ 3 milhões de faturamento bruto anual, sendo esta a faixa de maior incidência. Apenas um deles ultrapassou a faixa dos R\$100 milhões e foi justamente o que conseguiu crédito do BNDES. (TAUILE et al, 2005)

Ainda de acordo com essa pesquisa, apenas dois entrevistados disseram exportar seus produtos. A aquisição de matéria-prima foi apontada como outro entrave à competitividade desses empreendimentos no mercado. No processo de recuperação das empresas falidas, o principal problema estava relacionado à desconfiança dos fornecedores, que exigiam pagamentos à vista, enquanto o faturamento da produção era feito a prazo. O problema relatado no momento da pesquisa (2005) refere-se aos contratos com os clientes, pois esses já incluem custos dos insumos no valor total de operação, o que torna os empreendimentos vulneráveis às oscilações do mercado. (TAUILE et al., 2005)

A pesquisa constatou apenas uma experiência de constituição de economia em rede – a Rede Nacional de Cooperação Industrial S.A. (RENACI) –, que é composta por quatro empreendimentos do ramo metalúrgico. Entre os benefícios advindos da rede, Tauile et al. (2005) relataram desenvolvimento de novas tecnologias em parceria e a compra de matéria-prima em maiores escalas.

## 1.4 – Conclusão do capítulo

Este capítulo, ao introduzir discussões acerca do tema autogestão apontou diferenças e semelhanças ideológicas entre *movimento de autogestão* e o *movimento de economia solidária*. A autogestão nos dias atuais, a partir dos autores aqui referidos, foi tratada como uma forma de organização de empreendimentos solidários, que contém em si princípios: tomadas de decisões democráticas e coletivas, transparência administrativa, solidariedade e fraternidade, trabalho mútuo, valorização das pessoas e cidadania. (GONÇALVES, 2005)

Ao tratarmos dos empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida, buscamos esclarecer que entendemos que o termo *autogestão* não se refere exclusivamente a essas experiências. De acordo com a definição dada no parágrafo acima, acreditamos que pode haver autogestão em organizações que não são provenientes de uma atividade produtiva anterior, como é o caso das diversas cooperativas de autogestão formadas a partir de processos de incubação.

Além disso, apontamos características gerais dessas experiências, que entendemos como uma especificidade dentro do *movimento de economia solidária*. Os problemas enfrentados por esses empreendimentos, como a questão do crédito, a defasagem tecnológica, a necessidade de formação para autogestão e de capacitação na área gerencial são tratados por diferentes entidades que assessoram o *movimento de economia solidária*, como ONGs e instituições universitárias. Essas assessorias, além de buscarem solucionar os problemas explicitados, podem ter uma importante tarefa de aproximação com a realidade dos empreendimentos.

Guillerm e Bourdet (1976) já apontavam para a necessidade de distinguir entre o discurso ideológico que proclama a autogestão e as realidades concretas na indústria, na vida social e política. Apoiar essas experiências, além de objetivar sanar as questões enfrentadas pelos empreendimentos, pode ser uma estratégia metodológica para melhor compreensão dessa realidade.

O capítulo que segue busca entender o conceito de assessoria e suas variações para que posteriormente estudemos a especificidade da assessoria a empreendimentos de autogestão no estado do Rio de Janeiro.

## Capítulo 2 – Significados de assessoria

Antes de entrarmos na caracterização das assessorias a empreendimentos de autogestão, que é o objetivo desta tese, buscamos neste capítulo entender o significado do termo assessoria e das diversas qualificações dadas a ele: *assessoria de comunicação e de imprensa, assessoria jurídica, assessoria educacional e assessoria organizacional*.

Este capítulo baseou-se em revisão bibliográfica sobre os diferentes usos da palavra assessoria, em uma entrevista realizada com um pesquisador que desde 1985 estuda a evolução das organizações não governamentais e em um depoimento de uma pesquisadora que desde 1973 assessora grupos populares.

### 2.1 – O que é assessoria?

No dicionário Aurélio, encontramos as seguintes definições para assessoria e assessor:

Assessoria: *sf.* **1.** Ato ou efeito de assessorar, assessoramento. **2.** Órgão, ou conjunto de pessoas que assessoram um chefe. **3.** Escritório, ou instituição, especializado na coleta e análise de dados técnicos, estatísticos, ou científicos. **4.** Lugar em que funciona uma assessoria (2 e 3).

Assessor: *sm.* **1.** Adjunto, assistente. **2.** Organismo que assessoram.

Já no Michaelis:

Assessoria: *sf.* **1.** Cargo ou função de assessor. **2.** Órgão ou conjunto de pessoas que assessoram um chefe.

Assessor: *sm.* Aquele que é adjunto a um magistrado, a um funcionário, a alguém que exerce autoridade, para ajudá-lo em suas funções.

Podemos perceber que as definições acima pressupõem uma relação hierárquica entre assessor e assessorado, em que o primeiro tem um papel de apoio, assistência a um chefe, atuando como mero coadjuvante. Ainda encontramos, na definição do Aurélio, uma característica científica conferida à assessoria, que é a de análise de dados técnicos.

Como essas definições não satisfazem a caracterização do trabalho do assessor de movimentos populares, como a economia solidária, realizamos duas entrevistas com

pessoas que viveram e estudaram o surgimento de entidades organizadas da sociedade civil que apóiam grupos populares: Eduardo Baptista, professor universitário e pesquisador que tem como tema de estudo, desde 1985, a evolução das organizações não governamentais; e Beatriz Costa, pesquisadora e assessora de movimentos sociais, uma das fundadoras da Nova – Pesquisa e Assessoria em Educação em 1973, atualmente membro da Cooperação e Apoio a Projeto de Inspiração Alternativa (CAPINA).

Segundo Beatriz Costa, o termo assessoria passou a ser utilizado no campo da educação popular no início dos anos 70, pouco antes da fundação da Nova. A entrevistada ao conceituar as atividades realizadas junto aos movimentos populares, diz que *“assessoria referia-se ao trabalho de subsidiar e ajudar a reflexão mais crítica e qualificada de grupos e iniciativas populares nos campos de suas respectivas atuações, como na alfabetização de jovens e adultos, movimentos de bairro, sindicatos, entre outros”*. A pesquisadora ainda disse que, apesar do trabalho de assessoria sempre conter e expressar uma posição política, a palavra não trazia uma carga ideológica definida no sentido de provocar censuras e proibições por parte do regime militar então vigente no país.

Já para Eduardo Baptista, o termo assessoria passou a ser usado para referenciar o apoio técnico que era realizado por militantes da causa social ou instituições da sociedade civil a organizações de base e movimentos sociais. Para o entrevistado, no contexto da época, a definição do papel do assessor foi inspirada na idéia gramscianiana do intelectual orgânico, que, em sua opinião, era a de por um saber técnico – informação, conhecimento – a serviço das organizações populares.

Eduardo Baptista também ressalta que o trabalho de assessoria tem suas raízes com as pastorais da igreja, pois este era *“o único espaço de liberdade, que se manteve relativamente intacto durante o período militar”*. Oliveira, A. (2004) confirma esse fato quando diz que as igrejas eram os únicos lugares em que era possível fazer reuniões de conteúdo político-organizativo. Segundo o entrevistado, nas décadas de 1950 e 1960, os religiosos que acompanhavam grupos populares eram chamados de assistentes eclesiais. A partir da década de 1970, com o surgimento da Teologia da Libertação, passaram a ser chamados de assessores. Ao ser perguntado do porquê da mudança, não soube precisar, mas acredita que o termo *assistente eclesial* remetia a uma igreja clerical que não condizia com os fundamentos e a prática dessa teologia. Na nossa revisão bibliográfica, pudemos perceber que o termo

assistência deixou de ser usado para diferenciar a assessoria de ações assistencialistas (ver item 2.2.2).

Para aprofundar a pesquisa sobre o termo assessoria, buscamos, nas diversas qualificações dadas a esse, aspectos que nos dêem pistas do porquê de sua utilização para designar entidades que apóiam empreendimentos autogestionários.

## **2.2 – Qualificações do termo assessoria:**

### 2.2.1 - Assessoria de comunicação e de imprensa

Na revisão bibliográfica realizada, os conceitos de assessoria mais encontrados em artigos, teses e materiais de internet foram os de assessoria de comunicação e de imprensa.

Na definição da enciclopédia digital livre *Wikipédia*, a assessoria de comunicação diz respeito a uma atividade que liga uma entidade, indivíduo ou instituição ao público, sendo um meio de administração da informação. Uma das formas de assessoria de comunicação é a assessoria de imprensa, que tem como principal tarefa ligar uma entidade à mídia.

**A Assessoria de Imprensa** trata da gestão do relacionamento entre uma pessoa física, entidade, empresa, órgão público e a imprensa. No Brasil, os profissionais que desempenham a função de Assessoria de Imprensa costumam ter formação em jornalismo. (...) A assessoria de imprensa, cada vez mais, faz parte de um conjunto de atividades relacionadas à comunicação organizacional e que pode incluir comunicação interna, relacionamento com clientes, marketing, publicidade, internet. (retirado do site [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com), acessado em 04/01/2007)

O assessor de imprensa tem como objetivo facilitar o trabalho do jornalista fornecendo informações de interesse público das instituições, organizações ou pessoas físicas para quem trabalha.

Dentre os tipos de assessoria encontrados na literatura, esse é o que mais se adequa à definição dada pelo dicionário, uma vez que o assessorado está hierarquicamente acima do assessor. Essa posição de subordinação gera discussões éticas acerca do trabalho do assessor de comunicação com relação à sociedade:

Nesse processo, é necessário reafirmar que devem estar bem marcados os limites da ética, da moral e do respeito aos princípios democráticos definidos pela sociedade. Construir uma imagem institucional ou de uma pessoa que

seja duradoura e respeitosa só é possível mediante a livre circulação de idéias e mensagens, com o máximo de transparência e respeito ao direito à informação, entendido como um direito individual e inerente à vida em sociedade. Deste pressuposto decorrem as relações que se estabelecem entre assessores e assessorados, nem sempre harmoniosa, e a sua interface com o “interesse público”. (REIS, 1996, p.11)

Reis (1996) define a assessoria de comunicação como “*a mediação profissionalizada dos discursos públicos dos sujeitos sociais utilizando o instrumental da comunicação de massa, suas linguagens e veículos (p.6)*”.

Nas definições acima, ao compararmos com as definições dadas pelos pesquisadores entrevistados e a que tínhamos a priori, não encontramos aspectos que nos remetam à assessoria de movimentos populares. Conseqüentemente, não nos aprofundamos nos conceitos de assessoria de comunicação e de imprensa. Mesmo quando consideramos assessores de imprensa de movimentos populares, não identificamos o objetivo de “*ajudar a reflexão mais crítica e qualificada de grupos e iniciativas populares*”<sup>7</sup>.

### 2.2.2 - Assessoria jurídica universitária ou popular

Também encontramos muitos artigos e teses sobre o conceito de assessoria jurídica universitária ou popular. Para iniciarmos a discussão, a definição da *Wikipédia*:

Assessoria jurídica universitária é um modelo de extensão universitária em expansão nas faculdades de direito do Brasil. Inspirados na obra do educador pernambucano Paulo Freire, a assessoria jurídica visa mais do que simplesmente prestar assistência (como por exemplo, fazer um processo de divórcio), mas principalmente romper com situações de opressão e desrespeito aos direitos fundamentais da comunidade e das pessoas que nela vivem, criando condições para que as pessoas lutem pela consecução de seus direitos. Importante frisar isso: dar condições para as pessoas lutarem pelos seus direitos, não lutar para elas, o que resume a filosofia deste modelo de extensão: trabalhar com o outro, não para o outro. Isto também implica num profundo respeito pela comunidade e conhecimento de sua realidade. (retirado do sítio [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) acessado em 04/01/2007).

A prática da assessoria jurídica universitária no Brasil, também chamada de assessoria jurídica popular, deu origem, em 1997, à Rede Nacional de Assessoria Jurídica Universitária (RENAJU), que em seus princípios e finalidades deixa claro que suas atividades, influenciadas pela pedagogia de Paulo Freire, vão para além do assistencialismo, visando à emancipação social dos que recebem o apoio.

---

<sup>7</sup> Definição de assessoria dada por Beatriz Costa

Há autores que defendem a distinção dos termos assistência jurídica e assessoria jurídica, como Furmann (s/d) que confere ao primeiro um caráter reformista, de manutenção do *status quo* e da democracia meramente formal, não trabalhando a construção da consciência crítica nos membros das comunidades assistidas. O autor trata a assessoria jurídica como uma evolução do conceito de assistência, que busca por meio da democratização da linguagem jurídica, *“instrumentalizar o povo com conceitos críticos para o desenvolvimento de uma democracia radical”* (FURMANN, s/d, p.10). Oliveira, M. (2003) diferencia a assistência da assessoria jurídica por esta última se propor a defender interesses coletivos: *“Esta distinção entre demandas individuais e coletivas constitui a primeira grande diferença entre o serviço tradicional de assistência e a proposta de assessoria jurídica”*. (OLIVEIRA, M., 2003, p.34)

Pressburger relata que do encontro de entidades de apoio jurídico com os movimentos populares emergiu uma nova concepção de assessoria jurídica - a popular-, que se diferencia pelo aprendizado recíproco entre advogados e movimentos populares, mudando na essência a relação entre assessor e assessorado e o método utilizado:

No caso da assessoria popular, necessariamente tem de existir uma complementaridade entre o saber do advogado e o saber popular, operando-se constante e ininterruptamente traduções entre um e outro, na busca de um pensamento que seja comum, capacitando não apenas a analisar a estrutura e o sistema da sociedade como também interferir sob formas diversas em sua transformação e ainda, e isto é importantíssimo, teorizar sobre as distintas práticas. (PRESSBURGER, 1991, p.42)

Podemos observar que ao contrário do assessor de imprensa ou de comunicação, a assessoria jurídica popular pressupõe um compartilhamento ideológico entre assessor e assessorado, como destaca Araújo (1991): *“São advogados comprometidos com as mesmas propostas transformadoras (p.7)”*.

Araújo (1991) ressalta que o trabalho do assessor jurídico é complementar ao de educadores, sociólogos, economistas e teólogos que atuam nos movimentos populares. Enquanto esses são capacitados para analisar criticamente a sociedade e formular propostas de transformação, o assessor jurídico possui meios de intervenção no poder estatal e a capacidade de resolver conflitos por meio de obtenção de uma decisão judicial ou administrativa.

Em pesquisa pela internet, encontramos uma ONG que atua com assessoria jurídica desde 1982 com os trabalhadores rurais na Bahia - Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia (AATR – BA) -, identificando um histórico de pelo menos 25 anos de atuação dos advogados junto aos movimentos populares.

Outra entidade que atuou e produziu muito material nos anos 1980 foi o Instituto de Apoio Jurídico Popular (AJUP).

Como características da assessoria jurídica universitária ou popular podemos destacar o método, que, baseado na educação popular, preza pelo diálogo de saberes entre advogados e comunidades atendidas, exigindo uma simplificação da linguagem academicista do direito; e o seu caráter extensionista e educacional, permitindo a aproximação da universidade aos movimentos populares, o que é feito com a existência de um compartilhamento ideológico entre assessores e assessorados.

### 2.2.3 – Assessoria educacional

Segundo Baptista (2000), “a primeira geração de ONGs foi fortemente marcada pela militância política e pela temática da educação popular” (p.14). Mesmo antes do fenômeno de crescimento das ONGs, podemos encontrar diversos trabalhos de educação junto aos movimentos de base, que nem sempre puderam usar a expressão *educação popular* pelo risco de repressão por parte da ditadura.

Desde 1973, a ONG *Nova - Pesquisa e Assessoria em Educação* atua junto aos movimentos populares e na produção de conhecimento sobre educação. A partir de 1981, passou a publicar os cadernos de educação popular, dos quais pudemos extrair elementos que caracterizaram a prática de assessoria educacional no Brasil.

Na primeira edição deste caderno, Costa (1981) diz que “*educação popular é uma prática – entre outras – na qual o que está sendo criado, transformado, desenvolvido ou, pelo contrário, destruído, é basicamente o conhecimento das camadas populares (e dos agentes)*” (p. 14).

Pode-se notar que apesar de utilizarem o termo *assessoria em educação* para definir a natureza do trabalho de educadores populares, estes recebiam a nome de *agentes de educação popular*. Segundo Costa (1981), o papel do agente é de contribuir nas discussões conduzidas pelas próprias camadas populares, apresentando pontos de vistas, indagações, questionamentos, informações, sugestões, mas com a preocupação de não levar a discussão para o seu próprio universo. Garcia (1982) diz que o agente de educação popular não deve sair de cena, mas sim perder o papel principal. Em entrevista, Beatriz Costa revelou que o termo agente muitas vezes era utilizado para designar quem acompanhava ou trabalhava diretamente com os movimentos populares mais de perto, enquanto que o termo assessor era usado para

designar aqueles que trabalhavam com os agentes. Em muitos outros casos, porém, não se fazia esta distinção. Ao longo do tempo, disse que os termos se fundiram na palavra assessor.

Apesar da divisão feita neste capítulo - em tópicos que buscam discutir as diversas qualificações dadas ao termo assessoria -, sabemos que há interfaces entre os tipos de assessoria, dada a complexidade dos movimentos populares e os objetivos comuns dos diversos profissionais que atuam junto a esses. Ao discutirmos assessoria jurídica, por exemplo, percebemos que muitos elementos da educação popular são utilizados em seus métodos, pois também tem como objetivos o diálogo de saberes e a conquista de autonomia pelas camadas populares.

Como exemplo de assessoria educacional, podemos citar o trabalho que muitas universidades realizam com o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Na Universidade Estadual de São Paulo (UNESP), por exemplo, desde 1984 é realizado um trabalho de pesquisa, extensão e ensino com foco na formação e educação:

Desse modo, organizamos conjuntamente encontros, cursos, palestras, publicações, que são oferecidas para diversas comunidades e setores do MST em todo o território nacional. Contribuímos com a formação de professores, de técnicos e lideranças que atuam diretamente na organização dos acampamentos, assentamentos, secretarias, escolas e cooperativas (FERNANDES, retirado do sítio <http://proex.reitoria.unesp.br/congressos>, visitado em 10/01/2006).

O apoio a movimentos sociais, dada sua complexidade, abrange diversos tipos de assessorias. As atividades de extensão realizadas com o MST podem, por exemplo, incluir assessoria jurídica, organizacional (que será abordada no próximo item) e, sobretudo, educacional, pois parte do princípio de que a conquista da autonomia necessária para organização de um movimento passa pela formação política dos seus integrantes.

Outro exemplo de assessoria que tem naturezas diversas é a realizada junto às populações de comunidades atingidas por barragens, que inclui assessoria jurídica, educacional e política, assim como assessoria organizacional. Em “Uma Experiência de Assessoria a Atingidos por Barragens”, Oliveira, F. (2003) descreve a experiência da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) com moradores da comunidade de Pedro Velho, no município de Aroeiras da Paraíba (PB), atingida pela barragem de Acauã. O objetivo principal do trabalho é:

(...) oferecer às comunidades atingidas pela barragem de Acauã o necessário apoio ético e político, bem como assessoria técnica em seu processo de mobilização e organização, tendo como objetivo fazer valer junto às autoridades públicas o reconhecimento de seu direito básico à plena recomposição de sua vida social, cultural e econômica. (p.5)

Assim como na experiência com MST, no processo de assessoria relatado por Oliveira, F. (2003) luta-se pela conquista da autonomia dos assessorados:

Num processo progressivo, a dinâmica do movimento evolui de uma fase inicial, na qual a presença dos assessores externos é decisiva, para a situação atual, na qual as lideranças locais - forjadas no processo de organização e luta - agem com muito maior autonomia. (p.6)

Percebemos que a característica principal da assessoria educacional é a mobilização e conscientização de grupos, por meio da educação popular, para que esses lutem pelos seus direitos. Segundo Bezerra, A. (1982), começou-se a enfatizar o conhecimento popular para permitir aos grupos criar, consolidar e exercer outras formas de poder não condizentes com a dominação.

Como um outro exemplo de assessoria educacional, podemos citar o trabalho realizado junto aos sindicatos – assessoria sindical -, que é ao mesmo tempo um trabalho de educação e de articulação política. Desde 1979, o Centro de Educação e Documentação para a Ação Comunitária (CEDAC) atua como um espaço de formação de trabalhadores engajados no movimento sindical, movimentos populares e pastorais sociais (BEZERRA, M.,1997). A missão do CEDAC naquele momento foi assim definida: *“fortalecer os movimentos populares, através da formação e assessoria às suas lideranças, para que cumpram o papel estratégico que lhes cabe no processo de redemocratização do país”* (BEZERRA, M., 1997).

É importante observar na citação acima a separação feita entre formação e assessoria. Embora desde 1973 o termo assessoria tenha sido utilizado para designar atividades de formação, o uso de algumas instituições parece dar àquela um caráter meramente técnico. Em entrevista, ao ser questionado sobre o porquê dessa diferenciação feita por alguns atores, Eduardo Baptista acredita que, o termo formação tem um significado mais doutrinal, de relação entre alguém que detém conhecimento e alguém que recebe, estando vinculado a aulas e capacitações, enquanto assessoria parece menos impositivo e designa melhor o acompanhamento feito no dia-a-dia das organizações populares, que se queria mais dialogal, horizontal.

#### 2.2.4 - Assessoria organizacional

Como já adiantado no tópico anterior, outra qualificação comumente dada ao termo assessoria é a organizacional. A sua principal característica é a realização do apoio técnico necessário para a estruturação de organizações. Neste tópico, buscamos tratar as distintas características da assessoria organizacional.

Muitos dos trabalhos de assessoria educacional, como o realizado com o MST e os atingidos por barragens, tem como objetivo permitir a mobilização e estruturação desses grupos para que possam lutar por seus direitos por meio de ações políticas e organizacionais. Essa estruturação, entretanto, necessita de apoio técnico para legalização, planejamento, gestão e divulgação da organização. São estas atividades que entendemos como sendo de competência da assessoria organizacional.

Na assessoria prestada a sindicatos, por exemplo, identificamos as atividades realizadas pelo Centro de Educação, Pesquisa e Assessoria Sindical e Popular – Cepasp – junto ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais – STR – desde 1985, ajudando a sua estruturação. Entre elas, podemos destacar os estudos técnicos realizados que apoiaram a negociação do Sindicato com a Eletronorte e a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), como por exemplo: sistematização da problemática causada pela formação de um lago na região de Tucuruí; cálculo do prejuízo causado aos agricultores devidos às ações da Eletronorte; e “*busca de soluções em questões fundiárias em debates com o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) e o Instituto de Terras do Pará (Iterpa), na defesa de agricultores prejudicados pelos interesses da CVRD*” (Retirado do sítio [www.bicopapagaioam.hpg.ig.com.br/cepasp\\_hist.htm](http://www.bicopapagaioam.hpg.ig.com.br/cepasp_hist.htm) visitado em 15/01/2007).

Na década de 90, atenuada a discussão sobre a redemocratização do país e acentuado o problema do desemprego, as ações de organizações da sociedade civil passaram a focar a geração de trabalho e renda. Como ressaltou Baptista (2000): “O econômico ganhou a primazia sobre o político (...)” (p.10). Neste contexto, a associação coletiva de trabalhadores ressurgiu como uma alternativa a milhares de desempregados do país e as atividades de assessoria organizacional a movimentos populares passaram a lidar com empreendimentos produtivos.

Essa mudança de foco exige mudanças de método e de capacitação dos assessores, uma vez que passam a lidar com uma outra realidade – a de empreendimentos produtivos – e têm um novo objetivo, que é o de viabilizar economicamente esses

empreendimentos. Termos como *planejamento estratégico, plano de negócios, estudo de viabilidade técnica e econômica, estudo de mercado* entre outros passam a fazer parte do referencial teórico do assessor organizacional.

Entretanto, podemos perceber que o termo assessoria organizacional não se restringe ao âmbito dos movimentos populares, já que também é utilizado para designar o trabalho feito com empresas privadas. Encontramos diversas instituições que dizem prestar assessoria e consultoria em gestão de recursos humanos, cursos em assessoria organizacional voltados para gestão empresarial e, inclusive, assessoria como atividade de extensão universitária voltada para micro, pequenas e médias indústrias.

Kuhn (2004) relata um projeto, articulado entre o governo do estado do Rio Grande do Sul e a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), que tem como objetivo fomentar o desenvolvimento regional por meio da implantação de melhorias técnico-gerenciais, tecnológicas e culturais nas micro, pequenas e médias indústrias da região. A esse tipo de atividade, Kuhn (2004) dá o nome de assessoria organizacional.

Entendemos que a utilização do termo assessoria nesse caso tem a intenção de demarcar a natureza da atividade e do método em relação à consultoria, uma vez que se trata de uma atividade de extensão universitária, com objetivo de produção de conhecimento e por ter como foco o desenvolvimento regional, indo além dos muros das fábricas atendidas pelo projeto:

O papel desempenhado pelas universidades na transferência de informações e conhecimento para a sociedade, via extensão, no caso em análise, para as MPMEs assume relevância uma vez que permite um elo entre as organizações e a pesquisa universitária, especialmente quando a pesquisa também é voltada para o ambiente organizacional. A outra contribuição importante é a estratégia de alavancagem do desenvolvimento regional, com a implementação de melhorias contínuas nos setores de atuação da assessoria. Neste contexto, a opção por metodologias participativas que priorizem a ação-reflexão-ação capaz de transferir progressivamente as responsabilidades para as próprias organizações e/ou para suas entidades de representação, pode ser uma das alternativas possíveis. (KUHNS, 2004, p.3)

As ações desse projeto incluem: elaboração de planilhas de custos; organização e implantação de fluxos de caixa; estruturação de demonstrativos mensais de resultados; implantação de programas de qualidade, como o 5S; reorganização de layout; melhoria de processos; entre outras muitas atividades relacionadas à gestão organizacional. Apesar da diferença de natureza e método acima mencionada, essas

são atividades também realizadas em projetos de consultorias organizacionais, o que nos faz reservar um espaço da dissertação para entender o conceito de consultoria organizacional.

### **2.3 – Conceito e métodos de consultoria organizacional**

Este tópico tem como objetivo apresentar o conceito de consultoria organizacional e algumas de suas características, sobretudo no que diz respeito ao relacionamento com o cliente, para que possamos comparar as atividades de um consultor e de um assessor organizacional. Optamos por focar o relacionamento com o cliente, por acreditarmos ser esse o ponto de maior divergência entre os dois conceitos.

As primeiras empresas de consultoria surgiram no cenário mundial ainda no século XIX na Inglaterra e nos Estados Unidos, fruto do aumento de tamanho e complexidade das organizações industriais. Desde então, os consultores trabalham como agentes externos, detentores de um conhecimento específico, auxiliando na resolução de problemas organizacionais causados pela expansão das empresas (DONADONE, 2001).

Ao longo do tempo, mudaram as ferramentas gerenciais utilizadas por consultores, mas a natureza e propósito do trabalho continuam sendo de ajuda a administradores de empresas na resolução de problemas organizacionais. Como relatado por Donadone (2001), em 2000 as empresas de consultoria moveram mais de 100 bilhões de dólares no mundo.

Segundo Kubr (1986), os consultores são contratados como: detentores de conhecimento e competência técnica especializada; supridor de auxílio profissional intensivo em base temporária; observador externo imparcial; ou patrocinador de argumentação que justifique a adoção de medidas pré-determinadas. Como podemos observar, a natureza do trabalho do consultor varia entre a de alguém com experiência profissional que apenas auxilia a tomada de decisões de administradores, exercendo a função de conselheiro e a de um profissional que de fato ajuda a implementar as mudanças necessárias nas organizações.

O primeiro tipo está mais próximo do *consultor de recurso*, que, segundo Kubr (1986), tem o papel de fornecer informação técnica, transferindo conhecimento para que o seu contratante tome as decisões necessárias. O segundo tipo aproxima-se do *consultor de procedimento*, que, segundo Kubr (1986), é aquele que procura diagnosticar, em

conjunto com o administrador, os processos que exigem melhorias em um trabalho de conscientização e capacitação do contratante para que esse possa remediar os problemas existentes. Seja qual for a natureza do serviço prestado, o consultor não tem nenhum tipo de autoridade para tomar decisões nas empresas em que atua. (KUBR, 1986)

Em contraposição a essa afirmação e ao conceito de consultoria acima definido, identificamos o conceito de *consultoria interna*. Segundo relatório do Grupo Técnico de Desenvolvimento de Recursos Humanos –GTDRH – ligado à Universidade Estadual Paulista (UNESP, 1998), consultoria interna “*é o conjunto de atividades desenvolvidas por um profissional multidisciplinar da organização, com o objetivo de desenvolver, influenciar e assessorar de forma consistente e articulada os clientes internos*” (p.5). Este conceito é vago e em nada se diferencia de ações de um quadro técnico da empresa que tenha funções de articulação e gerência. Em nossa opinião, trata-se mais de um novo *status* profissional do que uma nova atividade dentro das organizações.

Na realização de consultoria organizacional, encontramos desde grandes multinacionais até profissionais autônomos, o que dificulta o tratamento em exaustão dos métodos adotados. Para esta dissertação, interessa entender os métodos de relacionamento com os clientes e não as ferramentas gerenciais utilizadas pelo consultor.

A literatura diz que os consultores, por serem agentes externos, não possuem envolvimento pessoal, sendo neutros e imparciais com relação à organização (KUBR, 1986). Essa é uma característica que difere nitidamente o consultor do assessor de movimentos populares, que por possuir um compartilhamento ideológico com o grupo que assessora, envolve-se também emocionalmente com esse.

Segundo Kubr (1986), no trabalho de consultoria deve haver uma pessoa chave da organização para fazer o diálogo com o consultor, buscando-o, contratando-o, recebendo seus relatórios etc. Em geral, essa pessoa é da alta administração ou alguém que tenha cargo de gerência, o que não impede a participação dos demais funcionários da empresa no processo. (KUBR, 1986)

Kubr (1986) sugere que a definição do problema a ser trabalhado seja feita em conjunto entre o administrador e o consultor, pois “*alicerça as bases de sólidas*

*relações consultor-cliente enquanto durar o trabalho*” (p.19). No decorrer da consultoria, Kubr (1986) identifica três alternativas:

Uma alternativa é um estudo ou projeto independente sem nenhuma participação da equipe do cliente. Outra alternativa, provavelmente a mais comum, é um trabalho onde executivos e empregados participam mediante o fornecimento de informações, preparo de documentações, elaboração de algumas recomendações e outras coisas mais, em conjunto com o consultor. Em uma terceira hipótese, o projeto inteiro é empreendido pela equipe do cliente e o consultor atua como catalisador e conselheiro. (KUBR, 1986, p.20)

Como já dito anteriormente, a assessoria a movimentos populares - o que inclui a assessoria organizacional - tem a intenção de estimular a reflexão crítica dos assessorados, não podendo ser um projeto independente do assessor nem alguma tarefa que se limite à alta administração das organizações, mesmo porque em empreendimentos coletivos os administradores eleitos pela maioria dos trabalhadores não podem impor suas opiniões.

Schein (1987), ao listar possíveis tarefas de um consultor, cita *“ajudar a implementar decisões difíceis ou não populares”*<sup>8</sup> (p.20). Esse é um outro exemplo de como a natureza do empreendimento influencia na atividade do agente externo que o auxilia. Em organizações coletivas, em que os seus membros tenham direito a voto e esses tenham pesos iguais, decisões não populares não são tomadas.

Dialogando com as alternativas de consultoria colocadas por Kubr (1986), Schein (1987) descreve três diferentes modelos de consultoria: a compra de informação ou de um especialista; o modelo doutor-paciente; e o modelo de consultoria de processo, semelhante ao que Kubr (1986) classifica como consultoria de procedimento.

No primeiro, o cliente já sabe o problema da empresa, sabe a ajuda que quer e, para tanto, contrata um profissional que a concretiza, não havendo um diálogo para o diagnóstico organizacional. No segundo modelo, o consultor realiza o diagnóstico e as recomendações de que tipo de informação e especialidade ajudarão a resolver o problema, tornando, segundo Schein (1987), o cliente dependente do consultor. Já o modelo de consultoria de processo parte da premissa de que o cliente detém o problema antes e durante o processo, devendo o consultor ajudá-lo a lidar com esse e não tomá-lo para si. Para Schein (1987), a consultoria de processo diz respeito a uma série de atividades do consultor que ajuda o cliente a perceber, entender e agir sobre os problemas da organização.

---

<sup>8</sup> Tradução livre

Nos dois primeiros modelos, podemos identificar o pressuposto de que o consultor é o profissional que detém o conhecimento técnico e atua pontualmente na solução dos problemas organizacionais da empresa, não envolvendo qualquer tipo de capacitação dos seus membros. Já no modelo de consultoria de processo, encontramos uma maior aproximação da assessoria a movimentos populares por buscar capacitar os membros das organizações a entender e resolver seus próprios problemas.

Entretanto, a relação é outra, pois não há uma relação assessor-cliente. Ao contrário do consultor, contratado pela alta administração das empresas, o compromisso do assessor de movimentos populares deve ser com todos os membros que compõem a organização. Como dito anteriormente, o consultor não tem nenhum tipo de autoridade para tomar decisões nas empresas em que atua, mas os seus diretores, para quem trabalha diretamente, têm. Numa organização coletiva, os diretores não têm o poder de impor decisões, exigindo que o trabalho seja realizado e aceito por todos os seus membros. Isso aumenta a complexidade do trabalho do assessor de organizações coletivas.

## 2.4 – Conclusão do capítulo

Buscamos, neste capítulo, compreender os diversos significados dados à palavra assessoria. Percebemos que a construção teórica desses significados é dada a partir das diversas práticas. Portanto, não temos a intenção de definir o que é e o que não é assessoria, mas de encontrar características presentes em alguns desses significados que justifiquem a utilização do termo *assessoria* para designar o profissional que auxilia os empreendimentos de autogestão.

Identificamos que o termo assessoria passou a ser utilizado, sobretudo na década de 70, para designar o trabalho técnico realizado junto a grupos e iniciativas populares com o objetivo de *“ajudá-los em uma reflexão mais crítica e qualificada da realidade”*<sup>9</sup>. A aproximação dos movimentos populares desse objetivo era o fato que buscávamos para entender o atual significado de utilização do termo no âmbito da *economia solidária*. Portanto, não termos nos aprofundado em conceitos como os de assessoria de imprensa e comunicação deve-se ao fato de não identificarmos o objetivo da emancipação dos assessorados em sua atuação, o que os distancia da assessoria a movimentos populares.

---

<sup>9</sup> Conforme depoimento de Beatriz Costa

Encontramos na assessoria jurídica universitária ou popular, na assessoria educacional e, em parte, na assessoria organizacional elementos que apontam para essa característica. A separação feita teve fins meramente didáticos, pois percebemos as interfaces existentes entre esses tipos de assessoria. Qualquer tipo de assessoria que possua as características que buscamos nesta dissertação, por exemplo, será uma assessoria educacional.

Tratando especificamente das assessorias a movimentos populares, relatamos que, a partir da década de 1990, houve uma maior concentração de esforços para a geração de trabalho e renda. Essa mudança impactou significativamente o trabalho do assessor organizacional, que passou a lidar com ferramentas que ajudassem a viabilizar economicamente empreendimentos produtivos. Para tanto, discutimos o conceito de consultoria organizacional que há muitos anos é utilizado para designar o trabalho de agentes externos em organizações produtivas. Identificamos que, por mais que muitas das ferramentas gerenciais utilizadas nas consultorias possam ser úteis para o assessor de empreendimentos coletivos, há uma diferença entre o relacionamento do consultor com o seu cliente e o do assessor de movimentos populares com os assessorados, havendo nessa relação um compartilhamento ideológico ao invés de uma simples relação de contratação.

Essa mudança de foco para projetos que visam à geração de trabalho e renda aumenta a complexidade do trabalho de assessoria, que passa a lidar com novos referenciais teóricos. No capítulo que segue, buscamos caracterizar a atividade de assessoria a empreendimentos de autogestão.

### Capítulo 3- Assessoria a empreendimentos de autogestão

Com relação à classificação feita no capítulo anterior, consideramos que a assessoria a empreendimentos de autogestão é uma das possibilidades dentro da *assessoria organizacional*, tendo a peculiaridade de lidar com um movimento popular, que é o *movimento de economia solidária*. Os profissionais que apóiam técnica e politicamente esse movimento são denominados assessores.

Cabe lembrar que entendemos como empreendimentos de autogestão aqueles que buscam exercer a gestão coletiva dos meios de produção e que contêm os seguintes princípios: tomadas de decisões democráticas e coletivas, transparência administrativa, solidariedade e fraternidade, trabalho mútuo, valorização das pessoas e cidadania (GONÇALVES, 2005). A não existência de uma relação patrão-empregado é fundamental para qualificar um empreendimento como autogestionário, apesar de sabermos que mesmo após a quebra dessa relação há um longo caminho a ser percorrido na busca da gestão coletiva dos meios de produção.

As especificidades presentes nessas experiências, exemplificadas no tópico 1.3 com as características das empresas de massa falida, exigem que o trabalho de apoio de instituições universitárias e ONGs a estes empreendimentos levem em consideração suas condições distintivas, tratado no trecho abaixo como os diferenciais da autogestão:

Durante as oficinas realizadas no PNQ/ProEsQ 2004, ouvimos alguns relatos de empresas autogestionárias que contrataram terceiros para desempenhar função de venda e que apontavam o não envolvimento desse terceiro com a empresa, gerando problemas decorrentes do fato deste desconhecer o produto e o processo de produção. Essa é uma dificuldade típica da divisão de trabalho, esse tipo de problema, derivado da contratação de terceiros, pode ser característico da inovação que a autogestão representa, e que não é parte da formação de profissionais cuja atuação se dá em empresas convencionais (...) Poderíamos acrescentar exemplos das mais diferentes áreas: jurídica, tecnológica, tributária e contábil em que o profissional contratado acaba sendo disfuncional para a empresa/empreendimento por desconhecer as condições que diferenciam a autogestão. (ANTEAG, 2005, p.20)

Essa citação retrata a necessidade de capacitação diferenciada do profissional que apóia os empreendimentos autogestionários em relação ao consultor tradicional de empresas, o que deve se refletir em estratégias metodológicas que considerem suas especificidades. Neste capítulo, buscamos compreender conceitual e metodologicamente a assessoria a empreendimentos de autogestão por meio de

revisão bibliográfica e entrevistas realizadas com membros de instituições assessoras do *movimento de economia solidária*.

### **3.1 – Referenciais teóricos sobre o apoio a empreendimentos de autogestão**

Na busca de definições conceituais e metodológicas sobre o trabalho de técnicos especialistas que apóiam empreendimentos que são ou se pretendem autogestionários, encontramos na publicação da ANTEAG (2005) a única tentativa de conceituar o termo assessoria. Entretanto, consideramos nesse tópico publicações que relatam os trabalhos das incubadoras de cooperativas ligadas às redes UNITRABALHO e da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP)<sup>10</sup>, por considerarmos as possíveis interfaces entre os conceitos de assessoria e incubação.

#### **3.1.1 - O conceito de assessoria a empreendimentos de autogestão**

Em 2005, a ANTEAG, que, desde 1994, assessora empreendimentos de autogestão, divulgou os resultados do convênio firmado com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), por intermédio da Secretaria de Políticas Públicas de Emprego (SPPE), que visava experimentar, validar e desenvolver metodologias e tecnologias destinadas à formação de trabalhadores associados e autogeridos.

Do ponto de vista conceitual, pudemos extrair da publicação da ANTEAG trechos que revelam a concepção da entidade sobre o trabalho de assessoria:

(...) assessorando os trabalhadores no sentido de desenvolver uma nova forma de gestão tendo como base as idéias de autonomia e democracia presentes na autogestão (...) educar para autogestão significa promover autonomia e a inteligência coletiva dos trabalhadores. (ANTEAG, 2005, p.9 e 10).

Conforme depoimento acima, percebemos que o sentido de assessoria para a ANTEAG tem, para além do tecnicismo, o objetivo de formação para o exercício da autogestão. Seus eixos de atuação refletem a preocupação com os aspectos técnico e ideológico dos empreendimentos que assessora. Os eixos são:

Educação dos trabalhadores para as práticas autogestionárias; capacitação dos trabalhadores na organização, planejamento e execução de metas voltadas à

---

<sup>10</sup> Essas são as duas redes universitárias que, no Brasil, atuam na incubação de cooperativas.

empresa enquanto unidade produtiva; acompanhamento de empresas, prestando assessorias pontuais; estímulo à participação das empresas numa estratégia de desenvolvimento coletivo não só enquanto unidade produtiva, mas através de inter-relação com outras atividades econômicas e sociais, como, por exemplo, participação em rede (de troca e/ou de saber) e atividades inscritas nos fóruns de economia solidária. (ANTEAG, 2005, p.12)

Entretanto, ainda podemos encontrar, como exemplificado no item 2.2.3, uma distinção entre o trabalho de formação e o de acompanhamento dos empreendimentos, que está acima referenciado como *assessoria pontual*. Não seria a formação para autogestão também um trabalho de assessoria? Conforme descrição do capítulo anterior, não seria uma assessoria educacional?

Para a ANTEAG (2005), o que foi chamado de *assessoria permanente e incubação* são formas de acompanhamento dos empreendimentos que devem apontar as demandas de formação de cada empreendimento, que pode ocorrer em dois níveis diferentes:  *cursos de sensibilização* ou  *cursos de aprofundamento*.

Assessoria Permanente diz respeito à:

(...) manutenção de um corpo técnico que realize visitas regulares aos empreendimentos, observando seu cotidiano, identificando e/ou recebendo demandas e definindo, em conjunto com a empresa, estratégias (formação, elaboração de projetos etc.) para dar conta das demandas (ANTEAG, 2005, p.24).

Incubação foi definida como o:

(...) acompanhamento cotidiano (com visitas regulares ou de acordo com a demanda) de caráter interdisciplinar. Realização de formação permanente a partir da identificação das demandas ou o seu encaminhamento a partir da articulação de parcerias. Desenvolvimento ou articulação de suporte tecnológico. Disponibilização de suporte físico ou de infra-estrutura quando necessário. (ANTEAG, 2005, p.24)

Não identificamos diferenças significativas nos dois conceitos apresentados, a não ser pela disponibilização de suporte físico ao empreendimento. Entendendo assessoria como uma forma de intervenção no empreendimento que objetiva auxiliar os trabalhadores a desenvolverem uma gestão baseada na autonomia e democracia, como definido pela própria ANTEAG (2005), esse não seria um sinônimo da definição de incubação dada acima?

A partir do levantamento das demandas do empreendimento, a ANTEAG (2005) apresenta duas maneiras distintas de capacitar os trabalhadores: o curso de

sensibilização e o curso de aprofundamento. O primeiro está relacionado à formação nos conceitos básicos da economia solidária e ao conhecimento das características do próprio empreendimento: estatuto, produto, mercado, cadeia produtiva etc. Já no curso de aprofundamento, são trabalhados os aspectos técnicos relativos à gestão do empreendimento, como plano de negócios e sistema de qualidade (ANTEAG, 2005).

As definições acima demonstram o quanto a construção do conceito de assessoria ainda é incipiente. Na primeira definição apresentada, o termo assessoria aparece vinculado a um processo formativo, de educação para autogestão. Em um outro momento, o termo, qualificado como permanente, tem o significado de acompanhamento técnico diário que identifica as demandas de formação do empreendimento, que serão trabalhadas em cursos de sensibilização e aprofundamento.

Dialogando com as práticas de assessoria apresentadas no capítulo anterior, entendemos que tanto o processo formativo que objetiva educar para autogestão e capacitar tecnicamente os trabalhadores na gestão do empreendimento, como o processo denominado de *incubação* são formas de assessoria a empreendimentos de autogestão, dado que buscam “*subsidiar e ajudar a reflexão mais crítica e qualificada de grupos e iniciativas populares*”<sup>11</sup> no campo da Economia Solidária. As qualificações do conceito de assessoria que diferenciam a atividade quanto à intensidade de acompanhamento do empreendimento são tratadas ainda neste capítulo.

Embora o texto da ANTEAG tenha sido o único encontrado que buscou explicitamente conceituar o termo *assessoria*, encontramos em textos de Farid Eid e Paul Singer a palavra assessoria vinculada à incubação de empreendimentos de autogestão.

No texto que revela a concepção e metodologia de incubação da Rede UNITRABALHO, Eid (2002) trata o termo incubação como sinônimo do que chamou de assessoramento e revela que um dos objetivos da incubadora universitária é “*assessorar técnica, administrativa e politicamente, de forma integrada e continuada, grupos sociais interessados na criação e fortalecimento de empreendimentos solidários visando sua autonomia*” (p.8).

---

<sup>11</sup> Conforme depoimento de Beatriz Costa

Quanto à separação entre o trabalho de apoio técnico e o de formação dados ao empreendimento, Singer (2003c) alerta para o risco de alienação dos assessores:

Na ITCP/UFRJ, há uma divisão de trabalho entre a formação e o apoio técnico, jurídico etc. e a atividade econômica da cooperativa em incubação. Na ITCP/USP, tentou-se inicialmente adotar o mesmo esquema, mas depois abandonou-se a idéia porque a especialização dentro da equipe da incubadora acarretaria a alienação de seus membros, cada equipe especializada ignorando o que as outras faziam. Em nome da unidade integral do processo de incubação preferiu-se uma estrutura que permitisse aos especialistas em educação e formação aprender a lógica da administração, economia, engenharia de produção e direito e vice-versa: os especializados nestas áreas deveriam aprender uns com os outros. (SINGER,2003c p.129)

Essa citação revela que a separação entre formação e assessoria pode representar problemas metodológicos, não sendo uma mera preocupação com as terminologias utilizadas.

### 3.1.2 - Métodos de assessoria a empreendimentos de autogestão

É do ponto de vista metodológico que a publicação da ANTEAG (2005) traz maiores contribuições. Partindo de pressupostos que consideram as especificidades da economia solidária, o livro: traz elementos para a elaboração de plano de negócios; busca desenvolver um método de assessoria jurídica voltado a empreendimentos autogestionários; redefine os conceitos de qualidade e tecnologia à luz dos princípios da economia solidária; provoca a inclusão dos temas *meio ambiente* e *saúde do trabalhador* no planejamento do empreendimento; e apresenta os passos necessários para a construção de redes de comercialização em economia solidária.

Mais do que uma modificação dos instrumentos de gestão - como o plano de negócios-, a publicação traz orientações metodológicas para o que denominou de formadores/técnicos e assessores. Tais orientações são frutos das especificidades desses empreendimentos, que podem ser compreendidas dos pontos de vista econômico, social e político.

Do ponto de vista econômico, por mais que os empreendimentos de autogestão se relacionem com o mercado, essa relação não ocorre nos mesmos moldes das empresas convencionais. Como afirma a ANTEAG (2005), o objetivo central é a manutenção do pagamento dos sócios e não a maximização dos lucros. Isso acarreta, por exemplo, em outra forma de compreender a remuneração do trabalho, que não

pode mais ser visto como um custo de produção, cuja estratégia central de ampliação do mercado seja a sua diminuição ou corte. (ANTEAG, 2005)

Na esfera social, deve-se considerar no processo de assessoria, segundo a ANTEAG (2005), o princípio da economia solidária que destaca a preocupação para além do ambiente de trabalho. Tal princípio precisa ser refletido nas estratégias educacionais, que devem considerar a extensão do empreendimento: a família dos sócios, o meio ambiente e a comunidade que o cerca.

Do ponto de vista político, deve-se respeitar o princípio da gestão democrática do empreendimento. Em função disso, a ANTEAG (2005) destaca a importância de envolver todos os trabalhadores no planejamento para a autogestão.

Essas características diferenciam o trabalho do assessor de empreendimentos de autogestão com relação ao de um consultor de empresas privadas. A citação abaixo retrata as consequências do suporte dado por profissionais que desconhecem as especificidades da economia solidária.

Ficou claro que a maior parte das empresas que contrataram consultorias que, embora especializadas na elaboração desse tipo de documento, desconhecem o funcionamento de empresas de autogestão, produzem estudos de viabilidade e planos de negócio que não funcionam como instrumento de auxílio à gestão. De modo geral, são engavetados assim que cumprem o papel de instrumento para aquisição de crédito, financiamento ou aprovação de projeto. O mesmo foi detectado na contratação de assessoria nas áreas contábil e jurídica, nesse caso as implicações são mais graves levando inclusive a prejuízos financeiros e impedimentos legais. (ANTEAG, 2005, p.41)

A publicação da ANTEAG (2005), considerando essas especificidades, traz propostas de orientação metodológica que devem ser adotadas no processo de assessoria. A primeira diz respeito à **formação do assessor**, tendo em vista que “*o olhar para uma experiência de autogestão não pode ser segmentado*” (p.150), o que exige uma visão global do empreendimento e uma formação interdisciplinar. Singer (2003c) reforça essa orientação quando alerta para a necessidade de *formação dos formadores*, sendo necessário que esses adquiram *cultura científica* no campo da economia solidária, como as inovações dos bancos do povo e dos clubes de troca.

A segunda orientação está relacionada à **postura do assessor**. É ressaltada a importância de estabelecimento de um diálogo claro entre formador e formando, a partir da compreensão de suas diferenças. O assessor deve ter a postura de um

agente externo ao grupo cujas decisões tomadas relacionadas ao empreendimento não o afetarão da mesma maneira que ao grupo. (ANTEAG, 2005)

Outra recomendação dada ao assessor é de considerar a unicidade de cada empresa e o conhecimento dos seus trabalhadores sobre ela, devendo aquele privilegiar o **diálogo de saberes**: “*O saber do técnico/formador/assessor em diálogo com o trabalhador é o meio mais eficiente para a construção de soluções adequadas*” (ANTEAG, 2005, p.150). Além de mais eficiente, um processo de formação para a autonomia deve permitir que os trabalhadores se apropriem do conhecimento gerado pela assessoria. Para isso, todos os trabalhadores devem **participar** do processo de assessoria, sendo a orientação da ANTEAG (2005) que não apenas a direção acompanhe a formação, mas o conjunto dos trabalhadores.

A publicação também sugere a **reconstrução da noção de trabalho**, que deve ser pensada sob o prisma do ser humano. Isso afeta o trabalho do assessor que deve repensar conceitos como tecnologia e qualidade sob o ponto de vista dos reflexos exercidos na vida do trabalhador. O trabalho visto dessa outra forma exige a inclusão de temas como saúde do trabalhador e meio ambiente no processo de assessoria. (ANTEAG, 2005)

Por fim, a publicação ressalta a dificuldade enfrentada no processo de qualificação para economia solidária relacionada à **resistência dos trabalhadores** a existência de regras e planejamento e a descrição dos processos de trabalho. A orientação é de que os assessores propiciem discussões sobre tais aspectos permitindo aos trabalhadores tomarem decisões com base em um “*conhecimento real acerca das diversas possibilidades de resolução dos problemas e a reflexão sobre suas conseqüências*” (ANTEAG, 2005, p.154).

Eid (2002), integrante da Rede UNITRABALHO, define como critério fundamental para a seleção de grupos a serem assessorados o fato de a iniciativa da busca pelo serviço ser do próprio grupo, que o autor denomina por *grupo social beneficiário*. Além disso, define os passos metodológicos de incubação ou assessoramento da Rede UNITRABALHO:

1. Primeiro contato com o grupo social beneficiário;
2. Formação do grupo social beneficiário;
3. Compreensão sobre o trabalho associativista em relação ao trabalho assalariado;

4. Avaliação de alternativas e decisão sobre atividades fim do empreendimento;
5. Capacitação técnica;
6. Capacitação administrativa;
7. Elaboração do estatuto e regimento interno;
8. Legalização do empreendimento; e
9. Assessoria para inserção do empreendimento de economia solidária no mercado, conquista da autonomia e fim do processo de incubação.

Podemos perceber que, no amplo processo chamado por Eid (2002) de incubação ou assessoramento, são incluídas atividades de formação política, técnica e administrativa. Na formação de um grupo produtivo cujos objetivos vão para além do econômico, as atividades de capacitação administrativa e apoio técnico que estão desvinculadas do processo de formação política podem cometer o equívoco de não considerar as especificidades de empreendimentos de autogestão.

Apesar de serem essas as principais referências teóricas encontradas, sabemos que muitas outras instituições se dedicam ao apoio a empreendimentos de autogestão. Na busca da caracterização desse trabalho de assessoria, nos tópicos que seguem relatamos as opiniões de assessores do *movimento de economia solidária* sobre os conceitos e os métodos utilizados em seus trabalhos.

### **3.2- Características das assessorias a empreendimentos de autogestão no Rio de Janeiro**

Este tópico baseia-se em dados de entrevistas realizadas com onze assessores do *movimento de economia solidária* de oito diferentes entidades que atuam ou atuaram no estado do Rio de Janeiro. Foram realizadas três entrevistas piloto (ANEXO A) e dez com o roteiro adaptado (ANEXO B) que procuraram caracterizar conceitual e metodologicamente o trabalho de assessoria a empreendimentos de autogestão.

Os assessores entrevistados e suas respectivas entidades foram:

**João Guerreiro** – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da COPPE – ITCP/COPPE

**Ricardo Costa** – Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa – **CAPINA**

**Bárbara França e Rodrigo Salles** – Incubadora de Cooperativas da UFF/UNITRABALHO

**João Roberto Lopes Pinto e Nahyda Franca** – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – **IBASE**

**Marcos Albuquerque** – Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária - **CEDAC**

**Rosemary Gomes** - Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional – **FASE**

**Teresinha de Jesus Pimenta** – Instituto de Políticas Alternativas para o Cone Sul – **PACS**

**Sandra Mayrink Veiga** – ex-membro da FASE

**Luigi Verardo** – Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão – **ANTEAG**

Cabe ressaltar que essas entidades realizam atividades para além da assessoria a empreendimentos de autogestão e também fora do estado do Rio de Janeiro. Portanto não estamos analisando todas as atividades desenvolvidas por elas, mas apenas as relacionadas ao nosso foco de estudo. A FASE, por exemplo, possui três grandes programas temáticos de atuação nacional e nosso foco é no programa com menor número de funcionários da entidade.

### 3.2.1 - O Conceito

Buscamos, neste tópico, aprofundar a discussão conceitual sobre assessoria por meio da percepção de onze assessores de grupos associados de produtores. Não utilizamos na frase acima a expressão *empreendimentos de autogestão* porque nem todos entrevistados atuam apenas com grupos autogestionários e nem todos têm a mesma percepção sobre o significado da expressão *empreendimentos de autogestão*.

João Guerreiro, por exemplo, então coordenador de projetos da ITCP/COPPE relatou que o recorte de empreendimentos assessorados pela incubadora enquadra-se na categoria de cooperativas populares e disse não prestar assessoria a empreendimentos de autogestão, fazendo uma clara referência aos empreendimentos provenientes de massa falida: "*pois neste campo já existe a ANTEAG*". Essa percepção apenas reforça o que foi discutido no item 1.3.1 sobre a vinculação do termo *autogestão* unicamente aos empreendimentos provenientes de massa falida.

Em uma tentativa de resolver esta questão, a ANTEAG (2005) distinguiu o que seriam os empreendimentos autogestionários das empresas de autogestão. Na sua definição, enquanto os primeiros são constituídos por meio de projetos sociais realizados em comunidades periféricas, desempenhando, em geral, atividades de serviço e comércio, as empresas de autogestão são as que nascem do fracasso de um negócio anterior, atuando mais na área industrial. (ANTEAG, 2005)

Ricardo Costa, secretário executivo da CAPINA, utiliza a expressão *grupos de produção associada* para designar o coletivo de trabalhadores assessorados pela entidade. O entrevistado prefere utilizar o termo *relações democráticas* ao de autogestão, por acreditar que o último encontra-se muito desgastado e que a sua pré-definição - distribuição equânime dos resultados, cooperativa - seja insuficiente para o que tais experiências querem dizer.

Teresinha de Jesus Pimenta, psicóloga social do Instituto Políticas Alternativas para o Cone Sul (PACS), disse não ter certeza se presta assessoria a empreendimentos autogestionários, pois acha que autogestão não existe na sua integralidade. *“Sempre há e sempre haverá alguma relação de poder nas relações de qualquer organização (...) fazemos assessoria a grupos que têm intenção de serem autogestionários, que trabalham em uma perspectiva autogestionária”*. Além disso, nem todos empreendimentos assessorados pela entidade são de grupos associados de trabalhadores, pois também trabalham com a *economia popular*, que inclui trabalhadores autônomos.

Apesar dessas divergências, optamos pela categoria *empreendimentos de autogestão* por acreditarmos que essa é a melhor expressão para designar os empreendimentos cuja propriedade dos meios de produção é coletiva e que, como relato acima, trabalham em uma perspectiva autogestionária, que entendemos como um mudança gradual rumo a efetiva gestão coletiva dos meios de produção.

Uma das perguntas do roteiro de entrevistas buscou levantar as diversas percepções sobre o conceito de assessoria a empreendimentos de autogestão. Identificamos a recorrência de definições quanto: aos objetivos da assessoria, à natureza da atividade e à intensidade de aproximação dos empreendimentos.

### 3.2.1.1 - Quanto aos objetivos

Entre os objetivos citados pelos entrevistados, identificamos: a **viabilização econômica** do empreendimento, a **conquista da autonomia** pelos assessorados e o **diálogo de saberes**. Interessante notar que na fala dos entrevistados o diálogo de saberes aparece como um fim, por mais que possa parecer um método. Isso se deve ao fato de também ser objetivo das assessorias produzir conhecimento a partir da relação entre assessor e assessorado. Cabe ainda frisar que a busca da autonomia e o diálogo de saberes foram objetivos encontrados nas assessorias jurídica popular e educacional.

Segundo Bárbara França, coordenadora da Incubadora de Cooperativas da UFF, ligada à Rede UNITRABALHO, a idéia básica da assessoria é a viabilização de um empreendimento de forma solidária a partir um grupo que tem interesse em produzir coletivamente e que deve ser constituído anteriormente ao processo de assessoria.

Luigi Verardo, assessor técnico da ANTEAG, listou algumas características fundamentais do que chamou de *assessoria adequada à autogestão*. Para ele, essa *“não pode ser autoritária, tem que estimular o protagonismo dos atores, tem que fornecer ferramentas para a sustentabilidade e viabilidade econômica, gerando poder de subsistência ao empreendimento”*.

Para Ricardo Costa, uma boa assessoria é aquela que trabalha no sentido de fortalecer a autonomia do grupo na condução de seu empreendimento e na qual assessor e grupo assessorado co-participam da construção de um conhecimento novo sobre o empreendimento.

Para Marcos Albuquerque, técnico assessor do CEDAC, o sentido de assessoria insere-se na perspectiva de educação popular por valorizar o conhecimento dos assessorados:

Nosso sentido de assessoria é esse: partir do conhecimento daquela própria comunidade, daquele grupo, daquelas pessoas que estão ali. Aí você trabalha a partir disso (...) para aportar e trocar conhecimentos para que esse grupo se desenvolva, (...) para que efetivamente gere renda, contribua para o desenvolvimento de sua comunidade e seja sujeito de sua própria caminhada. (ALBUQUERQUE, entrevista concedida em 08.12.06)

Para Rosemary Gomes, assessora nacional do Programa de Direito ao Trabalho Associativo e à Economia Popular e Solidária da FASE,

(...) assessorar é estar acompanhando e dialogando com os atores, que são os protagonistas da economia solidária, que estão no dia-a-dia, que sobrevivem daquele empreendimento com ferramentas, criando facilidades pedagógicas, metodológicas e traduzindo a teoria pra prática. (GOMES, entrevista concedida em 12.12.06)

Sandra Mayrink Veiga, ex-membro da FASE, que ao longo da carreira assessorou cerca de 180 grupos, também ressalta a necessidade de autonomia quando falamos de assessoria a empreendimentos de autogestão: *“é papel do assessor preparar a sua saída desde a sua entrada. Autonomia dos grupos, autonomia dos movimentos, autonomia dos empreendimentos é fundamental. Senão, como se faz a autogestão?”*.

Nahyda Franca, pesquisadora do IBASE, diz que o que se tem discutido na entidade é que o papel da assessoria é o de contribuir para a autonomia do grupo:

O IBASE não entra para tutelar ninguém nem pra disputar espaço com outro grupo nem outra instituição. O IBASE entra muito para apoiar, fortalecer, contribuir e, principalmente, escutar e ouvir quais são as necessidades e onde é necessário um efetivo apoio. Fortalecer os grupos, empoderar para que eles possam andar com as próprias pernas dali a um tempo. (...) O nosso papel é fortalecer o tecido associativo. (...) Colocar a disposição desses movimentos algumas ferramentas e fortalezas que podemos oferecer -instrumentos, métodos, conhecimento acumulado-, disponibilizar informações qualificadas, compartilhar percepções e compreensões, ampliar a capacidade de diálogo e de atuação conjunta comprometida com processos democráticos de autogestão. (FRANCA, entrevista concedida em 08.11.06)

Podemos perceber, nas citações acima, que os objetivos da assessoria a empreendimentos de autogestão na visão dos assessores entrevistados vão para além da viabilidade econômica do negócio, sendo ressaltada a necessidade de obtenção de autonomia pelos assessorados, que por sua vez deve ser conduzida por um processo formativo que viabilize o diálogo de saberes. Isso reforça a ideia de que o trabalho de formação dos grupos faz parte da assessoria.

Entretanto, houve uma divergência quanto ao conceito de assessoria. João Guerreiro entende a assessoria como o atendimento de demandas específicas do empreendimento, ficando, em sua opinião, o caráter educacional da formação política vinculado ao conceito de incubação.

Para entender as mudanças conceituais provenientes da intensidade de aproximação do assessor ao empreendimento, identificamos nas entrevistas algumas tipologias conferidas à assessoria e as diferenças e semelhanças ressaltadas entre os conceitos de assessoria, incubação e consultoria.

### 3.2.1.2 - Quanto à intensidade de aproximação do empreendimento e à natureza da atividade

Pudemos identificar que a definição e a qualificação dadas à palavra *assessoria* variam conforme a intensidade da presença do assessor no empreendimento e a natureza da atividade desenvolvida. Isso nos remete à discussões já feitas no capítulo anterior e no item 3.1: a formação política faz parte do processo de assessoria? Existe diferença entre assessoria e incubação? E entre assessoria e consultoria?

Teresinha Pimenta identificou duas formas distintas de assessoria a grupos de produção: a assessoria direta e a formação. Para ela, a assessoria direta atende a necessidades imediatas, dando os exemplos de um estudo de viabilidade específico para um empreendimento ou a elaboração de um projeto pontual. Para a entrevistada, o processo de formação inclui a aproximação dos assessorados aos conceitos da economia solidária: troca, consumo, orçamento público, entre outros. Teresinha Pimenta ainda acrescentou o conceito de *acompanhamento*, que segundo ela melhor descreve o trabalho realizado hoje pelo PACS, uma vez que, em sua opinião, o conceito de assessoria “anda carregado” e poderia gerar expectativas no grupo que não teriam como ser atendidas.

Para João Guerreiro, assessoria é uma ação pontual nos empreendimentos, podendo ser de natureza jurídica, contábil, econômica, de marketing, para elaboração de projetos, de comunicação, em qualidade, em design, entre outras.

Na opinião de Rodrigo Salles, membro da incubadora de cooperativas da UFF, existem duas formas de assessoria: a técnica e a de formação, aproximando-se das tipologias colocadas por Teresinha. De forma simplificada, a incubação, que o entrevistado entende como sinônimo de assessoria, é a junção dessas atividades com o processo de sensibilização dos grupos.

Para Marcos Albuquerque, assessoria direta refere-se ao atendimento específico dado ao grupo. Dentro da assessoria direta, foram identificados dois diferentes campos que,

segundo o entrevistado, são trabalhados simultaneamente no CEDAC: assessoria técnica e o que chamou de uma assessoria mais política, que, em sua opinião, tem o objetivo de contribuir para a transformação da sociedade.

A discussão sobre a separação entre o trabalho de assessoria técnica e o de formação política, já feita no item 3.1, tem a intenção de alertar para o risco do que Singer (2003) chamou de alienação dos membros da incubadora. Assessorar tecnicamente os empreendimentos, sem uma visão política do que representa o *movimento de economia solidária*, não seria negar que as técnicas possuem em si valores e que foram elaboradas para dar suporte a um sistema que privilegia a separação entre planejamento e execução?

Podemos perceber que, por mais que em alguns momentos termos iguais sejam utilizados para designar atividades distintas, há uma certa convergência nos depoimentos. Por exemplo, o que Teresinha Pimenta chamou de assessoria direta, Rodrigo Salles e Marcos Albuquerque chamaram de assessoria técnica. A partir de então, utilizaremos a expressão *assessoria direta* para designar todas as atividades realizadas com os grupos produtivos.

#### 3.2.1.2.1 - Assessoria, Incubação e Consultoria

Encontramos opiniões divergentes relacionadas aos conceitos de assessoria e incubação. Para João Guerreiro, a incubação é um processo educacional, de construção conjunta do saber, enquanto a assessoria é vista como um atendimento a demandas específicas do empreendimento. Segundo o entrevistado, a ITCP/COPPE presta assessoria dentro de um projeto de incubação, que definiu como um acompanhamento a longo prazo, enquanto a assessoria é uma ação pontual.

Para Luigi Verardo:

Incubação é uma coisa e assessoria, outra. Incubação é um processo muito intenso e de muita presença. É um processo em que se deve combinar a condução do trabalho com cuidado de não inibir iniciativas adequadas ao desenvolvimento. Ao mesmo tempo em que dirige deve saber promover e estimular sempre os sujeitos. Assessoria pressupõe existência de empreendimento. (...) Ela [a incubação] deve dar conta de todos os aspectos que envolvem o processo de amadurecimento e da constituição do empreendimento. (VERARDO, entrevista concedida em 22.07.06)

Teresinha Pimenta entende a incubação como um tipo de apoio mais abrangente no sentido técnico. Rosemary Gomes também fala da incubação como um tipo de assessoria em que há o compromisso de acompanhamento do empreendimento, enquanto a assessoria pode ser pontual.

Na opinião de João Roberto Lopes Pinto, coordenador do programa de economia solidária do IBASE, a incubação é uma forma de *assessoria integral*, em que há o estabelecimento de uma estrutura de funcionamento com os empreendimentos para que ele possa se constituir em todos os sentidos. Diferencia, portanto, a incubação do que chamou de *assessoria de acompanhamento*, que ocorre em função das necessidades que o empreendimento apresenta ao longo do processo. Além desses tipos, citou a *assessoria tópica*, que diz ser questionada no *movimento de economia solidária* como assessoria. A *assessoria tópica* diz respeito aos cursos episódicos oferecidos para o enfrentamento de problemas específicos.

Sandra Veiga e Rodrigo Salles entendem que incubação e assessoria são sinônimos, havendo na verdade uma distinção entre assessoria e consultoria. O caráter pontual conferido por alguns entrevistados à assessoria, aparece na fala de outros ligado ao conceito de consultoria.

Segundo Rodrigo Salles, há uma diferença clara entre consultoria e assessoria, havendo na primeira um tempo pré-determinado de fim, estando voltada para solução de problemas específicos. Na assessoria ou incubação há um processo de envolvimento com o grupo.

Marcos Albuquerque entende que a consultoria é muito pontual: “*você vai lá, faz aquele processo muito curto. (...) Assessoria tem mais a ver com processo, que você vai desenvolvendo junto com o grupo*”. Sandra Veiga também trata a consultoria como uma atividade muito específica:

No meu entender o consultor é aquele que é chamado para opinar, dar um parecer, fazer uma avaliação, mediar um planejamento (...) é alguém que entra contratado em cima de algo muito específico, com um recorte bem determinado, para dar o seu parecer ou consultoria. Faz o seu trabalho e vai embora. Já o assessor é alguém que fica mais tempo com o grupo, é pau para toda obra (daí ser fundamental um conhecimento mais eclético) que se envolve mais profundamente com o grupo apesar de manter uma diferenciação, pois não é do grupo. (VEIGA, entrevista concedida em 21.12.06)

Luigi Verardo, apesar de também entender a consultoria como uma atividade pontual, reconhece a sua importância por atender demandas específicas do empreendimento. Em sua opinião, *“a consultoria deve ser integrada ao trabalho de assessoria para que se garanta que o tratamento das partes tenha a ver com o todo”*. Para ele, a importância da assessoria monitorar o trabalho da consultoria deve-se ao fato de, geralmente, o consultor não entender nada sobre autogestão, o que, em sua opinião, ameaçaria a promoção desta.

Rosemary Gomes e João Guerreiro não entendem que haja uma diferença metodológica entre assessoria e consultoria, sendo esta, sobretudo, de ordem financeira. Para João Guerreiro, em geral, as consultorias são pagas pelos próprios clientes que delas se beneficiam, o que não acontece em assessorias voltadas para empreendimentos de autogestão. Na opinião de Rosemary Gomes, a diferença básica diz respeito à forma de remuneração dos consultores. Além disso, identificou que a definição de objetivos de uma consultoria é feita pelo pagador, enquanto que em uma assessoria depende do projeto político pedagógico da instituição que presta a assessoria.

Para Ricardo Costa não há uma diferenciação técnica na assessoria a empreendimentos de autogestão: *“Ponto de equilíbrio é ponto de equilíbrio em qualquer tipo de empresa”*. Para ele, a diferença está na ênfase da gestão democrática. Em sua opinião, o levantamento de dados, por exemplo, deve ser feito de forma diferente, buscando a socialização do saber e feito pelos assessorados e não pelo assessor. Quando perguntado sobre a diferença entre assessoria e consultoria, disse que não acha que seja importante se preocupar com esta diferenciação. Para ele, o importante é que o que se chama de assessoria se faça a partir do diálogo de saberes. Em suas palavras:

O que nos diferencia é a preocupação que o resultado do trabalho não seja o grupo substituir o conhecimento que tem por um conhecimento novo que está traduzido. O importante é a construção de um conhecimento novo, construído em conjunto, partindo da realidade deles. (COSTA,R., entrevista concedida em 06.11.06)

Para João Roberto Pinto, o que diferencia a assessoria da consultoria é o grau de comprometimento com o empreendimento. Em sua opinião, a diferença básica é que o consultor presta um serviço que não é comprometido, não estando envolvido politicamente com a causa: *“é o conhecimento técnico destituído de uma visão mais política”*. Em contraposição, *“uma assessoria repensa as técnicas e interage com a*

*dinâmica real do movimento*". Em sua opinião, a diferença está nesse engajamento político da assessoria com o movimento: "*o consultor tem pacotes, trabalha com coisas prontas*".

### 3.2.1.2.2 - Outras visões sobre a assessoria a empreendimentos de autogestão: a militância e a formação de formadores

Na entrevista com João Roberto Pinto, ampliamos a visão sobre a atividade de assessoria e incorporamos a questão colocada por ele no roteiro de entrevistas. Em sua opinião, além da assessoria tradicional – que também chamou de *assessoria para dentro* -, que entende como o apoio e acompanhamento dos empreendimentos, existe o que denominou de *assessoria para fora*, que, em sua opinião, objetiva atingir um público mais amplo.

São atividades da *assessoria para fora*: o trabalho com a comunicação da economia solidária, que objetiva repercutir o que está acontecendo nesse campo para fora do movimento, atingindo um público mais amplo; a articulação dos atores, que é, em sua opinião, um trabalho de mediação entre os atores da economia solidária, feito, por exemplo, nos fóruns nacionais e regionais; e a produção de conhecimento, qualificado pelo entrevistado como conhecimento engajado. Citou como exemplos: a Avaliação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) feita pela IBASE; a produção de conhecimento com a pesquisa feita pelo IBASE e a ANTEAG no Rio Grande do Sul; e o trabalho com os dados do mapeamento. (PINTO, entrevista concedida em 08.11.2006)

Em sua opinião, a *assessoria para fora* depende da *assessoria para dentro*, sendo necessário estar dentro dos empreendimentos, por exemplo, para fazer uma pesquisa mais aprofundada. Da mesma maneira, João Roberto Pinto entende que a *assessoria para fora* cria as condições necessárias para os empreendimentos existirem, por meio das atividades descritas acima.

Marcos Albuquerque, ao buscar definir tipos de assessoria, citou a assessoria que é ao mesmo tempo militância, referindo-se à participação de assessores nos fóruns de economia solidária. Rosemary Gomes, que entende que o papel da assessoria vai para além do empreendimento, tendo o assessor que pensar também no desenvolvimento local e territorial, também citou as atuações dentro dos fóruns como formas de assessoria.

Entretanto, nas opiniões de Teresinha Pimenta e Sandra Veiga, a atuação nos fóruns enquanto militância, não é uma assessoria. Para a primeira, nos fóruns, os assessores devem atuar como atores da *economia solidária*, tendo direito à voz ativa, não apoiando toda e qualquer decisão tomada pelos membros dos empreendimentos. Sandra Veiga entende a sua atuação nos fóruns como a de um ator político, tendo o direito de se pronunciar publicamente sobre questões políticas ligadas à economia solidária. A entrevistada ainda fala a respeito da disputa de espaço entre assessores e empreendimentos em espaços públicos:

No caso do FCP, por exemplo, enquanto uma de suas fundadoras, entendo que poderia me pronunciar publicamente em tudo que dissesse respeito a políticas públicas de economia solidária, nas questões gerais do mundo do trabalho, no marco regulatório e na legislação cooperativista, enfim, nas questões políticas mais amplas. Mas isso não é visto assim pelos empreendimentos, pois por vezes os grupos disputam essas falas públicas quando na verdade este é o momento onde deveria haver a maior sinergia entre os assessores e os representantes dos empreendimentos, não é no público que se deveria disputar o espaço. (VEIGA, entrevista concedida em 21.12.06)

Outra variação conceitual de assessoria encontrada nas entrevistas diz respeito à formação de assessores. A CAPINA, desde setembro de 2003, realiza cursos com a intenção de capacitar assessores locais para apoiar na viabilidade econômica e na gestão democrática de empreendimentos associativos. Em 2006, a Incubadora de Cooperativas da UFF também ofereceu um curso, que chamou de *Formação de Formadores* para quadros da prefeitura, representantes das comunidades, assessores de economia solidária e representantes do Fórum de Cooperativismo Popular. Essas ações vão ao encontro da orientação metodológica da ANTEAG (2005) e de Singer (2003c) de formação dos assessores debatidas no item 3.1.

Consideramos que esse tipo de assessoria representa uma mudança de foco em relação à assessoria realizada com os grupos. Com o acúmulo de experiências - segundo Ricardo, a CAPINA assessorou mais de 135 empreendimentos em 20 estados do país -, as assessorias passaram a se preocupar em repassar a metodologia acumulada para que outros atores exercessem o papel de assessores diretos.

Ao longo deste capítulo, apresentamos diversas tipologias utilizadas para designar a assessoria realizada com os grupos: *assessoria direta*, *assessoria tópica*, *assessoria de acompanhamento*, *assessoria permanente*, *assessoria para dentro* e *assessoria integral*. Por ter sido a mais recorrente e por entendermos que é a expressão que

melhor expressa o significado do seu conteúdo, optamos pela utilização da expressão *assessoria direta* no restante deste trabalho. Em contraposição, tratamos como *assessoria indireta* as atividades que não são realizadas nos empreendimentos produtivos, como a *assessoria para fora* e a *formação de assessores*.

### 3.2.2 – Os métodos

Pretendemos, neste tópico, abordar as orientações e passos metodológicos adotados pelos entrevistados em suas práticas de assessoria. Não acompanhamos nenhum processo em campo desses assessores, tendo nos baseado apenas nas entrevistas. Abordamos aspectos desde a aproximação com o empreendimento até a avaliação do trabalho realizado, como será descrito em seguida.

#### 3.2.2.1 - A aproximação com o empreendimento

Neste item, buscamos compreender o processo de aproximação entre a assessoria e o empreendimento, procurando identificar se a demanda do apoio parte do empreendimento ou se é estimulada pela instituição que presta a assessoria. Essa é uma questão específica da *assessoria direta*, uma vez que busca entender o início da relação entre entidade de apoio e empreendimento.

Nas entrevistas, identificamos entidades que atuam das duas maneiras, outras que mudaram ao longo dos anos, deixando de procurar os grupos, e ainda as que defendem que a demanda sempre deve partir dos trabalhadores.

O PACS atua apenas há três anos com assessoria direta, tendo sido os dois primeiros anos com dois grupos específicos e no último ano com oito grupos da zona oeste, que participaram de um curso sobre gestão democrática e viabilidade econômica realizado em parceria com a CAPINA. Segundo Teresinha Pimenta, muitos empreendimentos procuram a entidade com pedidos diferenciados e alguns grupos são procurados pelo PACS por conta da delimitação territorial na zona oeste do Rio de Janeiro. A entrevistada não identifica, no curso realizado em 2006, uma diferença de envolvimento entre os grupos que procuraram o PACS e os que foram procurados pela entidade. Segundo ela, o processo de formação amplia as possibilidades dos grupos e os que são procurados também necessitam de apoio.

Segundo Luigi Verardo, na ANTEAG a aproximação também se dá das duas maneiras e alerta para a necessidade de interpretação da necessidade quando os trabalhadores procuram a entidade: *“Muitas vezes estão pedindo uma assessoria determinada. Mas, quando você vai examinar, não é a demanda adequada para responder aos problemas apresentados aos problemas reais. Daí, a necessidade de se fazer um diagnóstico”*.

Segundo João Guerreiro, a ITCP/COPPE, de 1995 a 1999, ia até comunidades carentes, procurava associações de trabalhadores e moradores e identificava grupos já organizados. Com a visibilidade conquistada pela incubadora, a partir de 2000 houve uma revisão metodológica e a criação de um edital de seleção de grupos. No processo de seleção participam professores que não atuam na ITCP e um representante das cooperativas que estão passando pelo processo de incubação. É realizado um diagnóstico inicial dos grupos que se inscrevem, com posterior sistematização dessas informações e classificação dos grupos conforme a disponibilidade de vagas e as áreas de atuação da incubadora - meio ambiente, saúde mental, serviço e produção. O entrevistado ressaltou que quando a demanda vem do grupo, já há alguma identidade coletiva e o grupo começa o processo de incubação mais maduro.

Na CAPINA também ocorreu uma mudança ao longo dos anos. Inicialmente, foi elaborada uma carta que falava do surgimento e objetivos da entidade e essa foi endereçada a entidades sociais sem fins lucrativos. Desde então, os empreendimentos passaram a demandar assessoria da CAPINA. Ricardo Costa disse não ter sentido uma diferença prática quando a assessoria deixou de ser estimulada e passou a vir dos empreendimentos.

Segundo Rosemary Gomes, o trabalho da FASE com empreendimentos de economia solidária tem se limitado aos grupos e cooperativas que a entidade acompanhou ao longo dos anos, não havendo novas aproximações dado o período de crise financeira das ONGs. Durante os anos, os empreendimentos procuraram a FASE por meio de seus escritórios regionais ou foram definidos pelas políticas territoriais dos escritórios.

No CEDAC, a demanda da assessoria, segundo Marcos Albuquerque, surge dos empreendimentos que já conhecem a entidade ou passam a conhecer por meio de encontros e seminários. Para ele, há uma tendência da demanda estimulada não dar certo: *“vindo do grupo já é difícil. (...) é colocar a carroça na frente dos bois (...) Tem que partir da própria experiência das pessoas e o papel da assessoria é potencializar*

*o conhecimento já existente no grupo*". (ALBUQUERQUE, entrevista concedida em 08.12.06)

Na Incubadora de Cooperativas da UFF, a orientação metodológica é que a demanda da assessoria parta dos empreendimentos. Segundo Bárbara França, em geral, procuram a incubadora pessoas interessadas em formar grupos de trabalho, que são os responsáveis por reunir os demais membros do grupo: *"já é quase impossível quando a demanda parte deles, imagina se não partisse. Querer muito ter uma cooperativa e ter buscado isso é um fator que ajuda muito"*. (FRANÇA, entrevista concedida em 07.11.06)

### 3.2.2.2 - Métodos e técnicas de assessoria

Como método, entendemos a maneira pela qual as entidades de assessoria buscam alcançar os objetivos debatidos no item anterior: viabilidade econômica, autonomia dos membros dos grupos e diálogo de saberes. Como técnicas, entendemos as ferramentas utilizadas pelos assessores para aplicar os métodos propostos.

Nesse tópico, buscamos relatar os métodos e técnicas adotados pelos assessores entrevistados, não tendo a intenção de nos aprofundar em cada um deles. Dividiremos o tópico em sub-tópicos: referenciais teóricos e metodológicos, dinâmica da assessoria, participação na assessoria e escopo da assessoria.

#### 3.2.2.2.1 - Referenciais teóricos e metodológicos

Neste ponto, relatamos os autores utilizados pelas assessorias para interpretação da realidade, treinamento de quadros e para elaboração dos métodos adotados. Não temos a intenção de listar todas as referências teóricas e metodológicas, mas apenas de relatar as mais recorrentes.

Como referencial teórico, podemos destacar:

- Autores clássicos, como Karl Marx, Karl Polanyi, Rosa Luxemburgo e Antonio Gramsci;
- Autores do *movimento de economia solidária*, como Paul Singer, Luiz Inácio Gaiger, Jean-Louis Laville, Genauto Carvalho França Filho, Euclides Mance, Gabriel Kraychete, Xico Lara;

- Autores internacionais como Jose Luis Coraggio, Luiz Razeto, Muhammad Yunus;
- E o educador Paulo Freire.

Como referencial metodológico, destacamos:

- Paulo Freire, Kátia Aguiar, Aida Bezerra, que contribuem com a metodologia da educação popular;
- Tânia Zapata, com a Gestão Participativa para o Desenvolvimento Local (GESPAR);
- Michel Thiollent, com a pesquisa-ação, e Carlos Brandão, com a pesquisa participante;
- O estudo de Viabilidade Econômica de Empreendimentos Associativos desenvolvido pela CAPINA;
- Os métodos de incubação desenvolvidos pela ITCP e a UNITRABALHO;
- E métodos participativos, como o ZOPP e o CEFE – Competência Econômica Baseada na Formação de Empreendedores -, desenvolvidos pela Cooperação Técnica Alemã (GTZ), Capacitação Massiva – de Clodomir de Moraes – e o Desenvolvimento Rápido Participativo.

Alguns entrevistados destacaram a falta de referencial metodológico voltado especificamente para o trabalho de assessoria a empreendimentos de autogestão como uma das principais dificuldades enfrentadas por essas entidades. Em nossa pesquisa, podemos destacar algumas publicações com esse fim, como: a da ANTEAG e os artigos relacionados aos trabalhos da ITCP e UNITRABALHO debatidos no item 3.1; uma publicação da FASE de autoria de Ricardo Henrique Salles (2002) que discutiu a elaboração de plano de negócios para cooperativas e associações; e duas publicações da CAPINA, denominadas Puxando o Fio da Meada (1998) e Retomando o Fio da Meada (1999), que apresentaram uma proposta de estudo de viabilidade econômica voltado para empreendimentos associativos.

Nessas duas últimas publicações, podemos destacar o esforço de adequação do estudo de viabilidade econômica aos empreendimentos associativos. Nos livros buscase, por meio da simplificação da linguagem matemática e de exemplos mais próximos da vida do trabalhador, apresentar uma ferramenta importante para a sustentabilidade de empreendimentos produtivos sem deixar de considerar as especificidades dos grupos coletivos de produção.

### 3.2.2.2.2 - Dinâmica da assessoria

Nesta seção, buscamos relatar os passos metodológicos das entidades entrevistadas e a dinâmica das assessorias, que compreende informações sobre o tempo de assessoria, o número de assessores por empreendimento e a frequência de visitas.

Segundo João Guerreiro, na ITCP/COPPE é feito um plano de trabalho com os grupos a cada 3 meses e as visitas às cooperativas são feitas, no mínimo, uma vez por semana. Os resultados das visitas são relatados no sistema integrado de gestão da incubadora, o que permite que um outro assessor vá ao empreendimento numa próxima visita já sabendo o que foi discutido no último encontro, encaminhamentos e pendências. Isso representa, na fala do entrevistado, uma mudança metodológica fundamental: “*Saímos da tradição oral e entramos na tradição escrita*”. O número de assessores por empreendimento não é determinado previamente e o processo de incubação leva em média 3 anos e meio. Em suas palavras, as etapas do processo são:

Segundo a metodologia de incubação adotada pela ITCP, a fase inicial do processo – pré-incubação – dura, em média, seis meses. Neste período, delinea-se o projeto cooperativo firmando as bases para as demais atividades. Nesta fase, ocorrem os cursos de introdução ao cooperativismo e autogestão, formação de preços e oficinas temáticas onde são abordados aspectos relativos à saúde do trabalhador, direitos e deveres dos cooperados, entre outros. Esta fase termina formalmente com a assinatura do termo de compromisso entre o grupo/cooperativa e a ITCP e com a finalização do Projeto Cooperativo – o que será a cooperativa, definição de metas para atingir os objetivos da cooperativa, área de atuação da cooperativa e registro do Estatuto da Cooperativa. Após esta etapa, inicia-se a fase de incubação propriamente dita que intercala atividades de assessoria [colocadas pelo entrevistado como questões pontuais] com cursos mais específicos para cada grupo – planejamento estratégico, planos de negócio, contabilidade, viabilidade econômica, qualidade etc. Tanto na primeira fase -pré-incubação-, como na segunda – incubação -, há técnicos de diversas áreas de conhecimento envolvidos – em algumas incubadoras estes técnicos são designados como formadores, multiplicadores ou, simplesmente, equipe técnica. Portanto, a incubação de cooperativas populares abarca as fases de pré-incubação e assessoria, sendo vista como um processo educacional. (GUERREIRO, entrevista concedida em 20.10.06)

Com relação à CAPINA, identificamos os passos da assessoria direta prestada até o ano de 2003 e as orientações do curso conduzido desde então, relatados por Ricardo Costa. Cabe ressaltar que, segundo o entrevistado, a mudança de orientação se deu por terem percebido que ao longo de 10 anos prestando *assessoria direta*, os assessores aprenderam muito mais que os assessorados. Na assessoria direta, a dinâmica programada previa visitas trimestrais aos grupos. Na primeira visita, era feito um levantamento conjunto das atividades que compunham, ou que deveriam compor o

processo da produção e eram identificados os temas sobre os quais o grupo ou o assessor sentiam necessidade de melhor reflexão. Em seguida, era elaborada a agenda de visitas futuras. A idéia era trabalhar cada um desses temas a partir da própria prática do grupo, analisando o que funcionava bem e o que exigia aprimoramento. Identificadas as insuficiências e suas supostas causas, decidia-se sobre medidas a serem tomadas. Na visita seguinte, avaliava-se o que havia sido executado e um novo tema era tratado. As visitas se seguiam até que todo o programa tivesse sido coberto. Em geral, esperava-se que com oito visitas se concretizasse a realização do planejado, cumprindo uma primeira etapa da assessoria.

O curso para assessores é realizado em dois módulos. O primeiro debate questões como:

- O que é um estudo de viabilidade econômica?
- Quais são as contas e procedimentos a serem feitos?
- A importância de orientação do assessor para que o grupo assessorado realize o estudo.
- Discussão política do lugar do assessor.

No fim do primeiro módulo, os assessores têm a tarefa de fazer o estudo de viabilidade econômica com os grupos que assessoram. Em aproximadamente um mês e meio, o estudo é enviado para a CAPINA e avaliado pela entidade. No segundo módulo, faz-se uma revisão dos diversos trabalhos realizados e são trabalhados outros temas da administração econômica, como cálculo de capital de giro e cálculo de capacidade de pagamento de empréstimo.

Ao longo de todo o processo, o curso, segundo o entrevistado, é um exercício de administração democrática, já que são as equipes de assessores que conduzem o curso.

O método da Incubadora de Cooperativas da UFF foi elaborado a partir de adaptações da metodologia de incubação da UNITRABALHO, cujos passos foram relatados no item 3.1, e é constantemente readaptado a partir da realidade de cada empreendimento. Segundo Bárbara França, os passos seguidos, muito próximos dos já relatados anteriormente, são os seguintes:

1. Primeiros contatos com os grupos de trabalhadores interessados;
2. Formação do grupo beneficiário;

3. Discussão sobre o cooperativismo e associativismo em relação à empresa privada;
4. Avaliação de alternativas e decisão da atividade fim do empreendimento;
5. Capacitação Técnica;
6. Capacitação Administrativa;
7. Elaboração do Estatuto e Regimento Interno;
8. Legalização do Empreendimento;
9. Acompanhamento sistemático ou assessoria pontual para inserção e manutenção do empreendimento no mercado e conquista da autonomia;
10. Avaliação do grau de autonomia do grupo;
11. Final do processo de incubação.

Esses passos fazem parte de duas etapas distintas: a sensibilização e a assessoria. A dinâmica da etapa de sensibilização se dá em reuniões feitas, em geral, nas comunidades. Nesta etapa, Rodrigo Salles ressalta a necessidade de esclarecer os objetivos de uma incubadora de cooperativas:

As pessoas sempre associam a idéia de trabalho à de emprego. (...) A primeira coisa que a gente fala nessa sensibilização é a que a gente não vai dar emprego nem trabalho. A gente trouxe uma proposta, que é a de cooperativismo, vocês querem se associar com vocês mesmo e construir uma alternativa de geração de renda? (...) A sensibilização é tentar identificar as pessoas que querem gerar sua própria renda. (SALLES, entrevista concedida em 07.11.06).

Segundo Rodrigo Salles, muitos se desinteressam por terem *a priori* uma idéia errada do trabalho realizado pela incubadora. A sensibilização também tem o intuito de direcionar o começo da produção, o que é feito, segundo o entrevistado, a partir de discussões do plano de negócios e do planejamento estratégico. Foi ressaltado que o estímulo é feito a partir da experiência de trabalho que o grupo já tem.

Como relatou Rodrigo Salles, a assessoria é subdividida em assessoria técnica e de formação cooperativista. Na primeira são tratadas questões pertinentes à administração do negócio - legalização, conhecimentos de administração, técnicas básicas de venda e marketing e contabilidade básica. Na formação cooperativista são discutidos aspectos do trabalho coletivo do empreendimento como, por exemplo, procedimentos de uma assembléia geral.

Segundo o entrevistado, a assessoria técnica e a formação cooperativista acontecem simultaneamente na incubadora. A teoria da economia solidária, por exemplo, é tratada simultaneamente ao processo de legalização e redação do estatuto. As dinâmicas de assessoria técnica e formação variam de acordo com cada experiência, sendo realizadas reuniões semanais ou quinzenais.

Bárbara França ainda relatou que a incubadora parte do pressuposto de que o processo de assessoria tem que acontecer enquanto os trabalhadores vivenciam a experiência de autogerir o empreendimento. Segundo Rodrigo Salles, os termos da formação cooperativista, por exemplo, não são familiares e só fazem sentido no processo de trabalho: *“quando você fala pra eles que vai dar uma formação em economia solidária, cooperativismo e autogestão, você está usando palavras mágicas, que só fazem sentido no processo de trabalho. Eles só entendem que a retirada se diferencia do salário no processo de trabalho”*. (SALLES, entrevista concedida em 07.11.06). A equipe da incubadora, ademais, possui uma orientação metodológica que procura evitar a dependência financeira do grupo incubado de instituições públicas, pois acredita que a falta de autonomia e auto-sustentabilidade pode levar o empreendimento ao fracasso. Mas acha importante que haja o diálogo com políticas públicas e instituições governamentais que apoiem o movimento, como a SENAES.

No IBASE, conforme depoimento de Nahyda Franca, não há um método sistematizado de assessoria, apesar de se basearem na metodologia do Comitê de Empresas Públicas no Combate à Fome (COEP). Além disso, trabalham, na experiência que têm com as Arteiras, essencialmente com metodologias participativas, como o GESPAR e o ZOPP. Ao invés de partir de consensos, disse que o método de trabalho do IBASE parte da explicitação dos conflitos.

Até o ano passado, as reuniões eram realizadas quinzenalmente com o grupo das Arteiras em um colégio na Tijuca. Hoje em dia não há mais reuniões sistemáticas com as Arteiras. Duas pessoas trabalham como assessores e hoje as atividades são pautadas nas necessidades colocadas pelo grupo como prioritárias

O IBASE, no que João Roberto Pinto chamou de *assessoria para fora*, também participa do Fórum de Cooperativismo Popular (FCP), de dois grupos de trabalho do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) – mapeamento da economia solidária e relações internacionais-, da coordenação nacional do FBES, que se reúne duas

vezes por ano e da coordenação executiva, que se reúne presencialmente uma vez a cada dois meses.

O CEDAC, segundo Marcos Albuquerque, tem seu método ancorado nos princípios da *educação popular*, de Paulo Freire. Não há uma sistematização por escrito do método da entidade, que conforme relato, utiliza diversas metodologias. Foram citadas: o CEFE, o ZOPP, o estudo de Viabilidade Econômica Empreendimentos Associativos, desenvolvido pela CAPINA, e um método denominado *Ver, Julgar e Agir*, desenvolvido pela Ação Católica. O entrevistado ressaltou a importância de considerar a adaptação destes métodos à economia solidária: “*a gente pega daqui o que interessa e aplica junto aos grupos*”. (ALBUQUERQUE, entrevista concedida em 08.12.06)

Hoje, oito grupos são assessorados pelo CEDAC, que tem limitado suas ações nos municípios de Angra dos Reis, Pinheiral, Duque de Caxias e Rio de Janeiro. No primeiro ano de assessoria aos grupos são realizadas visitas semanais, em dupla quando possível. Após o primeiro ano, as assessorias passam a ser realizadas por visitas quinzenais e em um terceiro estágio as visitas passam a ser mensais. O processo de assessoria dura de três a quatro anos, variando de grupo pra grupo.

Na *assessoria indireta*, o CEDAC participa do FCP, de dois grupos de trabalho – Finanças Solidárias e Formação e da Comissão Gestora Estadual do Mapeamento (CGE). Participa de um grupo de trabalho que elaborou uma proposta de projeto de políticas públicas estadual para economia solidária, apresentado na ALERJ, em abril de 2006.

Rosemary Gomes citou duas publicações que relatam o modo da FASE atuar junto aos movimentos populares: “Atuação em redes e fóruns” de Jean Pierre Leroy; e uma edição antiga da revista Proposta cujo título é “Fase, uma proposta de educação popular”. Segundo a entrevistada, a FASE costuma utilizar os seguintes métodos: CEFE, GESPAR e Capacitação Massiva – que são específicos para geração de trabalho e renda -, Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) e ZOPP. Entretanto, por opção da FASE regional do Rio de Janeiro, a entidade não tem atuado com assessoria direta no estado, sendo esses métodos utilizados hoje em outras regiões do país, como no Pará. A entidade, também atua desde maio de 2005 na construção do Sistema de Acompanhamento do Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas (Proninc), sistematizando informações e avaliando as atividades das incubadoras no país.

O PACS também não possui um método de assessoria sistematizado. Nos dois primeiros anos de assessoria a empreendimentos de autogestão, não havia, segundo Teresinha, um limite de atuação. “A idéia era estar com o grupo até onde o PACS poderia estar, até o momento em que pudessem ter ampliado as condições de tomada de decisão”. (PIMENTA, entrevista concedida em 19.12.06)

No curso sobre viabilidade econômica e gestão democrática, em que a experiência piloto ocorreu no ano de 2006, os encontros entre grupos de trabalhadores e membros do PACS e da CAPINA ocorreram quinzenalmente com a participação de duas a três pessoas de cada um dos oito grupos, que posteriormente foi reduzido para sete. O curso totalizou dezesseis encontros. O conteúdo desse curso já foi explorado nessa seção quando explicamos o trabalho que vem sendo desenvolvido pela CAPINA.

Na ANTEAG, cujas orientações metodológicas foram explicitadas no item 3.1, há segundo Luigi Verardo, três passos a serem seguidos: conhecer os trabalhadores e histórico da organização; viabilizar jurídica e economicamente o negócio por meio de parcerias estratégicas; e acompanhar o empreendimento com cursos. Não há uma dinâmica geral de atuação da ANTEAG nos empreendimentos, variando em cada um deles.

#### 3.2.2.2.3 - Participação na assessoria

Esta seção enfoca a participação dos trabalhadores em atividades de assessoria a empreendimentos de autogestão, dado que entre seus objetivos estão o diálogo de saberes e a conquista de autonomia pelos assessorados e entre os referenciais metodológicos utilizados pelos assessores, pudemos perceber que muitos deles citam métodos participativos, como o ZOPP, GESPAR, o Desenvolvimento Rápido Participativo entre outros. Não pretendemos avaliar a aplicação de tais métodos, pois não acompanhamos os assessores entrevistados no campo em que atuam, mas apenas relatar as respostas dos entrevistados quanto à forma de participação dos assessorados no intuito de iniciar o debate. É, portanto, uma questão específica para a *assessoria direta*.

Na ITCP/COPPE, há participação de membros dos empreendimentos desde a escolha dos grupos que irão trabalhar com a cooperativa até a avaliação da incubação:

Desde o início do processo de incubação -seleção dos grupos através do edital-, os cooperados participam ativamente no monitoramento do processo de incubação. De 6 em 6 meses, todos os cooperados de todas as cooperativas participam de uma reunião com a equipe da ITCP, onde são apresentados os pontos fortes e fracos apurados no período. Numa etapa seguinte, a equipe de incubação se reúne com todos os cooperados de todas as cooperativas para, a partir do Plano de Trabalho dos dois trimestres anteriores de cada cooperativa, definir as atividades dos próximos 6 meses e buscar fortalecer os pontos fortes e minorar os pontos fracos apurados no período anterior. Ao final de cada ano há um encontro com todos os cooperados de todas as cooperativas para avaliação do processo de incubação do ano (GUERREIRO, entrevista concedida em 20.10.2006).

Segundo Ricardo Costa, na CAPINA, quando esta ainda atuava com *assessoria direta*, os assessores apenas guiavam os grupos e atuavam no sentido de estimulá-los a pensar sobre sua própria prática.

A cada pergunta do grupo, [o assessor] respondia com outra pergunta, forçando assim a reflexão do pessoal. Quando se mostrava a conveniência de elaborar um estudo de viabilidade econômica, o assessor orientava o grupo no sentido de formular e responder às perguntas necessárias (COSTA, R., entrevista concedida em 07.11.06).

Na Incubadora de Cooperativas da UFF, Rodrigo Salles relata que os problemas que emergem da atividade produtiva são debatidos e resolvidos conjuntamente com os membros dos empreendimentos. Em determinados momentos, problemas emergenciais são tratados com poucas pessoas do grupo, como, por exemplo, a elaboração de orçamentos de obras com demandas urgentes (trabalham com uma cooperativa de construção civil). O que a incubadora faz para envolver os demais membros do grupo nesse processo, segundo o entrevistado, é levar questões como essas para todo o grupo nas reuniões gerais que realizam.

Segundo Marcos Albuquerque, as dinâmicas e exercícios realizados com o grupo são elaborados em conjunto com os assessorados. No processo de formação, o CEDAC opta por não transmitir os conteúdos por meio de palestras, mas sim por jogos interativos e dinâmicas que partam dos conhecimentos das pessoas envolvidas para incitar as discussões. Desse modo, a participação dos membros dos empreendimentos se dá na construção metodológica da assessoria.

Segundo Sandra Veiga, os grupos que assessora não participam da preparação metodológica das oficinas de formação. Sua participação está em expor suas demandas, o que serve de fonte para que os trabalhos sejam preparados de acordo

com elas. Destacou que o processo de legalização dos empreendimentos deve ser feito com a participação dos membros dos grupos. Entretanto, a entrevistada acredita que há limitações técnicas dos assessorados que dificultam a participação em algumas atividades como, por exemplo, na realização do estudo de viabilidade econômica. Essa limitação, em sua opinião, é acentuada porque essa é uma atividade que deve ser realizada no início da formação do grupo.

Segundo Teresinha Pimenta, os membros dos grupos que participam do curso facilitado pelo PACS em parceria com a CAPINA interferem na elaboração das ementas e alguns dos que participaram da experiência piloto em 2006 atuarão como facilitadores do curso em 2007.

Luigi Verardo disse que por muitas vezes técnicos da ANTEAG reúnem-se com as direções das empresas, que, por sua vez, têm a responsabilidade de conversar com os demais trabalhadores em uma relação triangular, ressaltando, entretanto, que essa triangulação deve ser acompanhada, pois *“naturalmente, é muito difícil de acontecer”*. O entrevistado ainda relata que a relação apenas com os diretores não foi satisfatória, uma vez que esses normalmente não partilhavam as discussões com os demais. Para tanto, disse que a ANTEAG buscou realizar uma rotatividade de uma parte dos que participam da assessoria: *“Vinham dois de cada empreendimento: um era fixo e o outro rodava”*. (VERARDO, entrevista concedida em 22.07.06)

#### 3.2.2.2.4 - Escopo da assessoria

Esta seção tem o objetivo de apresentar os diversos temas abordados e atividades realizadas pelas assessorias entrevistadas. Optamos por agrupar as respostas dos entrevistados para evitar repetições.

Na *assessoria direta*, ou seja, na realizada com os grupos de produção, percebemos a recorrência de atividades relacionadas à capacitação técnica e à formação cidadã. Com relação à capacitação técnica, podemos destacar o estudo de viabilidade econômica, a formação de preço, o planejamento estratégico, o plano de negócios, a elaboração de projetos para financiamentos, a capacitação em técnicas de vendas e *marketing*, em contabilidade, a legalização do empreendimento, o desenvolvimento de produtos e a capacitação na atividade produtiva do grupo.

Nas atividades de formação que buscam a conquista da cidadania pelos membros dos grupos, encontramos debates sobre cidadania, cooperativismo, direito dos trabalhadores, participação em outros movimentos, participação nos fóruns de *economia solidária*, saúde do trabalhador, meio ambiente, mercado de trabalho, igualdade de gênero e cor, relações de classe e comércio justo e solidário.

Na *assessoria indireta* podemos destacar os cursos para assessores oferecidos pela CAPINA e UNITRABALHO. O primeiro tem como objetivo capacitar os técnicos na implementação do estudo de viabilidade econômica e associativa dos empreendimentos desenvolvido pela entidade. O curso oferecido pela Incubadora da UFF tem, segundo Bárbara França, o objetivo de formar quadros para trabalhar com economia solidária e trocar experiências com profissionais que já trabalham no setor. Ainda no escopo da *assessoria indireta*, podemos destacar as atividades relatadas por João Roberto Pinto: comunicação da economia solidária, produção de conhecimento engajado e articulação dos atores nos fóruns. Esta última, como discutido anteriormente, é questionada por alguns entrevistados como tarefa de um assessor de empreendimentos de autogestão.

Entre os depoimentos dos entrevistados, podemos destacar o de João Guerreiro, que demonstra como a incubadora vem realizando ações para além do empreendimento, considerando a família dos cooperados e a relação desses com a sociedade, o que é consonante com uma das orientações metodológicas colocadas pela ANTEAG (2005) e relatada no item 3.1:

No eixo de *formação cidadã* há uma gama de ações que buscam um equilíbrio da cooperativa como uma sociedade de pessoas e não de capital. Neste eixo, existem ações como: palestras sobre diversos temas (saúde do trabalhador, doenças ocupacionais, direitos do consumidor, cidadania etc.); seminários (consciência negra – 90% dos cooperados se auto-definem como negros – Rede de ITCPs etc.); intercâmbio (ida a outras incubadoras); participação em encontros/fóruns sobre cooperativismo, economia solidária, feiras de comércio justos etc.; e ações diretas (acompanhamento dos cooperados no mercado do trabalho, identificação e encaminhamento de familiares a programas sociais, educacionais e de reabilitação, entre outros). (GUERREIRO, entrevista concedida em 20.10.06)

Bárbara França destacou o potencial não explorado nas universidades, devido ao desinteresse de profissionais de determinadas áreas em atuar na economia solidária, dificultando, em sua opinião, a interdisciplinaridade necessária para o processo de incubação de um empreendimento.

### 3.2.2.3 – Avaliação das assessorias

Entre os objetivos da atividade de assessoria estão aspectos que não podem ser medidos de forma quantitativa, como o crescimento individual dos membros dos empreendimentos e a formação para cidadania a que se propõem muitas das entidades. Esse item busca relatar as práticas de avaliação dos resultados das assessorias.

Nas entrevistas, identificamos que apenas a ITCP/COPPE e a FASE possuem formas de avaliação para suas assessorias sistematizadas. São eles, respectivamente: o SIG-Incubcoppe e o Sistema de Monitoramento e Avaliação da FASE, que é utilizado para avaliação de todo trabalho desenvolvido pela organização. As demais entidades disseram realizar reuniões anuais ou semestrais com os parceiros, em que analisam os objetivos que foram alcançados e planejam o redirecionamento das ações.

Segundo Ricardo Costa, a avaliação do curso oferecido pela CAPINA é feita a partir de dois questionários que são preenchidos pelos assessores antes e seis meses após o curso. Na sua avaliação, esse método tem se mostrado ineficaz, pois o índice de retorno do segundo questionário tem se mostrado baixo. Pretende-se no próximo curso fazer uma seqüência de viagens por amostragem para verificar nos empreendimentos a situação dos grupos assessorados e a evolução do grupo a partir do retrato mostrado pelo primeiro questionário.

O CEDAC, a Incubadora da UFF, o IBASE, o PACS e a ANTEAG relataram não possuir um método sistematizado de avaliação que permita o acompanhamento dos resultados ao longo da assessoria. O que fazem para avaliar o processo de trabalho são reuniões anuais ou semestrais com os assessorados buscando responder questões como, por exemplo, se a assessoria atendeu à demanda do empreendimento, se cumpriu o planejamento e se mudou a realidade do grupo.

A Incubadora da UFF ainda relatou realizar reuniões semanais com seus membros para acompanhamento das atividades a partir do compartilhamento das dificuldades enfrentadas em cada projeto. Sandra Veiga, que disse nunca ter trabalhado com um modelo pré-definido de avaliação, relatou que busca analisar a diferença produzida na renda das pessoas e identificar, por meio de conversas individuais, crescimentos pessoais, como melhoria da qualidade de vida, nas relações sociais e pessoais e satisfação no trabalho.

O sistema de avaliação da ITCP/COPPE - SIG-incubcoppe – foi, segundo João Guerreiro, desenvolvido para atender às necessidades de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (PMA) da incubadora. A avaliação ocorre a cada seis meses e o sistema preza pelo acompanhamento das ações da entidade, buscando avaliar se os objetivos propostos em cada projeto estão sendo alcançados. Segundo João Guerreiro, o sistema busca facilitar o fluxo e o armazenamento de informações para o atendimento dos empreendimentos, priorizando o monitoramento de objetivos por meio de indicadores claros e mensuráveis.

O SIG-Incubcoope foi desenvolvido em módulos a partir de uma abordagem sistêmica. O sistema integra três níveis de decisão da ITCP estruturando seu processo de PMA:

a) gestão institucional: permite o PMA dos níveis estratégicos e táticos da ITCP;

b) gestão da incubação: é voltado ao PMA do processo de incubação;

c) gestão da cooperativa: dá apoio ao processo de incubação.

O significado do sucesso do processo de incubação parte da premissa de que a visibilidade da ITCP está diretamente ligada à sustentabilidade dos empreendimentos incubados. Dado que o público beneficiário do processo de incubação é composto, em sua maioria, por trabalhadores que não possuem experiência gerencial anterior, prover instrumentos que facilitem a adoção de técnicas eficientes de gestão e o acompanhamento *pari passu* da efetiva gestão do empreendimento é de suma importância. Deste ponto de vista, o módulo Gestão da Cooperativa representa um recurso didático e dá suporte à eficácia do processo de incubação. (GUERREIRO, entrevista concedida em 20.10.06)

Neste tópico, percebemos o quanto a discussão sobre avaliação do processo de assessoria precisa avançar para que as ações possam ser monitoradas e redirecionadas quando necessário para que haja uma efetiva ajuda aos empreendimentos.

### 3.2.3– Motivações dos assessores

No segundo capítulo, discutimos a relação do assessor de empreendimentos de autogestão com o *movimento de economia solidária*. Identificamos que ele se diferencia do consultor tradicional de empresas, entre outras questões, por compartilhar da ideologia dos empreendimentos que assessora. Este tópico objetiva discutir as motivações dos assessores em trabalhar com empreendimentos de autogestão.

Cinco entrevistados explicitaram que a opção por trabalhar com empreendimento autogestionários é uma decisão política e ideológica. Outros cinco relataram suas experiências profissionais anteriores, em que ficou clara a opção de atuar junto a um

movimento popular. Compreendemos que tão importante quanto relatar as motivações expressas pelos assessores, é demonstrar nossa impressão sobre a questão.

Entendendo que em uma entrevista há inúmeras questões não ditas, que fica a cargo do entrevistador interpretar os silêncios, pausas e emoções presentes, reservamos um espaço para relatar tais impressões.

As entrevistas ocorreram nas entidades de assessoria. Observamos que, em algumas delas, são reservados espaços para venda dos produtos dos empreendimentos assessorados. Em todas elas, encontramos alguma referência ao *movimento de economia solidária*, como pôsteres, informativos e livros.

Percebemos no entusiasmo da fala dos entrevistados, o envolvimento com os grupos, que por vezes fazia com que as perguntas do roteiro fossem deixadas de lado e exemplos de crescimento pessoal dos assessorados fossem enfatizados. Houve um caso em que, ao relatar a experiência com um grupo de produtores, ocorreu uma pausa na entrevista em virtude do momento de emoção suscitado pelo relato.

As ligações emocional, afetiva, política e ideológica que os assessores têm com os empreendimentos são perceptíveis. Entretanto, é necessário que, para além do envolvimento pessoal, haja um envolvimento profissional, dada a precariedade em que se encontram muito dos empreendimentos de autogestão. Deixamos em aberto a seguinte questão: como esse envolvimento afetivo interfere na atividade profissional do assessor e nos resultados de suas práticas?

### 3.2.4 – Dificuldades enfrentadas pelas assessorias

Neste tópico, buscamos relatar as principais dificuldades enfrentadas pelos assessores a empreendimentos de autogestão.

As mais citadas são de ordem estrutural e dizem respeito à falta de políticas públicas voltadas para a economia solidária e à crise de ordem financeira por que passam as ONGs. Como relatou João Guerreiro, a falta de recursos para manutenção de equipe gera descontinuidades nos processos de incubação e a necessidade de elaboração constante de projetos para agências de fomento. Para João Roberto Pinto, *“a relação dos empreendimentos com a ação política no sentido da incidência sobre políticas*

*públicas ou da articulação para fora com outros empreendimentos é algo que tende a ser ainda frágil”.*

A dificuldade financeira para manutenção de corpo técnico também foi citada pelos assessores do CEDAC, FASE e ANTEAG, enquanto que a falta de apoio público também foi reclamada pela Incubadora da UFF e pelo PACS.

Sandra Veiga enfatizou a necessidade de criação de novos critérios para financiamento desses empreendimentos:

Os critérios tradicionais de financiamento para empreendimentos econômicos em termos de garantias para o fornecimento do capital, mecanismos de repasse e avaliação dos resultados são inadequados à nova realidade. É preciso criar novos critérios que disponibilizem fundos já existentes que ultrapassem os atuais critérios baseados em garantia patrimonial, ficha cadastral junto à entidade do sistema financeiro e a lucratividade como principal indicador de resultado. Viabilidade mercadológica, existência de apoio técnico e gerencial adequado, capacitação de pessoal e geração de trabalho e renda como indicadores de resultados mensuráveis passíveis de avaliação devem nortear os novos mecanismos de financiamento necessários para o desenvolvimento do associativismo econômico. (VEIGA, entrevista concedida em 21.12.06)

João Guerreiro ressaltou a falta de renda dos cooperados, que ainda não começaram a produzir, como uma dificuldade, pois falta dinheiro para deslocamento, procedimentos para a legalização, aquisição de equipamentos e sustento durante o período da incubação. O entrevistado ainda relatou que a ITCP/COPPE teve dificuldade de ordem metodológica por terem sido pioneiros no tema *incubação de cooperativas*.

Outra questão ressaltada por João Guerreiro e Marcos Albuquerque diz respeito à baixa escolaridade dos membros dos empreendimentos, que na opinião do primeiro, dificulta a assimilação dos conteúdos do processo de incubação e aos processos inerentes a um empreendimento coletivo, como a realização de assembleias, a elaboração de atas e a constituição de um conselho fiscal.

Uma dificuldade destacada por Nahyda Franca, Teresinha Pimenta e Sandra Veiga diz respeito às heranças culturais do trabalho heterogestionário presente nos membros dos empreendimentos. Para a primeira, o individualismo, a competitividade e a dificuldade de construção de um pensamento coletivo são questões que precisam ser enfrentadas o tempo todo. Segundo Teresinha Pimenta, trata-se de *“pessoas que estão acostumadas a receber ordem e têm que, de uma hora pra outra, se virar para*

*sobreviver*”. Para Sandra Veiga, ainda prevalece “*uma mentalidade de busca de segurança do vínculo empregatício e das garantias trabalhistas*”.

Entre as questões citadas, ainda podemos destacar dificuldades de: transformar grupos de pessoas em empreendedores de uma hora para outra; estabelecer a interdisciplinaridade; os assessorados verbalizarem discordâncias com os assessores; quebrar a lógica de políticas clientelistas; trabalhar na contramão do sistema; comunicação entre as experiências de economia solidária; transpor limitações técnicas dos empreendimentos.

Por fim, Teresinha Pimenta ressaltou a dificuldade das entidades de assessoria cooperarem entre si, devido a disputas de poder, projetos, recursos públicos e até das categorias de atuação e conceitos.

### **3.3 – Conclusão do capítulo**

Este capítulo buscou caracterizar conceitual e metodologicamente a atividade de assessoria a empreendimentos de autogestão por meio de revisão bibliográfica e de entrevistas realizadas com profissionais ligados diretamente a essa atividade.

Notamos que, do ponto de vista conceitual, ainda há muitas lacunas a serem preenchidas. Não há consenso entre os assessores sobre os conceitos de incubação, formação e as diversas tipologias conferidas à assessoria: assessoria direta, assessoria de acompanhamento, assessoria permanente, assessoria integral, entre outras.

Ao compararmos os conceitos de assessoria e formação, percebemos que é, na opinião de alguns entrevistados, a natureza da atividade que os diferem. Enquanto as atividades técnicas relacionam-se para alguns ao conceito de assessoria, as atividades educacionais referem-se às atividades de formação. Esse não é consenso entre os entrevistados. Apresentamos alertas de possíveis problemas decorrentes da separação entre as assessorias técnicas e atividades de formação.

Os conceitos de assessoria e incubação, na opinião de alguns entrevistados, se distinguem conforme a intensidade de aproximação do empreendimento, sendo a assessoria uma ação pontual e a incubação mais abrangente. Outros não diferem

esses conceitos, mas sim os de assessoria e consultoria, entendendo que no primeiro há um envolvimento político e ideológico dos profissionais com os empreendimentos.

Entendendo por assessoria todo apoio que busca subsidiar a reflexão crítica de grupos populares, conforme debatido no segundo capítulo, buscamos dividir a assessoria que é realizada junto aos empreendimentos das que são voltadas para a formação de assessores, comunicação do *movimento de economia solidária*, produção de conhecimento e articulação dos atores por meio dos fóruns, qualificando-as respectivamente como *assessoria direta e assessoria indireta*.

Relatamos ainda neste capítulo os métodos de atuação dos assessores entrevistados, desde a aproximação com o empreendimento até a avaliação do trabalho realizado. Até este capítulo, a caracterização da atividade de assessoria a empreendimentos de autogestão limitou-se aos relatos dos assessores. O capítulo seguinte relata um exemplo prático de um projeto que se propôs a ser uma assessoria a um grupo proveniente de massa falida.

## **Capítulo 4 – O Caso de Assessoria à Cooperativa de Produção de Parafusos do Estado do Rio de Janeiro (COOPARJ)**

*É preciso ir lá pra ver,  
É preciso ir lá pra viver,  
É preciso ver com os olhos do outro.  
Abrir-se para uma transformação pessoal é primordial.  
(SIMONI, 2000)*

Este capítulo tem o objetivo de apresentar um projeto que se propôs a ser uma assessoria a um empreendimento proveniente de massa falida coordenado pelo Núcleo de Solidariedade Técnica (SOLTEC/UFRJ) no período de fevereiro a dezembro de 2006. Nesse processo, ora buscamos atuar como assessores, ora como pesquisadores, tendo como problema de pesquisa as características apresentadas e dificuldades enfrentadas na atividade de assessoria.

Além da presença do autor desta dissertação na coordenação do projeto na COOPARJ, a equipe ainda contava com voluntários, que realizaram trabalhos de disciplinas do curso de engenharia de produção (EP) na COOPARJ, um bolsista de extensão, graduando em EP e uma estudante de EP que realizou seu trabalho de conclusão de curso na cooperativa, refletindo sobre os métodos participativos que nos propusemos a adotar.

O relato do caso também tem a intenção de permitir a reflexão e tomada de consciência da ação realizada sob a luz das considerações teóricas e metodológicas feitas nos três capítulos anteriores a respeito das características de empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida e sobre a discussão conceitual e metodológica a respeito da assessoria a empreendimentos de autogestão.

### **4.1 – Breve descrição do trabalho realizado**

A COOPARJ, proveniente da falência da fábrica *Parafusos Águia*, foi fundada em 1996 por 44 trabalhadores que conquistaram como indenização trabalhista algumas das máquinas da antiga empresa. Ao longo desses mais de dez anos de existência, a cooperativa contou com o apoio da ANTEAG, da FASE e de pesquisadores que se propuseram a conhecer e atuar sobre a realidade do empreendimento.

Em janeiro de 2006, o SOLTEC/UFRJ apoiava a construção do Centro de Referência em Economia de Iniciativas Autogestionárias – CREIA -, que seria coordenado pelo professor José Ricardo Tauile e tinha o objetivo de realizar atividades de pesquisa, ensino e extensão relacionadas ao tema *autogestão*. Um representante da ANTEAG no Rio de Janeiro, ao saber da criação do CREIA, procurou o grupo solicitando apoio técnico à COOPARJ, visando ao aumento de capacidade do seu processo produtivo. Por motivos relacionados à saúde do professor, as atividades do CREIA não foram iniciadas e a coordenação do projeto ficou com o SOLTEC/UFRJ.

Inicialmente, foram realizados um pré-diagnóstico e um diagnóstico participativo com o objetivo de identificar se a demanda colocada inicialmente pelo membro da ANTEAG era a que melhor se adequava às necessidades da cooperativa. As atividades resultantes desse diagnóstico foram a elaboração parcial de um plano de negócios e ações que chamamos de pontuais como: o mapeamento de processos da cooperativa, a elaboração de um banco de dados para controle de estoque e o mapeamento dos roteiros de produção da fábrica.

O pré-diagnóstico consistiu em duas visitas à fábrica com o intuito de conhecer o processo produtivo, analisar a demanda inicial colocada pela ANTEAG, vislumbrar outras possibilidades de ação e validar dados secundários que tínhamos sobre a cooperativa retirados do trabalho de Oliveira, S (2002).

Com os dados do pré-diagnóstico, quando tivemos contato apenas com os diretores da cooperativa, elaboramos quatro propostas de trabalho que foram apresentadas a todos os cooperados. Ao invés de escolher uma dessas propostas, os trabalhadores decidiram que precisaríamos de uma maior aproximação da realidade da fábrica para que pudéssemos iniciar nossas atividades. Percebemos nessa atitude um desejo por parte dos trabalhadores de que estivéssemos mais próximos do dia-a-dia do empreendimento antes do começo da assessoria.

Após essa reunião geral, iniciou-se o que chamamos de diagnóstico participativo, que consistiu na realização de entrevistas com todos os cooperados e contratados da fábrica (vinte e nove dos trinta e um, pois dois estavam de licença médica), que teve como objetivos: a aproximação entre assessoria e trabalhadores da fábrica; a definição dos rumos do projeto; e o conhecimento dos entraves à sustentabilidade do empreendimento. Para tanto, buscamos identificar: o perfil do entrevistado; as impressões individuais sobre as propostas de trabalho que havíamos elaborado (o que

incluía a demanda inicial de aumento da capacidade produtiva da fábrica); os principais problemas do setor em que cada um trabalhava; problemas gerais da fábrica; impressões sobre outros trabalhos realizados com eles previamente; expectativas da nossa presença; e impressões sobre o cooperativismo. O roteiro semi-estruturado de entrevistas encontra-se no ANEXO C.

Como resultado do diagnóstico participativo, decidimos, em reunião geral com todos os cooperados e contratados da fábrica, pela elaboração de um plano de negócios participativo, que teria como objetivos: a capacitação dos membros da cooperativa para a (auto)gestão; um diagnóstico mais aprofundado sobre os problemas da cooperativa; e o aumento do comprometimento e da motivação dos cooperados. Em paralelo, iniciamos a construção de um banco de dados para controle do estoque da fábrica, dado que identificamos nas entrevistas ser a falta de controle do estoque um fator complicador para os setores de vendas, programação da produção e expedição.

O método de elaboração dessas atividades buscou permitir a participação de todos os membros da fábrica sem que os trabalhadores parassem suas atividades produtivas. Para tanto, formamos cinco grupos, sendo quatro responsáveis por etapas do plano de negócios e um pela elaboração da ferramenta de controle do estoque. Essa divisão buscava uma coerência com a concepção de assessoria que tínhamos a priori, entendendo-a como uma ponte para que os membros do empreendimento pudessem efetivamente autogerir-lo. Por mais que estivéssemos separando as atividades entre os diferentes atores, buscamos criar ambientes de interação entre os grupos, por meio de reuniões gerais, com a intenção de socializar as ações de cada grupo.

Até outubro de 2006, dois grupos tiveram suas atividades finalizadas e dois outros estavam em andamento, quando percebemos uma queda na participação e motivação dos membros da COOPARJ nas atividades devido à redução de trabalhadores presentes nas reuniões. Por conta disso, realizamos uma reunião geral de avaliação e decidimos, em conjunto, que os membros da cooperativa precisavam reunir-se sem a nossa presença e enviassem por escrito as suas demandas.

Desde então, o plano de negócios foi interrompido e iniciaram-se atividades diretas no processo produtivo, que chamamos de ações pontuais. O processo de implementação do banco de dados para controle do estoque foi continuado e, terminada a pesquisa de campo para esta dissertação, o projeto teve prosseguimento como uma atividade

de extensão universitária. Para maiores detalhes sobre as ações na COOPARJ e alguns dos seus resultados, ver Araújo, F. (2007).

No tópico que segue, buscamos analisar essa experiência a partir dos conceitos e métodos discutidos anteriormente, além de levantar hipóteses e lacunas metodológicas relacionadas à atividade de assessoria a empreendimentos de autogestão.

## **4.2 – Analisando o Caso COOPARJ**

No primeiro capítulo, discutimos as mudanças ocorridas no significado do termo *autogestão* e os princípios e características que hoje distinguem os empreendimentos autogestionários. Nos segundo e terceiro capítulos, buscamos caracterizar conceitual e metodologicamente a atividade de assessoria a empreendimentos de autogestão.

Neste item, a partir do que foi discutido anteriormente, buscamos analisar se a cooperativa estudada possui as características de empreendimentos de autogestão previamente debatidas e o quanto o apoio a esse empreendimento se aproximou ou se distanciou das características de assessorias relatadas nos últimos dois capítulos.

### **4.2.1 – A COOPARJ e os princípios da autogestão**

Segundo Gonçalves (2005), os princípios autogestionários são: tomadas de decisões democráticas e coletivas, transparência administrativa, solidariedade e fraternidade, trabalho mútuo, valorização das pessoas e cidadania.

Neste tópico, buscamos refletir sobre a situação da COOPARJ frente a esses princípios. Não nos propusemos no trabalho de campo a analisar cada um desses. Apenas relatamos impressões sobre a forma de gestão da cooperativa, pois entendemos que esses não são princípios colocados para determinar quais são ou não empreendimentos de autogestão. Compartilhamos com as visões de Novaes (2005), que vê a autogestão como um *vir a ser*, e Teresinha Pimenta que fala de “*grupos que têm intenção de serem autogestionários, que trabalham em uma perspectiva autogestionária*”. (PIMENTA, entrevista concedida em 19.12.06)

No diagnóstico participativo realizado na fábrica, buscamos levantar a visão dos seus membros sobre as vantagens e desvantagens de trabalhar em uma cooperativa. Entre

as vantagens, notamos a recorrência de depoimentos que ressaltaram a maior autonomia e melhor relacionamento no trabalho, como podemos observar nos depoimentos abaixo:

*“Você não fica muito pressionado. Você se sente mais à vontade”.*

*“A vantagem é que eu trabalho pra mim mesmo”.*

*“Eu considero a cooperativa como uma família”.*

*“Só trabalho pra mim. Não quero dar lucro pros outros”.*

*“É importante saber que está trabalhando pra você”*

*“Hoje em dia estou muito satisfeito, você cresce; ganha conhecimento; toma decisões; se desenvolve; você faz”.*

*“A empresa depende de você para crescer”*

*“A Cooparj é uma cooperativa nata, foi criada pelos trabalhadores”*

*“Nunca mais trabalharia para uma empresa tradicional”*

(Depoimentos de membros da fábrica)

Entre as desvantagens, identificamos os seguintes fatores: diferentes graus de comprometimento e de responsabilidade entre os trabalhadores; falta de apoio do poder público, sobretudo no que diz respeito a isenções fiscais; falta de benefícios, como o décimo terceiro, férias, plano de saúde e aposentadoria; incerteza da retirada; dificuldade de relacionamento entre os cooperados; dificuldade de mudar o que foi chamado de *cultura de empregado*; e falta de meios de cobrança:

*“Na hora de cobrar os cooperados são sócios e na hora de dar são empregados”*

*“A desvantagem é a falta de benefícios, como férias e 13º”*

(Depoimentos de membros da fábrica)

É importante ressaltar que a falta de uma figura de comando é, para alguns, uma desvantagem com relação ao trabalho assalariado, como observamos nos depoimentos abaixo:

*“Você não tem aquela segurança que o patrão dava”*

*“Um supervisor faz falta, alguém que cobre mais no chão-de-fábrica”*

*“Falta cobrança por parte da diretoria”*

*“Nas empresas tradicionais existe horário pra chegar, pra sair, pra almoçar (...) Isso é melhor, o supervisor faz falta, mas não pra mim”*

(Depoimentos de membros da fábrica)

Apenas os cooperados participam das assembléias gerais, apesar de termos ouvido declarações de que nem todos presentes opinam nas decisões. Identificamos reclamações de contratados que também gostariam de decidir sobre os rumos da cooperativa. Nesse sentido, acreditamos haver uma reprodução do sistema ao qual os sócios do empreendimento estiveram submetidos por tanto tempo. Um entrevistado relatou já ter ouvido na fábrica que *“não-cooperado tem que ser tratado como empregado”*. Outro relatou: *“Me dou bem com todo mundo, apesar de sentir um tratamento diferenciado por não ser cooperado.”* (Depoimentos de membros da fábrica)

Com relação ao controle financeiro da cooperativa, identificamos, em uma das entrevistas, que os cargos no conselho fiscal parecem ser mais disputados hoje pelas desconfianças geradas pelo desvio de verbas em uma das gestões anteriores, fato que resultou na saída de dois cooperados. A confiança relatada por grande parte dos entrevistados na atual administração aponta para uma maior transparência administrativa do empreendimento.

Como podemos observar, os princípios supracitados não são exercidos na cooperativa integralmente. Mesmo após a alteração na forma de propriedade do empreendimento, há um longo caminho para promover alterações na forma de gestão na busca por uma efetiva gestão coletiva dos meios de produção. Entendemos a autogestão em perspectiva, pois, como já dito, partimos do pressuposto de que o novo é construído de forma processual, a partir da reinterpretação de fenômenos antigos (LECHAT, 2002).

Não podemos dizer que não há inovação em um empreendimento em que a quase totalidade de seus gestores são oriundos do setor de produção e onde todos têm a possibilidade de intervir no planejamento da cooperativa. Muitas vezes, essa intervenção não ocorre devido à falta de estímulo ou de capacitação dos sócios, mas não podemos negar que esses empreendimentos trazem uma inovação importante, que é a alteração na forma de propriedade, mudando radicalmente a relação capital/trabalho.

Não nos propusemos a identificar o quanto a COOPARJ se aproxima ou distancia dos princípios autogestionários. Para um aprofundamento no estudo sobre indicadores de autogestão, sugerimos a leitura de IBASE/ANTEAG (2004) e Cruz (2005).

Dentre as características dos empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida relatados no item 1.3.2, identificamos muitos deles na COOPARJ, mesmo porque a cooperativa fez parte das pesquisas que deram base ao item.

A COOPARJ já iniciou suas atividades com um alto passivo trabalhista, fruto da necessidade de aquisição de boa parte das máquinas dos trabalhadores da antiga fábrica que não aderiram à cooperativa. Até hoje, quase onze anos depois, pagam as dívidas relacionadas a esse período. Além disso, ainda sofrem com: falta de capital de giro; falta de crédito para aquisição de novos equipamentos; evasão de trabalhadores, seja para trabalharem em outras empresas, seja por estarem se aposentando; e falta de formação na área administrativa, financeira e comercial.

Como relatado por Araújo, F. (2007), 45% dos trabalhadores da COOPARJ não completaram o ensino fundamental e apenas 23% completaram o ensino médio. Segundo Maciel e Souto (2002), em pesquisa mais abrangente, o baixo nível de escolaridade gera conseqüências organizacionais para as fábricas. Na COOPARJ, essa carência se reflete na falta de envolvimento dos trabalhadores com questões relacionadas ao planejamento das atividades, por essas exigirem maior capacidade de abstração. Percebemos, também, a visão de alguns cooperados de que a função de administração é de responsabilidade exclusiva da direção: *“Não me meto em assunto de diretoria. Não sei administrar, então não me meto”*. (Depoimento de um membro da fábrica)

Assim como nas pesquisas citadas anteriormente, identificamos na COOPARJ a necessidade de uma atualização dos trabalhadores para a autogestão. Entretanto, essa não é uma demanda dos membros do empreendimento e talvez tenha sido uma das principais dificuldades do projeto, que tratamos mais adiante.

Ao contrário do que foi relatado por Tauile et al. (2005), os cooperados reclamam da falta de apoio do sindicato dos metalúrgicos no processo de formação da cooperativa. Identificamos que os equipamentos utilizados ainda são os mesmos da empresa falida – e, possivelmente, os menos eficientes. Também notamos a falta de empreendimentos ligados à economia solidária na cadeia produtiva da COOPARJ, que lida unicamente com empresas que atuam nos moldes capitalistas.

As características da cooperativa estudada estão longe dos princípios idealizados para a autogestão. Entretanto, trata-se de um empreendimento representativo do

*movimento de economia solidária* no Rio de Janeiro, onde diversas pesquisas já foram realizadas e cujas características podem ser encontradas em diversas outras experiências de economia solidária no país. Isso nos faz concluir que os princípios mencionados representam mais um objetivo a ser alcançado do que indicadores classificatórios dos empreendimentos autogestionários.

#### 4.2.2 – Conceito de assessoria

Como conceito de assessoria, utilizamos a definição de Beatriz Costa: “*assessoria referia-se ao trabalho de subsidiar e ajudar a reflexão mais crítica e qualificada de grupos e iniciativas populares nos campos de suas respectivas atuações, como na alfabetização de jovens e adultos, movimentos de bairro, sindicatos, entre outros*”. (COSTA, entrevista concedida em 22.01.2007)

Como já relatado anteriormente, entre os objetivos do projeto estava a capacitação dos membros da cooperativa para a (auto)gestão. O que seria isso senão a ajuda à reflexão crítica e qualificada do grupo com as questões da fábrica?

Entretanto, se compararmos o conceito de assessoria debatido anteriormente com os objetivos propostos no projeto realizado com a COOPARJ, identificaremos convergências e correremos o risco de idealização da atividade realizada por analisarmos o discurso e não a prática. Para discutirmos a aproximação da atividade realizada na COOPARJ ao conceito de assessoria que foi discutido nesta dissertação, faz-se necessário um relato dos métodos utilizados e resultados alcançados.

#### 4.2.3 – Métodos do projeto

Neste item, analisamos a atividade realizada na COOPARJ com base nos elementos trabalhados nas entrevistas com assessores do Rio de Janeiro. Buscamos com isso perceber o quanto a atividade se aproximou das características de assessoria relatadas no capítulo 3.

##### 4.2.3.1 – Aproximação com o empreendimento

A proposta de assessoria à COOPARJ, como já relatado anteriormente, foi fruto da demanda de um membro da ANTEAG por um estudo para aumento da capacidade

produtiva da fábrica. No primeiro contato que tivemos com a cooperativa, percebemos que não havia dados que comprovassem a absorção do mercado de um eventual acréscimo de produção da COOPARJ. Por isso, iniciamos as etapas de pré-diagnóstico e diagnóstico participativo.

Como relatado por alguns dos assessores entrevistados, é importante que a demanda de assessoria parta do empreendimento. Acreditamos que grande parte das dificuldades relacionadas ao envolvimento dos cooperados com o projeto abaixo do esperado deve-se ao fato de não terem sido eles os demandantes diretos.

Ao mesmo tempo, identificamos que após as entrevistas realizadas, em que estabelecemos um espaço para o diálogo e conhecimento de todos os trabalhadores da fábrica – cooperados e contratados –, aumentou a abertura dos membros do empreendimento e a confiança no projeto, o que também é importante para a compartilhamento de dados sigilosos da fábrica que sejam fundamentais para a atividade do assessor.

Sugerimos que todo processo de assessoria se inicie com o estabelecimento de um contrato, em que se faz desejável a notificação por escrito das intenções de ambas as partes.

#### 4.2.3.2 – Referenciais teóricos e metodológicos utilizados

Quanto aos referenciais teóricos, os autores que inspiraram os membros do projeto nos temas autogestão e economia solidária foram principalmente: Paul Singer, José Ricardo Tauile e Vera Maciel. Ainda contamos com a contribuição do trabalho desenvolvido em 2002 na COOPARJ por Suzana Hecksher Oliveira.

Encotramos dificuldades em capacitar todos os membros do projeto com relação às especificidades da economia solidária, pois contamos com diversos voluntários que realizaram trabalhos curtos de disciplinas na COOPARJ. Para trabalhos futuros, achamos importante que todos que, de alguma forma, forem intervir na cooperativa tenham uma formação para entender as distinções dos empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida.

Com relação aos referenciais metodológicos, utilizamos a metodologia da pesquisa-ação, de Thiollent (2004) e as orientações metodológicas desenvolvidas pela ANTEAG (2005), sobretudo no que diz respeito à elaboração de plano de negócios.

Quanto aos conteúdos relacionados à engenharia de produção, podemos destacar o uso do modelo de plano de negócios desenvolvido por Pavani (2006), o modelo de estratégia competitiva de Porter (1989) e o estudo sobre programação, planejamento e controle da produção de Corrêa, Gianesi e Caon (2001).

É importante notar que para assuntos técnicos, como os relacionados a processos produtivos, não há publicações específicas para empreendimentos de autogestão. Apesar de também compartilharmos da visão de que essas ferramentas carregam os valores do sistema para o qual foram formuladas, não entendemos que devem ser ignoradas, pois em nossa opinião, isso seria negar que os empreendimentos autogestionários atuam no mercado capitalista e por vezes precisam de elementos que permitam competir de igual para igual com as demais empresas do setor.

Entretanto, consideramos imprescindível que o material seja lido a luz da economia solidária, considerando as especificidades do empreendimento assessorado. Muitos dos modelos adotados pressupõem, por exemplo, a existência de dados sistematizados relacionados à previsão de vendas ou à atividade produtiva em si. Pequenos empreendimentos como a COOPARJ não possuem, em geral, dados como esses sistematizados, o que torna necessário uma adequação dos modelos propostos. Identificamos lacunas metodológicas no que se refere a estudos técnicos voltados especificamente para empreendimentos de autogestão.

#### 4.2.3.3 – Dinâmica do projeto

A dinâmica da assessoria à COOPARJ variou de acordo com a etapa do projeto. Na etapa inicial de diagnóstico, em que se fez necessária a realização de vinte e nove entrevistas, a presença na fábrica chegou a ser de três vezes por semana. Na etapa seguinte, de elaboração do plano de negócios, as visitas passaram a ser semanais e as reuniões eram feitas com os grupos já mencionados. Buscamos sempre a presença mínima de dois membros do projeto que se alternavam na condução da reunião e na elaboração de sua memória.

Com a interrupção do plano de negócios e o interesse de diversos alunos em realizar trabalhos de disciplina na cooperativa, buscamos descentralizar as ações e estabelecer responsáveis dentro do grupo de pesquisa e no empreendimento por conduzirem as ações que chamamos de pontuais. Notamos uma dificuldade muito grande de as cinco ações propostas ocorrerem simultaneamente devido ao acúmulo de tarefas dos cooperados relacionadas ao dia-a-dia de trabalho.

Refletindo sobre o que havia sido ressaltado por Ricardo Costa, no projeto percebemos que algumas dessas ações pontuais favoreceram mais ao crescimento do aluno de graduação do que do próprio empreendimento. Por se tratar de uma atividade de extensão universitária, o aprendizado do estudante também é um dos objetivos do projeto. Achamos fundamental que alunos de engenharia de produção conheçam a realidade de um empreendimento autogestionário, pois como relatou Simoni (2000) a engenharia de produção está afastada do povo brasileiro, limitando-se a conhecer a parcela já incluída na produção social hegemônica. Acreditamos que o estímulo inicial dado a esses alunos pode favorecer para a formação de engenheiros mais conscientes da realidade brasileira.

Entretanto, devemos tomar cuidado para que as atividades de assessoria não se resumam ao aprendizado dos estudantes e que os resultados no empreendimento sejam priorizados. Para isso, estimulamos sempre que os estudos realizados sejam apresentados aos cooperados com o intuito de devolver as informações que foram sistematizadas e validá-las, construindo dessa maneira um conhecimento mais próximo da realidade. Porém, ainda percebemos uma grande dificuldade de estabelecimento de uma linguagem comum entre estudantes e cooperados devido à necessidade de utilização de termos técnicos por parte daqueles. Com isso, poucos são os trabalhadores da fábrica que questionam os dados que são apresentados.

No intuito de envolver na atividade de assessoria membros da cooperativa que não fazem parte da diretoria, sempre estimulamos a presença de trabalhadores do chão-de-fábrica nos grupos de trabalho. No próximo item, analisamos como se deu a participação dos membros da COOPARJ no projeto.

#### 4.2.3.4 – A participação dos membros da COOPARJ

Ao iniciarmos o projeto com a COOPARJ, partimos do pressuposto de que essa atividade não fazia sentido sem a participação dos membros do empreendimento, uma

vez que tínhamos como objetivo auxiliar os seus sócios no processo de autogestão da cooperativa. Para tanto, realizamos reuniões gerais com todos os membros da fábrica para que construíssemos em conjunto os rumos do projeto. Neste tópico, buscamos analisar se as ações tomadas de fato contribuíram para um maior envolvimento dos trabalhadores da cooperativa com o projeto.

As ações tomadas com o intuito de envolver os trabalhadores com o projeto foram: reunião geral para apresentação de propostas de atividades; realização de entrevistas individuais com todos os membros da fábrica; divisão em grupos de trabalho para realização do plano de negócios e elaboração da ferramenta de controle do estoque; e avaliação das atividades realizadas em nova reunião geral.

Na primeira reunião geral realizada na fábrica, no dia 14/03/2006, apresentamos as propostas de trabalho baseadas no pré-diagnóstico. Contamos com a presença de dezesseis cooperados e percebemos que a grande maioria não opinava sobre o que estava sendo exposto. Com a percepção de que muitos não entendiam o que estava sendo falado e com a sinalização de um dos membros de que precisávamos conhecer mais a cooperativa antes de iniciarmos qualquer atividade, optamos pela realização das entrevistas individuais.

Nessas entrevistas, além de objetivarmos uma maior aproximação com os sócios da COOPARJ, buscamos identificar os principais problemas da fábrica e explicar mais detalhadamente as propostas que foram apresentadas anteriormente. Acreditamos que os dois primeiros objetivos foram atingidos. A abertura dos trabalhadores da fábrica com os membros do projeto aumentou significativamente e conseguimos entender melhor os problemas de cada um dos setores da cooperativa. Identificamos a proposta que mais se adequava às necessidades dos sócios, a elaboração de uma ferramenta para controle do estoque e, validamos por unanimidade a proposta de elaboração de um plano de negócios com os objetivos de capacitação dos membros da cooperativa para a (auto)gestão; um melhor diagnóstico dos problemas da cooperativa; e o aumento do comprometimento e da motivação dos cooperados.

Sobre o processo que levou à escolha dessa diretriz, gostaríamos de tecer alguns comentários. A proposta surgiu por conta da percepção dos membros do projeto de que havia pouca compreensão das atividades gerenciais da fábrica pelos sócios da cooperativa, os quais não se envolviam diretamente com tais atividades, como podemos observar nas seguintes falas:

*“Todos estão acostumados a produzir e ninguém a administrar”*

*“Fazer parafuso é uma beleza. Administrar os bens é que é difícil. É onde a gente precisa do trabalho de vocês”*

(Depoimentos de membros da fábrica)

Além disso, notamos que havia falta de comunicação entre os diversos setores. Por conta disso, expusemos que a elaboração conjunta de um plano de negócios poderia ser útil para gerar um maior envolvimento e conhecimento de todos os membros da fábrica com as questões relacionadas à administração do empreendimento como um todo.

Analisando a situação após um ano, acreditamos ter havido uma indução dos trabalhadores para que essa proposta fosse aceita. Não foi uma proposta elaborada pelos sócios da cooperativa, apesar de ter sido aceita por todos, o que possivelmente gerou a descontinuidade das ações como relatamos adiante. Sobre essa questão, um dos membros da banca da defesa da monografia de Araujo (2007)<sup>12</sup>, levantou a hipótese de que a aceitação pode ter ocorrido pelo fato de não ter sido a assessoria realizada uma atividade paga. Por isso, supôs-se que não negariam uma proposta de ação por estarem precisando de qualquer tipo de ajuda.

Com relação a isso, entendemos que há a necessidade de um estudo mais aprofundado para compreender a influência de um dos diferenciais da assessoria, que é a não remuneração direta, na relação profissional que se pretende estabelecer. Julgamos imprescindível que não se confunda a gratuidade da assessoria com uma ação de caridade. Ainda acreditamos que, quando propusemos a atividade de elaboração do plano de negócios, houve uma dificuldade dos trabalhadores em emitirem opiniões pelo fato de desconhecem tal ferramenta. Por mais que tenhamos tentado explicá-la, entendemos ter havido uma indução por conta da crença dos cooperados de que profissionais com nível superior detêm o saber necessário para resolver os problemas da fábrica.

Como ressalta Gutierrez (2004):

(...) muitas vezes o poder e a influência que um agente social, ou um grupo de pessoas, desfruta fora do contexto em que estão sendo avaliadas as diferentes alternativas de ação pode interferir, ou até mesmo condicionar, o processo de tomada de decisões. (p.12)

---

<sup>12</sup> Suzana Hecksher Oliveira em 30/01/2007

Após identificada uma falha na definição dos rumos do projeto, partimos para a análise das atividades realizadas pelos grupos de trabalho. Como relatado por Araujo, F. (2007), no primeiro grupo, responsável pelo histórico da cooperativa e informações gerais do empreendimento, os membros da cooperativa se envolveram com o trabalho. Relembrar as origens demonstrou ser um trabalho que explicitou o orgulho dos cooperados em terem recuperado a fábrica. Nas atividades do segundo grupo, em que buscamos discutir a definição de estratégias da cooperativa, identificamos uma queda de presença e envolvimento dos trabalhadores ao longo dos encontros promovidos, o que fez com que parássemos as atividades para a realização de uma reunião geral de avaliação.

Nessa reunião, continuamos com a percepção de que eram sempre os mesmos cooperados que se posicionavam nas reuniões. Decidimos que os membros do empreendimento precisavam fazer uma reunião sem a nossa presença para definirem prioridades de atividades na fábrica, tentando permitir a reflexão sem a interferência externa. Como resultado, interrompemos o plano de negócios que estava em andamento para priorizar questões relacionadas ao processo produtivo, como a programação da produção e o controle de estoque. Essa decisão nos mostrou o equívoco de termos proposto uma atividade e definido os objetivos do projeto sem a presença dos trabalhadores da COOPARJ em sua construção. A validação por parte deles do que havíamos construído a partir da leitura que tínhamos da fábrica não foi suficiente para que obtivéssemos o envolvimento desejado com o projeto.

A partir da reunião de avaliação supracitada, buscamos realizar as atividades do projeto apenas com os trabalhadores que se voluntariavam para tal, sem a tentativa de envolver todos os membros da fábrica. Aprendemos que ser participativo é, por vezes aceitar o desejo da não-participação. Entretanto, ficou a questão de como envolver os demais membros ao invés de deixá-los fora do projeto. Se acreditamos que a assessoria a empreendimentos de autogestão tem como objetivo permitir aos seus membros conquistarem a autonomia necessária para que exerçam a autogestão, que ações não coercitivas podem estimular a participação de pessoas que, como já dito anteriormente, estiveram sujeitas, por muito tempo, a uma cultura de submissão?

Na defesa do trabalho de Araujo (2007), um dos membros da banca<sup>13</sup> levantou a hipótese de que seria importante que no início do projeto realizássemos ações que

---

<sup>13</sup> Suzana Hecksher Oliveira em 30/01/2007

fossem rápidas e que, ao mesmo tempo, apresentassem resultados práticos para a fábrica, aumentando a motivação dos cooperados para a participação. Acreditamos que a baixa participação tem outros motivos. Além da questão cultural já dita, há uma limitação técnica dos membros do empreendimento, como mencionado por Sandra Veiga, para lidar com questões mais complexas que, por exemplo, exijam o uso do computador e elaboração de fórmulas. Como envolver os trabalhadores na programação do banco de dados para controle de estoque se não possuem os conhecimentos básicos da ferramenta computacional e de matemática?

Não conseguimos resolver essa questão e, por muitas vezes, a participação dos assessorados foi limitada, tendo ocorrido uma distinção de tarefas entre o assessor e o membro do empreendimento, o que gera o risco de dependência. Entretanto, esse não é um problema apenas de uma atividade de assessoria e mostra o quanto é importante que lutas por direitos básicos do cidadão, como a educação, devem andar em paralelo às ações por uma outra economia.

Apesar de tudo, é importante frisar o envolvimento de alguns trabalhadores com o projeto, o que nos motivou a prosseguir. Um deles, por exemplo, relatou que a presença de pessoas que se dispunham a ajudar à COOPARJ o motivou a assumir um novo cargo na fábrica. Ao invés de lamentarmos o não envolvimento de todos com o projeto, que podem ocorrer por questões alheias à assessoria, é importante valorizarmos as pessoas que participaram ativamente. Acreditamos que estes podem exercer um papel fundamental no estabelecimento de uma linguagem comum com os que não se envolveram devido à distância que separa o saber técnico do saber tácito.

#### 4.2.3.5 – Escopo do projeto

Comparando com as ações relatadas pelos assessores entrevistados, as ações na COOPARJ foram voltadas para a capacitação técnica dos assessorados. Dentro do escopo estiveram: o plano de negócios; a elaboração de ferramentas de controle; a capacitação para programação, planejamento e controle da produção; e o mapeamento de processos,

Todas as ações estão fortemente baseadas em temas relacionados à engenharia de produção. Nas entrevistas, notamos que o pouco envolvimento de profissionais de áreas tecnológicas é uma das dificuldades enfrentadas pelas assessorias. Como relatado por Rodrigo Salles, a Incubadora da UFF deixou de assessorar um

empreendimento proveniente de massa falida por não contar com profissionais disponíveis para lidar com processos produtivos complexos.

Ao mesmo tempo, no projeto com a COOPARJ, encontramos dificuldades para lidar com atividades de mobilização do grupo, o que pode ser explicado pela falta de membros na equipe com experiência em métodos de trabalho em grupo. Isso demonstra a importância de buscarmos, cada vez mais, a interdisciplinaridade, ressaltada por Bárbara França, para realização de assessoria a empreendimentos de autogestão.

Acreditamos que na universidade temos um enorme potencial de envolver diferentes áreas do conhecimento na assessoria a empreendimentos de autogestão. Na experiência com a COOPARJ, notamos o interesse de alunos de áreas tecnológicas em conhecer e ajudar um empreendimento diferente dos que costumam estudar. A formação de estudantes que conheçam essas experiências é fundamental para suprir a atual escassez de profissionais de áreas técnicas dispostos a assessorar esses empreendimentos.

#### 4.2.3.6 – Avaliação do projeto

Assim como na grande maioria das assessorias aqui relatadas, não houve na COOPARJ um sistema de avaliação com indicadores capazes de permitir o acompanhamento das ações realizadas. Buscamos, ao final de cada reunião fazer uma avaliação do dia e ao percebermos uma queda de participação dos membros do empreendimento, realizamos uma reunião geral de avaliação da assessoria.

Nessa reunião, que ocorreu no dia 19/09/2006, solicitamos aos membros da COOPARJ que relatassem as atividades que foram realizadas em cada grupo de trabalho e de que forma aplicaram o que foi aprendido no dia-a-dia da fábrica. Tínhamos como objetivo decidir se continuaríamos com o projeto e, em caso positivo, com que prioridades e com que método.

Nessa reunião, percebemos ganhos provenientes do processo de elaboração do plano de negócios. Como relatado por um dos cooperados, o esforço de resgatar e redigir o histórico da cooperativa pode ser importante para os novos membros que nela ingressarem: *“Ele é importante pros que vão vir. Pra no futuro essa história não ficar perdida”*. (Depoimento de um membro da fábrica)

Além disso, notamos a apreensão, por parte dos cooperados que relataram as atividades realizadas, de muitos conceitos relacionados à engenharia de produção que são importantes para a inserção do empreendimento no mercado. Em sua fala, um cooperado relatou a importância de estarem atentos para os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da COOPARJ, além de entenderem como se situam no setor de parafusos frente aos concorrentes, entrantes e fornecedores. Além disso, ressaltou a necessidade de trabalhar com informações confiáveis e não mais com o que chamou de “achologia”: *“Dentro das nossas limitações, temos que descobrir como vamos acompanhar o mercado (...) A gente tem que começar a trabalhar com informação e deixar de trabalhar com ‘achologia’ (...) Isso a gente tem aprendido, a começar a trabalhar com informação”*. (Depoimento de um membro da fábrica)

O processo de avaliação foi fundamental para que visualizássemos os ganhos obtidos com o projeto. Notamos também que a reunião acabou se tornando um espaço para os membros do empreendimento discutirem questões que não estavam relacionadas à assessoria.

Como desdobramento desse encontro, os membros da COOPARJ realizaram uma nova reunião sem a nossa presença e definiram as prioridades de ação, o que fez com que púramos a elaboração do plano de negócios e iniciássemos ações relacionadas ao processo produtivo da fábrica. O método para elaboração dessa nova etapa também contava com a participação de membros do empreendimento, mas não os dividimos em grupos como na etapa anterior. Decidimos que as ações a serem feitas teriam responsáveis dentro da COOPARJ e na equipe do projeto com o intuito de estimular a participação voluntária.

#### 4.2.4 – Dificuldades encontradas na experiência com a COOPARJ

Muitas das dificuldades enfrentadas pelos assessores entrevistados puderam ser observadas na experiência com a COOPARJ. Talvez a que tenha mais afetado o processo refere-se aos diferentes níveis de formação dos cooperados, o que dificultou a assimilação de conteúdos técnicos ligados à engenharia de produção. Houve uma tentativa de elaboração de um curso para ensinamento de conceitos básicos de programação, planejamento e controle da produção, porém a iniciativa não foi bem sucedida, devido ao baixo quórum que tivemos.

Entendemos que a questão cultural, também colocada por Nahyda Franca, Teresinha Pimenta e Sandra Veiga, tenha sido um dos fatores que dificultou a realização de atividades de ensino. Por mais que tenhamos buscado levar casos práticos para o já mencionado curso, entendemos que a assimilação desses conceitos deve se dar na resolução dos problemas reais da fábrica, no dia-a-dia de trabalho. Portanto, hoje caminhamos no sentido de ajudá-los na programação de produção da fábrica a partir dos problemas concretos.

Também identificamos inúmeras dificuldades relacionadas aos aspectos técnicos do empreendimento. A COOPARJ atua em um ambiente em que fornecedores e clientes têm alto poder de barganha e há uma concorrência muito acirrada. Ao mesmo tempo, opera com máquinas muito antigas e não possuem capital para investimento. Opera com mais de 500 produtos que possuem uma variabilidade de demanda muito alta, dificultando a programação da produção, que hoje é feita para estoque.

#### **4.3– Conclusão do Capítulo**

Neste capítulo, apresentamos um projeto que se propôs ser uma assessoria a um empreendimento de autogestão, o que nos permitiu ter um olhar mais aprofundado sobre as questões que foram relatadas no capítulo anterior. O referencial teórico e metodológico e as entrevistas realizadas com os assessores nos ajudaram a refletir criticamente sobre a experiência na COOPARJ.

Em primeiro lugar, notamos que os princípios autogestionários representam muito mais uma **busca** por um ambiente de trabalho mais democrático do que algo que de uma hora para outra prevaleça nos empreendimentos. Depois, ao analisarmos se o conceito discutido de assessoria se adequava à prática realizada na cooperativa, necessitamos olhar para os passos do trabalho para que realmente pudéssemos realizar uma crítica para além dos objetivos.

Se tomarmos como referência a definição de Beatriz Costa de que a assessoria refere-se ao trabalho de ajudar a reflexão crítica e qualificada de grupos populares, notamos que o objetivo colocado pelo projeto caminhava nesse sentido. Entretanto, avaliamos que o objetivo não foi alcançado em sua integralidade. Percebemos que os membros da COOPARJ que participaram ativamente do projeto eram os mesmos que sempre tiveram voz ativa desde nossa chegada na fábrica. Por mais que tenhamos percebido uma maior capacitação desses membros no que diz respeito à administração do

empreendimento, avaliamos que não conseguimos envolver os demais com a efetiva autogestão da cooperativa.

Ao mesmo tempo, identificamos inúmeras semelhanças entre a atividade de assessoria na COOPARJ e as características das assessorias descritas no terceiro capítulo, como: a gratuidade do serviço, o envolvimento ideológico dos assessores com o *movimento de economia solidária*, o objetivo de desenvolver ações no intuito de viabilizar economicamente o empreendimento; e a busca por uma maior autonomia dos assessorados na autogestão da cooperativa. Ainda encontramos diferenças com relação à maioria das assessorias descritas por se tratar de um projeto de extensão universitária, o que exige uma preocupação com o ensino dos alunos que dele participam e com a produção de conhecimento para divulgação.

Assim como os princípios autogestionários estão em construção, entendemos que os objetivos e natureza da atividade de assessoria também devem ser vistos em perspectiva. É uma atividade que busca facilitar o processo de autogestão, levando em consideração todas as dificuldades de se alcançar tal objetivo em locais em que a cultura da submissão prevaleceu por tanto tempo. As atividades desenvolvidas pelo projeto descrito neste capítulo tiveram esse intuito, embora os equívocos relatados e os limites encontrados no campo não tenham permitido que os objetivos planejados fossem alcançados em sua integralidade.

Segundo Gutierrez (2004):

(...) a possibilidade de ser bem sucedido [na utilização de práticas participativas] não depende apenas das intenções e esforços das pessoas envolvidas, mas também de sua inserção numa dimensão organizacional específica, assim como da capacidade dos membros de conseguir construir um diálogo efetivo e verdadeiro. (p.6)

Devemos considerar também o contexto da cooperativa estudada ao avaliarmos o processo participativo. Muitos dos membros da COOPARJ já estão aposentados e têm o trabalho na cooperativa como uma complementação de renda. Aliado a isso, a idade média dos cooperados é de 54 anos, fato que justifica, segundo os próprios membros do empreendimento, a baixa motivação para participação em novas atividades.

## 5 – Conclusão

Para entender a utilização do termo *assessoria* para designar a atividade junto aos empreendimentos de autogestão, buscamos os significados presentes em quatro diferentes práticas de assessoria: *de comunicação e de imprensa, jurídica popular, educacional e organizacional*. Identificamos que as assessorias realizadas junto aos movimentos populares têm como objetivo central *ajudar a reflexão mais crítica e qualificada de grupos e iniciativas populares*<sup>14</sup>, o que revela uma proximidade com o entendimento que tínhamos inicialmente do conceito de assessoria.

Por sua vez, a assessoria a empreendimentos de autogestão é uma das possibilidades dentro da assessoria organizacional e tem como objetivos, segundo relato de onze assessores: viabilizar economicamente os empreendimentos; permitir a conquista de autonomia pelos assessorados; e promover o diálogo de saberes entre assessores e assessorados.

Distingue-se das assessorias realizadas juntos aos movimentos populares antes da década de 1990 por atuar com empreendimentos produtivos, o que exige qualificação do assessor para atuar na área de gestão administrativa. A atividade profissional que se destaca por ser um apoio externo a empreendimentos produtivos é a consultoria de organizações. Entretanto, os métodos adotados não podem ser os mesmos da consultoria, pois há diferenças de: objetivos; relação; e motivação.

Com relação aos **objetivos**, por se tratar de empreendimentos que se pretendem autogestionários, não podemos trabalhar unicamente com a perspectiva de viabilização econômica ou maximização dos lucros. É necessário pensar na conquista de autonomia pelos assessorados e no diálogo de saberes entre assessores e assessorados com o intuito de facilitar o processo de autogestão do empreendimento.

Identificamos nas entrevistas realizadas indícios de que a **relação** entre o assessor e os assessorados não é a mesma relação do consultor com os seus clientes. Há orientações metodológicas para que o compromisso do assessor seja com todos os membros do empreendimento e com os demais atores do *movimento de economia solidária*. Enquanto isso, os referenciais teóricos de consultoria deixam claro que o compromisso do consultor é com a alta administração da empresa que o contrata.

---

<sup>14</sup> Conforme depoimento de Beatriz Costa

Acreditamos que isso se deve ao fato de a **motivação** política e ideológica de atuação do assessor ser diferente da do consultor, o que acarreta em um outro tipo de envolvimento com os membros dos empreendimentos. Ao invés de uma relação de neutralidade e imparcialidade, desejável para um consultor de empresas, o assessor de empreendimentos de autogestão compartilha ideologicamente com os atores do *movimento de economia solidária*: intervindo nas políticas públicas que regulam as atividades do setor; participando, como atores do movimento, dos congressos, redes e fóruns; se responsabilizando pela comunicação do movimento com o ambiente externo; e produzindo conhecimento sobre as experiências de economia solidária.

Essas diferenças devem refletir nos métodos de assessoria. É fundamental que o assessor conheça as especificidades da autogestão para que os princípios relatados no primeiro capítulo sejam preservados ou estimulados nos empreendimentos no processo de assessoria. Para que haja uma efetiva gestão democrática, faz-se necessária a utilização de métodos participativos com o intuito de envolver os membros dos empreendimentos nas atividades de assessoria e minimizar o risco de dependência que a presença de uma pessoa externa à organização pode causar.

Entretanto, a aplicação de métodos participativos não é trivial em ambientes em que prevalece a cultura de submissão, resultante de anos de trabalho em uma lógica hierárquica. Observamos as dificuldades e limites da participação em um caso de apoio a um empreendimento proveniente de massa falida e extraímos questões de pesquisa, como se espera de um estudo exploratório.

A primeira diz respeito ao objetivo de viabilizar economicamente os empreendimentos. A maioria dos empreendimentos de autogestão não são viáveis economicamente se considerarmos os critérios utilizados para avaliar as empresas convencionais. Portanto, quais devem ser os critérios para avaliar a viabilidade econômica desses empreendimentos?

Além disso, como permitir a inserção no mercado de empreendimentos que estão claramente em desvantagem competitiva com relação às empresas capitalistas? Há nichos de mercado que podem ser explorados? O consumo consciente é suficiente para manter esses empreendimentos funcionando e gerando renda para seus trabalhadores?

Como obter a participação de quem não quer participar? Ou melhor, as pessoas não querem ou têm dificuldades de participar? Como aproximar a linguagem utilizada pelos assessores para possibilitar a participação? A formação de assessores nos movimentos de base seria uma saída para facilitar a comunicação com os assessorados e evitar o risco de dependência dos grupos em relação aos assessores? Isso também seria uma forma de evitar a indução do processo por parte dos assessores?

Há uma relação entre a atividade gratuita da assessoria e a dificuldade de verbalização das discordâncias por parte dos assessorados?

Com relação aos métodos de assessoria, identificamos a necessidade de se pensar as técnicas de administração e de programação da produção a partir dos princípios da autogestão. A aproximação dos alunos de engenharia de produção e administração dessa temática é fundamental para estimular a produção de conhecimento sob uma nova ótica. Para tanto, identificamos a importância da assessoria como atividade de extensão universitária.

Ainda nos questionamos sobre o papel do assessor. É sua função facilitar o processo de gestão coletiva dos meios de produção? É possível que o estímulo e capacitação para a prática da autogestão sejam fruto do trabalho de uma pessoa externa ao empreendimento? Quais são os limites de atuação do assessor se uma decisão tomada no empreendimento não o afeta da mesma maneira que afeta o grupo assessorado? Como o suposto envolvimento afetivo e ideológico do assessor com os membros dos empreendimentos interfere nos resultados de suas práticas?

Como disponibilizar o conhecimento gerado no processo de assessoria para todos os membros do empreendimento, considerando não ser possível obter a participação de todos em todas as atividades desenvolvidas?

Esses questionamentos são frutos das características conceituais e metodológicas, limites e desafios que buscamos traçar das atividades de assessoria a empreendimentos de autogestão no estado do Rio de Janeiro. Além de atuarmos como pesquisadores, buscamos, em um estudo de caso, assessorar um empreendimento autogestionário proveniente de massa falida. Vivenciamos nesse caso as dificuldades de construção de um ambiente em que todos participem ativamente, fazendo do processo de assessoria um espaço de autogestão.

Assim como muitos membros do empreendimento estudado delegam as atividades de gestão do empreendimento à direção, também reproduzem essa relação com a assessoria, não se responsabilizando pelo processo.

Defendemos, portanto, que assim como os princípios autogestionários, os objetivos e características idealizados de uma assessoria devem servir como um norte a ser alcançado, sendo considerados todos os limites e dificuldades presentes em uma atividade que tem como objetivo romper com a lógica de opressão, submissão e hierarquia vigentes.

## Referências Bibliográficas

ANTEAG. **Autogestão e economia solidária – uma nova metodologia, 2º VOL.** Brasília: MTE/SPPE, São Paulo: ANTEAG, 2005.

ARAÚJO, F.S., **Metodologias Participativas para Elaboração de um Plano de Negócios num Ambiente de Autogestão Industrial: O Estudo do Caso COOPARJ.** Trabalho de Conclusão de Curso em engenharia de produção, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

ARAÚJO, M.T. In: Campilongo, C., Pressburger, M. **Coleção “seminários” nº 15 – Discutindo a assessoria popular**, Rio de Janeiro: AJUP/FASE, 1991.

BAPTISTA, Eduardo. ONGS: Planejamento ou Estratégia? In: **Cadernos de Educação Popular nº 20.** Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

BERTHIER, René. Concepções Anarco-Sindicalistas da Autogestão. In: Leval, G., Berthier, R. e Mintz, F., **Autogestão e Anarquismo.** São Paulo: Editora Imaginário, 2002.

BEZERRA, Aída. Conversando com os Agentes. In: **Cadernos de Educação Popular nº 3.** Rio de Janeiro: Vozes, 1982.

BEZERRA, M., I. Algumas estratégias de ações das ONGs neste contexto. In: **CEDAC em Ação.** Rio de Janeiro: CEDAC, 1997.

CAMPILONGO, C., PRESSBURGER, M. **Coleção “seminários” nº 15 – Discutindo a assessoria popular**, Rio de Janeiro: AJUP/FASE, 1991.

CANDEIAS, C.N.B, MACDONALD, J.B., MELO NETO, J.F. (orgs). **Economia Solidária e Autogestão : ponderações teóricas e achados empíricos,** Maceió: EDUFAL, 2005.

CAPINA. **Puxando o fio da meada:** Viabilidade econômica de empreendimentos associativos I. Coleção prosas e debates. Rio de Janeiro: CAPINA, 1998.

CAPINA, 1999, **Retomando o fio da meada – Viabilidade econômica de empreendimentos associativos II.** Coleção prosas e debates. Rio de Janeiro: CAPINA, 1999.

CASTRO, F.B. **Diversificação de produtos e competitividade**: o caso de uma pequena indústria de autogestão. M.Sc. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

CATTANI, A.D. (org). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

CORRÊA, H. L., GIANESI, I. G.N. e CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 4ª Edição. São Paulo, Atlas, 2001.

COSTA Beatriz. Para analisar uma prática de educação popular. In: **Cadernos de Educação Popular nº 1**. Rio de Janeiro: Vozes, 1981.

CRUZ..L.F. **Avaliando o desempenho das cooperativas**: uma contribuição para a consolidação dos indicadores. M.Sc. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

DONADONE, J.C. **“Os Hunos Já Chegaram!”**: Dinâmica Organizacional, Difusão de Conceitos Gerenciais e a Atuação das Consultorias. D.Sc. Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, São Paulo, 2005.

EID, Farid. **Sobre Concepção de Incubadora Universitária de Empreendimentos de Economia Solidária da UNITRABALHO e Sobre Metodologia de Incubação**, In: 1ª Conferência Nacional de Economia Solidária na UNITRABALHO, 2002.

FONTANA, R.J. **Comuna de Paris – 130 anos**. In: Revista Espaço Acadêmico – Nº. 00 – <Disponível em <http://www.espacoacademico.com.br/000/0fontana.htm>, visitado em 20/11/2006>, 2001.

FERNANDES, B.M. **Assessoria ao MST: Movimentados Trabalhadores Rurais Sem-Terra**. <Disponível em <http://proex.reitoria.unesp.br/congressos/>, visitado em 10/01/2006>.

FRANÇA FILHO, G.C., & LAVILLE, J-L., 2004. **A Economia Solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

FURMANN, Ivan. **Novas tendências da extensão universitária em Direito**: Da assistência jurídica à assessoria jurídica. Disponível em <://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=6481>

GALEANO, Eduardo. **O livro dos abraços**. 11ª ed., Porto Alegre: L&PM, 2003.

GRUPO TÉCNICO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS – GTDRH. **Noções Básicas de Consultoria Interna em Recursos Humanos**. In: Encontro sobre a Implantação do Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional, 1998.

GUILLERM, Alan & BOURDET, Yvon. **Autogestão**: uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

GAIGER, L.I.(org). **Sentidos e experiências de economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GARCIA, P.B. Saber popular/Educação Popular. In: **Cadernos de Educação Popular nº 3**. Rio de Janeiro: Vozes, 1982.

GONÇALVES, W.A. **O Marco Jurídico da Autogestão e Economia Solidária** - Relatório final do convênio MTE/IPEA/ANPEC – Brasília, 2005.

GUTIERREZ, G.L. **Por que é tão difícil participar?** São Paulo: Editora Paulus, 2004.

HENRIQUES, F.C. **Economia Solidária**: uma abordagem exploratória. Trabalho de Conclusão de Curso em engenharia de produção, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

HENRIQUES, F.C. **Revisão de teses sobre o cooperativismo**. Trabalho apresentado como requisito parcial para aprovação na Disciplina Engenharia em Empreendimentos Sociais e Solidários – PEP/COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

IBASE/ANTEAG. **Autogestão em Avaliação**. São Paulo: ANTEAG EDIÇÕES, 2004.

JOYEUX, Maurice. **Autogestão, Gestão Direta. Gestão Operária**. Brasília: Novos Tempos Editora, 1972.

KUBR, Milan. **Consultoria** – um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A, 1986.

KUHN, I. N. Assessoria Universitária em Gestão Organizacional: Elo entre Ensino e Pesquisa e Vetor. In: 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária, Belo Horizonte, **Anais do 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária**, 2004.

LECHAT, Noëlle. **As Raízes Históricas da Economia Solidária e seu Aparecimento no Brasil**. Palestra proferida na UNICAMP por ocasião do II Seminário de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, 2002.

LOPES, V.F.M. **As relações sociais nas empresas de autogestão**: sonhos e realidades na organização coletiva do trabalho. M.Sc. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro 2001.

MACIEL, V.F., & SOUTO, L.A. Visão sintética dos resultados da pesquisa exploratória nas empresas pioneiras. In: Valle, R., **Autogestão: o que fazer quando as fábricas fecham?** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

MACIEL, V.F. Trabalhadores gerindo fábricas: um estudo em cinco empresas do setor metal-mecânico. In: Valle, R., **Autogestão: o que fazer quando as fábricas fecham?**, 1ª ed., Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

MARX, Karl. **Crítica ao programa de Gotha**. Virtual Books. <Disponível em: [http://virtualbooks.terra.com.br/freebook/colecaoridendo/critica\\_ao\\_programa\\_de\\_gotha.htm](http://virtualbooks.terra.com.br/freebook/colecaoridendo/critica_ao_programa_de_gotha.htm), visitado em: 18/10/2006>.

NASCIMENTO, Cláudio. **A Autogestão e o Novo Cooperativismo**. Texto para discussão da Secretaria de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego, 2004.

NOVAES.H.,T. & DAGNINO,R. **A participação do trabalhador na fábrica**: contrastes entre as propostas ensejadas pelo modelo japonês com as propostas autogestionárias. <Disponível em

[www.fbes.org.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=401&Itemid=18](http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=401&Itemid=18), visitado em 22/11/2006>, 2006.

NOVAES, H., T. **Para além da apropriação dos meios de produção?** o processo de adequação sócio-técnica em fábricas recuperadas. M.Sc. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, Campinas, 2005.

OLIVEIRA, Angelina de. Entrevista concedida para **Cedac em Ação**. Rio de Janeiro: CEDAC, 2004.

OLIVEIRA, F.G. Uma experiência de assessoria a atingidos por barragens. In: \_\_\_\_ (org). **Assessoria aos atingidos pela barragem de Acauã, PB**. Série debates, nº 177. Campina Grande: Universidade Federal da Paraíba, Centro de Humanidades, 2003.

OLIVEIRA, M.C.S. **Serviço de Apoio Jurídico – SAJU: A Práxis de um Direito Crítico**. Trabalho de Conclusão de Curso em direito, Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

OLIVEIRA, S.H. **A autogestão como diferencial competitivo: o caso de uma cooperativa industrial**. M.Sc. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.

PAVANI, Cláudia. **Roteiro para Elaboração de Plano de Negócios: Operação BNDES – SOFTEX**. < Disponível em [http://www.inf.ufsc.br/~gauthier/PlanoNeg/PLANO%20DE%20NEGOCIOS\\_Claudia%20Pavani.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~gauthier/PlanoNeg/PLANO%20DE%20NEGOCIOS_Claudia%20Pavani.pdf), visitado em 14/09/2006>.

PINTO, J.R.L. **Economia solidária: de volta à arte da associação**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*, Rio Janeiro: Campus, 1991.

PRESSBURGER, Miguel. A Construção do estado de direito e as assessorias jurídicas populares. Conferência proferida em 29 de novembro de 1990 no Latin American and Iberian Studies Program. In: **Coleção “seminários” nº 15 – Discutindo a assessoria popular**, Rio de Janeiro: AJUP/FASE, 1991.

REIS, Ruth. **A verdade do fato - O papel das assessorias de comunicação e do jornalismo na mediação dos discursos sociais**. Tese de mestrado defendida na Universidade de São Paulo, Programas Brasileiros de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, São Paulo, 1996.

SALLES, R.H. **Plano de negócios para cooperativas e associações**. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.

SCHEIN, Edgar. **Process Consultation, Volume II: Lessons for Managers and Consultants**. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company, 1987.

SENAES/TEM. **Atlas da Economia Solidária no Brasil 2005**. Brasília: MTE,SENAES, 2006.

SIMONI, Miguel de. Engenharia de Produção da Exclusão Social. In: Thiollent, M; Araújo Filho, T; Soares, R. (orgs). **Metodologias e experiências em projetos de extensão**. Niterói: UFF, 2000.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

SINGER, Paul. & SOUZA, A. R. (orgs.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2003.

SINGER, Paul. Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. In: Singer, P & Souza, A.R. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2003a.

SINGER, Paul. Economia solidária. In Cattani. A.D. (org) **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003b.

SINGER, Paul. Incubadoras universitárias de cooperativas: um relato a partir da experiência da USP. In: Singer, P & Souza, A.R. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2003c.

SINGER, Paul. In: FRANÇA FILHO, G.C., & LAVILLE, J-L. **A Economia Solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

TAUILE et al. **Empreendimentos Autogestionários Provenientes de Massa Falida**. Brasília: MTE/ IPEA/ANPEC/SENAES, 2005.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 13ª ed., São Paulo: Cortez, 2004.

VALLE, Rogério. (org.). **Autogestão: O que fazer quando as fábricas fecham?** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

VERGARA, S., C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

## **ANEXO A**

### **Roteiro semi-estruturado das entrevistas piloto aos assessores de empreendimentos autogestionários**

- 1 – A entidade presta assessoria a empreendimentos autogestionários?
- 2 – Que tipos de empreendimentos são assessorados? Algum empreendimento proveniente de massa falida?
- 3 – O que é assessoria na concepção da entidade?
- 4 – Existe algum modelo escrito de assessoria utilizado pela entidade?
- 5 – Qual o referencial metodológico utilizado pela entidade para a assessoria?
- 6 – Qual o referencial teórico utilizado? Há teorias voltadas especificamente para empreendimentos autogestionários? E dos provenientes de massa falida?
- 7 – Há participação dos membros dos empreendimentos no processo de assessoria? Como se dá essa participação?
- 8 – Como é a dinâmica de atuação dos assessores? Nº de visitas, nº de assessores por empreendimentos.
- 9 – Qual o escopo da assessoria?  
Cursos sobre gestão? Cursos sobre cooperativismo? Contabilidade? Plano de Negócios?
- 10 – Como os resultados são avaliados?
- 11 – Que outros grupos de assessoria a empreendimentos autogestionários existem no Rio de Janeiro?

## **ANEXO B**

### **Roteiro semi-estruturada de entrevistas com os assessores revisado**

#### **Perguntas do roteiro adaptado**

P1 – Caracterização do entrevistado (Idade, cargo, motivação para ser um assessor de empreendimentos de autogestão e histórico profissional)

P2 – Quais são os tipos de empreendimentos assessorados?

P3 – Como se dá a aproximação com o empreendimento?

P4 – Qual o conceito de assessoria para a entidade em que trabalha?

P5 – Há sistematização por escrito do método utilizado?

P6 – Em que literatura está apoiado o método?

P7 – Qual o referencial teórico utilizado?

P8 – Como se dá a participação dos assessorados?

P9 – Qual é a dinâmica de assessoria?

P10 – Qual é o escopo da assessoria?

P11 – Como é feita a avaliação da assessoria?

P12 – Quais são as dificuldades enfrentadas na atividade de assessoria?

## **ANEXO C**

### **Roteiro semi-estruturado de entrevistas na cooparj**

#### **1. Apresentação do projeto**

##### **Sempre pedir permissão para gravar a entrevista!**

Explicar a idéia do projeto, que seria consolidar conjuntamente uma proposta de intervenção na COOPARJ.

Explicar a idéia das entrevistas, que seria construir uma visão mais ampla da fábrica, estabelecer laços de confiança e saber quem acredita na possibilidade de melhorias/mudanças na fábrica.

#### **2. Apresentação do entrevistado**

Abrir espaço para colocações pessoais, histórico de vida, de trabalho, tempo em que atua no setor metalúrgico, tempo em que trabalha na COOPARJ, perspectivas sobre a empresa, perspectivas de vida, profissionais. Setor em que trabalha na fábrica.

#### **3. Análise da atividade**

Questões ergonômicas (condições de trabalho), conhecimento técnico, identificar os principais problemas e qualidades do setor, necessidades de melhoria, como o cooperado entende a sua atividade para o todo da fábrica.

#### **4. Relacionamento com outros projetos de pesquisa**

Questionar sobre a posição de cada um no que diz respeito aos trabalhos de pesquisadores já feitos na COOPARJ. Agregaram alguma coisa? Atrapalharam em algum aspecto? Houve uma linguagem comum? O que era feito tinha a participação de vocês? Caso não, por quê?

#### **5. Visão sobre o cooperativismo**

Por que trabalha em uma cooperativa? Se tivesse oportunidade de ir para uma empresa, iria? Quais são as vantagens e desvantagens de se trabalhar em uma cooperativa? Há trocas de experiências com outras cooperativas? Já fizeram curso de cooperativismo? Caso sim, o que é proposto como teoria é próximo do que é feito na prática?

#### **6. Relacionamento na cooperativa**

Como está sendo o relacionamento com outros cooperados? Com a diretoria? Dentro e fora da cooperativa. As assembléias gerais são importantes? As decisões mais importantes são tomadas por todos? O que é diferente no dia-a-dia de uma cooperativa com o dia-a-dia de uma fábrica comum?

**7. Avaliação do trabalho feito até aqui**

Perguntar sobre as propostas de trabalho colocadas na reunião geral. Qual a que mais interessou? E sobre a dinâmica da reunião? Colocar a idéia de um plano de negócios como forma de auto-conhecimento da fábrica. Perguntar se participariam desse trabalho e o que acham da proposta. Explicar a idéia de trabalhos a serem desenvolvidos por alunos da UERJ. O que acham?

**8. Avaliação das perspectivas**

Quais as perspectivas do projeto em andamento? O que se espera?

**9. Avaliação da entrevista**

Abrir espaços para críticas e sugestões.

## ANEXO D

### Fotos da COOPARJ



Exemplos de máquinas da COOPARJ com aproximadamente 50 anos de uso



Reuniões Gerais realizadas com os trabalhadores da COOPARJ



Operário em Construção

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.