

Relatório de atividades – Núcleo de Solidariedade Técnica e Movimento Nacional de Luta pela Moradia (2014 e 2015)



Equipe:

Coordenação: Flávio Chedid Henriques

Bolsistas: Amanda Nunes Azevedo, Caio César Maia, Elena Yoshi Veríssimo, Leandro Capela

Participantes da Disciplina: Thaís Oliveira, Renata Melo, Douglas Callegario, Brenner Oliveira, Amanda Azevedo Nunes, Kaoru Tsuchiya, Vitor Rezende, Manuela Sena, Christiane Catão, Diego Correia, Mayara Gomes, Patrick Belmont

Introdução

Este relatório apresenta resultados da ação extensionista entre o Núcleo de Solidariedade Técnica – SOLTEC/UFRJ e o Movimento Nacional de Luta pela Moradia – MNLM. A atuação se deu especificamente em uma de suas ocupações, chamada Manoel Congo, localizada no centro da cidade do Rio de Janeiro, mas também envolveu moradores da ocupação Mariana Criola e trabalhadores da cooperativa Liga Urbana, que é o braço econômico do movimento em todo o estado do Rio de Janeiro.

Iniciamos essa parceria no segundo semestre de 2014, com a oferta de uma disciplina de extensão para estudantes da UFRJ e encerramos o primeiro ciclo da nossa atuação conjunta no fim de 2015, com a conclusão de um curso de extensão voltado para os integrantes do MNLM. Os principais objetivos da atividade de extensão foram: aproximar os estudantes da UFRJ, sobretudo os de engenharia, da luta por moradia; aproximar professores universitários da experiência da Manoel Congo; e assessorar tecnicamente a cooperativa Liga Urbana.

A ação se deu no âmbito do projeto “Organização do Trabalho e Autogestão”, que contou com recursos de duas bolsas de extensão da UFRJ ao longo desses 18 meses, envolvendo quatro diferentes bolsistas. O coordenador do projeto contou com uma bolsa de pós-doutorado oferecida pela CAPES ao Instituto de Planejamento Urbano e Regional (IPPUR/UFRJ). Para a concretização do curso de extensão, foram utilizados recursos do prêmio oferecido pela Fundação José Bonifácio para a melhor apresentação de projeto de extensão na área do trabalho no Congresso de Extensão da UFRJ, no valor de R\$ 1.500,00.

Como resultados dessa ação, temos: a oferta de uma disciplina de extensão com a participação de 12 alunos; realização de uma oficina de bolsistas do SOLTEC no espaço da Manoel Congo com a participação de mais de 40 estudantes; a elaboração de três trabalhos finais para a referida disciplina, debatendo os aspectos da cooperativa ligados à construção civil, organização do trabalho e gastronomia; a apresentação e premiação de um resumo no Congresso de Extensão da UFRJ em 2014; o acompanhamento inicial da obra de reforma de um prédio de 42 andares; a apresentação de um pôster no II Seminário do Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social; e a elaboração de um curso de extensão da Escola Politécnica da UFRJ com 7 concluintes da cooperativa Liga Urbana, que foi organizado por 5 professores da Engenharia Civil, 8 alunos de graduação da UFRJ e 1 pós-doutorando.

Encerrado o primeiro ciclo de parceria entre o SOLTEC e o MNLM, deixamos ainda em aberto um projeto que foi submetido ao governo canadense, em parceria com a Universidade de Toronto. A possibilidade de execução desse projeto de pesquisa, caso aprovado, é em 2017.

1- Disciplina de Extensão “Organização do Trabalho e Autogestão”

No segundo semestre de 2014, na terceira edição da disciplina “Organização do Trabalho e Autogestão”, oferecida pelo Departamento de Engenharia Industrial, o foco de atuação de campo foi a ocupação Manoel Congo, tendo como objeto de análise e intervenção a cooperativa Liga Urbana.

A disciplina foi conduzida por Flávio Chedid Henriques, pós-doutorando do IPPUR/UFRJ em interlocução com os professores Sidney Lianza da Escola Politécnica da UFRJ e Luciana Lago do IPPUR/UFRJ e contou com 12 estudantes de graduação dos seguintes cursos: Administração, Comunicação, Engenharia Civil, Engenharia Nuclear, Engenharia Elétrica, Engenharia de Produção e Gastronomia. Alguns, por já terem cursado disciplina com mesmo código, não conseguiram se inscrever oficialmente, mas participaram igualmente das ações.

A disciplina de 4 créditos contou com 30 horas presenciais, divididas em 15 sessões de duas horas e 30 horas de trabalho de campo, que aconteceu em 3 reuniões coletivas com todos os membros da disciplina na ocupação e outras reuniões conduzidas por cada um dos 3 grupos formados dentro da disciplina.

Os temas trabalhados nas sessões presenciais foram: Organização do Trabalho, Autogestão, Assessoria, Conceito de trabalho, Pesquisa-ação nas Organizações, Autogestão Habitacional, movimentos sociais de luta pela moradia, além de orientação do trabalho de campo. Contamos com a participação em duas sessões da Professora Luciana Lago e da pesquisadora Irene Mello.

Como resultado da disciplina, foram elaborados três trabalhos finais que se encontram no anexo deste documento. O primeiro esteve relacionado ao setor de gastronomia da cooperativa; o segundo analisou os aspectos de construção civil da reforma iniciada pelo setor de construção da cooperativa; já o terceiro analisou aspectos relacionados à organização do trabalho da cooperativa.

Todos os trabalhos demonstram aproximações iniciais da cooperativa e a impossibilidade de realização de um trabalho de assessoria no período de seis meses, referente a essa disciplina. Refletem, entretanto, a aproximação de estudantes da luta do MNLM e o processo de aprendizagem pelo qual passaram nesse período.

2 - Curso de Extensão - “Conhecimentos básicos sobre técnicas de construção, orçamento, planejamento e controle para obras de reforma predial”

Durante todo o primeiro semestre de 2015, Amanda Nunes, antiga bolsista deste projeto foi estagiária da obra da ocupação que passou a reformar os apartamentos, adaptando-os para moradia. Nesse período, ela foi a principal interlocutora do SOLTEC com o professor do Departamento de Construção Civil da Escola Politécnica, Leandro Torres, para a elaboração de um curso de extensão voltado para os membros da cooperativa Liga Urbana do segmento de construção civil.

O curso foi coordenado pelo professor Leandro Torres e contou com a presença de outros 4 professores do mesmo departamento: Assed Naked Haddad, Eduardo Linhares Qualharini, Elaine Garrido Vazquez e Luis Otavio Cocito de Araujo. Além disso contou com a participação de 8 estudantes de graduação, sendo 7 de engenharia civil e 1 de engenharia ambiental; e um pós-doutorando de planejamento urbano e regional: André Luís Soares de Sá Moura, Caio Cesar da Conceição Maia, Jac-ssone Alerte, Lucas Scoralick Coimbra Naveira, Luisa Mendes Martins de Almeida, Paula Tachlitsky Peixoto da Fonseca, Thiago Manes Barreto, Elena Yoshie José Veríssim e Flávio Chedid Henriques.

Foram oferecidos 5 módulos de 6 horas cada, totalizando 30 horas de curso e 7 membros do MNLM, sendo 5 da Manoel Congo e 2 da Mariana Criola, conseguiram participar de ao menos 75% das atividades planejadas. Abaixo os módulos e conteúdos do curso, assim como algumas fotos:

MÓDULO 1: CONHECIMENTOS PREPARATÓRIOS - Leitura de plantas

- i. Levantamento das quantidades de serviços já executados (dentro do possível)
- ii. Registro fotográfico
- iii. Atualização de plantas de arquitetura (dentro do possível)
- iv. Leitura de plantas (enquanto os alunos fazem o levantamento de campo)
- v. Qualidade vi. Segurança do trabalho

Para iniciar o curso, foi feito um módulo a fim de dar condições iniciais e preparatórias de entendimento de obra. Nele, foi passado visões gerais de plantas e serviços. E isso pôde ser rapidamente aplicado a obra da Manoel Congo, com exercícios práticos durante o módulo. Essa atividade foi realizada na ocupação e os estudantes vinculados ao curso passaram o dia mensurando a porcentagem da obra já finalizada.



MÓDULO 2: PROCESSOS CONSTRUTIVOS BÁSICOS (FOCO EM REFORMAS PREDIAIS)

- i. Demolição (contrapiso, estruturas, alvenarias, instalações)
- ii. Alvenaria, chapisco e emboço
- iii. Contrapiso e impermeabilização
- iv. Revestimentos de piso e parede (cerâmico, granito, laminados)

- v. Pintura de paredes e tetos
- vi. Instalações elétricas
- vii. Forros (gesso, PVC, madeira)
- viii. Telhados (estrutura, telhas, calhas)

Avançando no curso, entramos num módulo de maior conhecimento prático dos alunos. Por não ser novidade, foi feito um módulo maior e trabalhando a ideia de dar novas alternativas aos processos usados usualmente, e informar melhor algumas propriedades e obrigatoriedades de obras.



MÓDULO 3: ORÇAMENTO BÁSICO

- i. Estrutura analítica do orçamento (lista de serviços)
- ii. Levantamento de quantidades dos serviços (inserir alunos nas oficinas)
- iii. Escolha das composições de custo / precificação
- iv. Determinação do BDI
- v. Construção de planilha orçamentária
- vi. Elaboração de proposta ao cliente



MÓDULO 4: PLANEJAMENTO BÁSICO

- i. Sequenciamento de atividades
- ii. Estimativa de duração das atividades
- iii. Dimensionamento de equipes
- iv. Cronograma físico-financeiro
- v. Histogramas de mão de obra
- vi. Histogramas de materiais

Esses dois últimos módulos falam, em sua maioria, sobre pré obra. Ou seja: Planejar, Executar e acompanhar a obra. Serviu para dar uma noção básica de como funciona o planejamento e como se fazer um e principalmente para ser usado em futuras obras que possam surgir na cooperativa. Apesar de ser bem teórico, aguçou o interesse dos alunos por ser uma novidade e para aplicar numa melhor gestão da obra.



MÓDULO 5: CONTROLE BÁSICO E INSTALAÇÕES HIDROSSANITÁRIAS

- i. Instalações de água
- ii. Instalações de esgoto e águas pluviais
- iii. Controle da produção
- iv. Controle de estoque

Este módulo tratou das instalações hidráulicas e controle de obra. Extremamente importante considerando o estágio da obra e que os trabalhadores consideraram de extrema importância a melhoria no controle de estoque e produção, para que sua obra passe seguir da melhor maneira.



3 – Publicações

Foram publicados dois trabalhos dos bolsistas do SOLTEC fazendo referência à experiência da Manoel Congo. O primeiro deles no final de 2014, em forma de resumo, foi apresentado no Congresso de Extensão da UFRJ e foi premiado como melhor projeto na área do trabalho, com o título **“Estreitando laços entre a universidade e experimentos de utopia”**.

No final de 2015, com um resumo expandido intitulado **“Curso de Extensão sobre Técnicas de Construção Civil para o Movimento Nacional de Luta Pela Moradia (MNLN)”**, apresentamos no II Seminário do NIDES um banner, cuja arte segue reduzida abaixo:

ENGENHARIA e SOCIEDADE

26 E 27 DE NOVEMBRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CURSO DE EXTENSÃO SOBRE TÉCNICAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

PARA O MOVIMENTO NACIONAL DE LUTA PELA MORADIA (MNLN)

FLÁVIO CHEDID HENRIQUES, LEANDRO TORRES DI GREGÓRIO,
CAIO CESAR DA CONCEIÇÃO MAIA



NIPES



O PROJETO

Iniciamos essa parceria no segundo semestre de 2014, com a oferta de uma disciplina de extensão para estudantes da UFRJ e encerramos o primeiro ciclo da nossa atuação conjunta no fim de 2015, com a conclusão de um curso de extensão voltado para os integrantes do Movimento Nacional de Luta pela Moradia (MNLN).

O curso foi oferecido em parceria com o Departamento de Construção Civil da Escola Politécnica e contou com carga horária de 30 horas e um total de 7 concluintes.

Contou com a participação dos professores: Leandro Torres, Eduardo Qualharini, Assed Naked, Luis Otávio e Elaine Garrido. E também a participação de 7 alunos de graduação em Engenharia Civil e 1 aluna em Engenharia Ambiental. E os alunos: Caio Maia, Elena Veríssimo, Lucas Scoralick, André Moura, Luisa Mendes, Paula Tachlitsky, Thiago Barreto e Jac-ssoner Alerte.

MÓDULO 2: PROCESSOS CONSTRUTIVOS BÁSICOS (FOCO EM REFORMAS PREDIAIS)



MÓDULO 3: ORÇAMENTO BÁSICO



MÓDULO 4: PLANEJAMENTO BÁSICO



MÓDULOS:

MÓDULO 1: CONHECIMENTOS PREPARATÓRIOS (LEITURA DE PLANTAS).



MÓDULO 5: CONTROLE BÁSICO E INSTALAÇÕES HIDROSSANITÁRIAS



Parceiros



Autogestão e Organização do Trabalho na Ocupação Manuel Congo

Trabalho de conclusão da disciplina de extensão
OTA

Thaís Oliveira
Renata Melo
Douglas Callegario
Brenner Oliveira

16 Dez, 2014.

1. Introdução

Este trabalho tem como objetivo descrever e analisar as atividades desenvolvidas na disciplina de extensão Organização do Trabalho e Autogestão, realizada no período 2014.2. Nossas atividades de campo aconteceram na ocupação Manuel Congo e tiveram como objetivo atuar em 3 grupos de trabalho (Gastronomia, organização do trabalho e construção civil), onde cada um contribuiria de uma forma técnica a essas áreas, já desenvolvidas na ocupação.

A ocupação Manuel Congo faz parte do Movimento Nacional de Luta pela Moradia (MNLN) e está localizada no centro do Rio de Janeiro. O movimento, criado em 1990, é organizado nacionalmente e tem como bandeira garantir moradia digna em áreas urbanizadas e fomentar o debate sobre a reforma urbana. Sua estratégia consiste em ocupar espaços ociosos em áreas centrais da cidade por serem regiões que possuem uma infraestrutura que não é estendida por toda a cidade e que assim permitem acesso a postos de trabalho, aos serviços de saúde e aos espaços de lazer. Esta ação é um ato político que se põe contra a mercantilização da moradia e a imposição de um padrão de segregamento das classes populares a regiões mais periféricas e precárias.

A ocupação também é a denúncia de um Estado que não promove políticas fundiárias e um planejamento de cidade que privilegie a habitação de interesse social e a melhoria da qualidade de vida das famílias de baixa renda.

Além da moradia, o Movimento também luta por saneamento, saúde, educação e trabalho, se contrapondo ao sistema de dominação capitalista, por meio de práticas espaciais e de práticas coletivas autogestionárias (Mello, 2014).

Dessa forma, a Manuel Congo se organiza de forma autogestionária, onde todos os moradores são os responsáveis pela manutenção do espaço físico, pela segurança e pelas decisões da ocupação. Essas práticas também reverberam nas relações entre os moradores, procurando estimular relações mais coletivas e solidárias.

O projeto de moradia do MNLN-RJ inclui a produção econômica como forma das famílias se manterem frente aos elevados custos de vida do centro da cidade. A ocupação possui projetos de geração de emprego e renda na área de produção cultural e gastronômica. O objetivo final desses projetos é concretizar o Centro de Cultura Mariana Criola (restaurante e Casa de Samba), onde será oferecido culinária e música que valorizem a cultura negra.

Para isso, hoje o trabalho realizado dentro da ocupação está organizado sob a forma de uma cooperativa multifuncional, que abrange três núcleos de trabalho: gastronomia, construção civil e cultura. A cooperativa é gerida democraticamente pelos trabalhadores, onde estes participam das decisões administrativas igual e diretamente, sem a figura de um patrão e é constituída pelos próprios moradores.

Como foi dito, nosso trabalho de extensão na Manuel Congo estabeleceu um diálogo com as seguintes áreas: Construção Civil, Gastronomia e Organização do Trabalho. Estas foram escolhidas pela afinidade de conhecimento da turma, que possuía alguns alunos de gastronomia, administração, engenharia civil, de produção e elétrica.

O grupo da construção civil ficou responsável por auxiliar no planejamento e orçamento da reforma que iria se iniciar no prédio da Manuel Congo. O grupo da Organização do Trabalho tinha como objetivo mapear os processos e a forma de organização da cooperativa, que possui uma estrutura muito complexa e de difícil visualização. Já o grupo de gastronomia, sobre o qual desenvolveremos este trabalho, tinha como objetivo fazer uma gestão dos custos do serviço de quentinhas.

Além de descrever as atividades do grupo realizadas durante o semestre na ocupação, o trabalho também tem como objetivo refletir sobre as seguintes questões: *“como difere ou não a organização do trabalho da Cooperativa Liga Urbana das empresas tradicionais?”* e *“como difere a atividade de assessoria que realizamos da consultoria tradicional de empresas?”*. E avaliar como este trabalho agregou para a formação coletiva do grupo.

2. Relato de atividades

Nosso grupo da gastronomia foi constituído por quatro estudantes de graduação dos seguintes cursos: Gastronomia, Administração, Comunicação Social e Engenharia Elétrica. O primeiro contato realizado com a Manuel Congo se deu no dia 20 de agosto após a segunda aula da disciplina. Logo no primeiro encontro, que reuniu 10 pessoas da turma mais a Lurdinha, liderança do movimento, já foram levantadas as dificuldades e propostas da cooperativa. Nesse encontro surgiram muitas questões sobre o trabalho da cozinha, por exemplo. Foi possível perceber um interesse de diálogo de Lurdinha com Douglas, integrante do nosso grupo que estuda gastronomia. Nessa conversa, Lurdinha fez a proposta de união da tradição com a técnica para montagem do cardápio do setor de alimentos da cooperativa, que atualmente vende quentinha nos dias de semana e também oferece o serviço de buffet. O plano futuro da cooperativa é que o restaurante sirva refeições que valorizem também a cultura nordestina, conforme explicou Lurdinha.

Nesse primeiro encontro, foi apresentado a Manuel Congo e as bandeiras do MNLM que lutam pela reforma urbana, pelo direito a cidade e pela desmercantilização do solo. Além disso, ela também falou das dificuldades vivenciadas no dia-a-dia de construir um espaço autogestionário, uma vez que os cooperados tem diferentes níveis de participação e não estão ainda acostumados a trabalhar sem um patrão.

As demandas mapeadas nessa reunião foram: montagem do cardápio; logística de entrega; compra de insumos e divulgação dos produtos.

O segundo encontro ocorreu no dia 27 de agosto e fomos recepcionados pelo Gelson e pela Elisete. Durante a conversa, as demandas e propostas que poderíamos estabelecer com o grupo foram se tornando mais claras. Definimos neste dia, que poderíamos atuar em três grupos: Produção (ligado ao núcleo da Gastronomia), Construção Civil e Organização.

Percebemos também algumas dificuldades expostas pela fala da Elisete no plano de negócios da área gastronômica, que hoje trabalha abaixo da capacidade máxima: há desperdícios, dificuldade na mensuração do custo da quentinha e pessoas capacitadas ociosas (ou trabalhando fora da cooperativa). Além disso, a organização pareceu confusa para o grupo. Tivemos dificuldades de entender como a cooperativa se organizava.

Nosso encontro com os integrantes da cozinha ocorreu no dia 11/09, na frente da Secretaria de Habitação, na Rua da Ajuda, pois eles estavam acampados lá para pressionar o Governo do Estado. A reunião foi um pouco atípica, eles estavam cansados por terem passado a noite ali, a filha da Ludidinha estava em trabalho de parto há mais de um dia e recebemos a notícia do nascimento durante a reunião.

Em meio aos fatos acima, conhecemos a Elaina, o Eduardo, o Gean e a Karina, grupo que trabalha na cozinha, e durante a tarde conversamos de uma maneira mais informal sobre a rotina de trabalho da cozinha e as atividades de cada um.

Hoje eles trabalham com o serviço de buffet, com refeições para grandes eventos, normalmente nos finais de semana, e durante a semana eles preparam quentinhas para entregar e vender pelo Centro do Rio por 10 reais. Por não terem o empreendimento legalizado, eles têm medo de ampliar a divulgação do serviço e sofrerem com a fiscalização. Assim, aguardam a obra do restaurante ficar pronta para legalizar o serviço de uma vez.

Eles possuem alguns clientes fixos, como funcionários da Câmara de Vereadores, principalmente do Gabinete do Renato Cinco e outras pessoas também militantes de esquerda. Esse fato nos levou a hipótese de que eles também poderiam ter sucesso se

vendessem para os estudantes do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da UFRJ que fica próximo a ocupação. No entanto, eles não possuem uma demanda fixa, chegando a ter 1 ou 2 pedidos em alguns dias, o que os desestimula muito. A quantidade vendida varia de 5 a 20 quentinhas por dia, segundo informação do Gean. Por não saberem o custo de uma quentinha, eles não sabem quanto gastam e quanto ganham com a venda de cada refeição.

As compras são realizadas pelas redondezas, nos mercados mais próximos, pelo Eduardo. E como eles não tem certeza do quanto venderão durante a semana, eles acabam comprando os insumos na semana ou no próprio dia da produção. Os preços mais em conta que conseguem e quando conseguem é nas promoções dos supermercados. As entregas de quentinhas também são feitas pelo Eduardo, a pé ou de bicicleta, de 11h às 14h.

Conforme a Lurinha havia falado, eles estavam montando um novo cardápio, mas ainda não estava consolidado. Tinham a pretensão também de incluir uma opção vegetariana e ou vegana, para agregar uma nova clientela.

Ao final da conversa, pedimos para marcar um novo encontro que fosse na ocupação, para conhecermos a cozinha e para passar um dia com eles, conhecendo mais de perto o trabalho realizado. Não definimos data, mas trocamos contato para marcarmos futuramente.

No dia 06 de outubro, retornamos à ocupação, chegamos às 9h da manhã. Na cozinha estava a Karina e o Gean já preparando a refeição do dia. Enquanto os outros não chegavam, aproveitamos para ir com o Cláudio conhecer o espaço do futuro restaurante e da nova cozinha.

Em conversa com a Elaina, responsável pela parte administrativa da gastronomia, nos foi apresentado os registros contábeis da atividade, como uma planilha com as entradas e saídas, as pastas com as notas fiscais e um caderno, usado diariamente e constantemente pela Elaina para fazer o registro dos gastos e despesas. Também percebemos que há uma dificuldade de usar as planilhas eletrônicas, talvez pelo fato dos computadores estarem distantes (eles ficam em outro andar) ou por falta de conhecimento técnico para uso das máquinas.

A remuneração, segundo o relato da Elaina, acontece de acordo com o faturamento. No mês em que há dinheiro no caixa, eles retiram a remuneração no valor integral: Gian recebe 1200 reais, Eduardo 1000 reais, Karina e Elaina 800 reais. Mas quando há dinheiro suficiente, eles dividem o valor restante no caixa entre os quatro igualmente. Uma das dúvidas que nos surgiu foi como esses valores foram definidos.

Outro problema também relatado por eles foi quanto à logística de entrega do buffet, pois como não possuem condução própria, acabam gastando muito com o frete da entrega.

Neste mesmo dia começamos a realizar algumas atividades com eles com o intuito de precificar a quentinha e de registrar os utensílios e alimentos no estoque. Depois de fazer juntos a pesagem das quentinhas, pedimos que repetissem e anotassem para que na próxima reunião pudessemos chegar ao preço de cada alimento por quentinha.

Deixamos marcado o próximo encontro para a quinta-feira da mesma semana. Porém, ao chegarmos lá o Gean tomava conta da portaria, porque era seu turno e assim não poderia participar. Os outros integrantes pareciam não estar aguardando nossa visita, exceto Eduardo, que estava nos esperando e chamou os outros.

Sobre as atividades que havíamos sugerido, eles não conseguiram preparar alegando ausência de tempo. Assim, começamos a avaliar se a reunião daquele dia valeria a pena, uma vez que não tínhamos as pesagens da quentinha e o registro do estoque para continuar. No momento da reunião, eles receberam um pedido de lanche para o mesmo dia às 18h na zona sul. Fomos forçados a encerrar o encontro.

Após esse encontro tivemos dificuldades de nos encontrar. Alguns acontecimentos atravessaram nossos caminhos e os deles, gerando mudanças que atrapalharam o ritmo dos nossos trabalhos. A própria ocupação passou por um momento conturbado com o início da obra e com o remanejamento de trabalhadores para outros núcleos da cooperativa. E por outro lado, com o fim do período letivo, nossos horários ficaram bastante apertados, dificultando ainda mais um novo encontro.

Diante dessa situação e em diálogo com a cooperativa, nos foi proposto que mudássemos nossa forma de trabalho, pois a cozinha apesar de precisar da nossa ajuda, estava sobrecarregada, pois agora funcionava apenas com a Elaina e com a Karina. Acordamos de preparar um curso de formação que seria apresentado aos membros da cozinha e aos outros moradores sobre gestão de custo, onde abordáramos a importância de custear um produto e como fazê-lo.

Ainda estamos elaborando o curso e tentando adaptá-lo para o dia-a-dia da Manuel Congo, para que fique algo prático e de fácil aplicabilidade para eles posteriormente.

3. Questões de pesquisa

3.1. Organizações capitalistas e Manuel Congo

Ao longo da disciplina tivemos contato com bibliografias que nos apresentaram modelos de organizações capitalistas e diferentes concepções do conceito de autogestão. A ocupação Manuel Congo se declara como uma organização autogestionária, não nos moldes estáticos e proféticos definidos por Faria, mas como uma iniciativa coletiva que busca, em contínua tensão com os valores capitalistas, a autogestão (VALENTIM, 2012). Assim, discutiremos abaixo com quais elementos das organizações capitalistas a Manuel Congo busca romper, quais ainda se mantém e o que está no meio desse caminho, procurando entender como se dá esse processo cotidiano de renegociação de valores e reconstrução da organização do trabalho.

A Manuel Congo é uma ocupação organizada de forma autogestionária, ou seja, não há chefes ou donos, as decisões são tomadas coletivamente e a propriedade é coletiva. Da mesma forma, a Cooperativa Liga Urbana e os núcleos de trabalho inseridos nela também trabalham com os mesmos princípios. Nossa análise se baseará na Manuel Congo como um todo, com base no que pudemos conhecer durante esse semestre, seja presencialmente, por conversas com a Irene ou com a leitura de sua dissertação.

Flavio Henriques no capítulo 2 da sua tese *Empresas Recuperadas por Trabalhadores no Brasil e na Argentina* (2013), elenca alguns dos principais elementos da organização capitalista do trabalho, que são:

- Heterogestão - a gestão da produção capitalista é exercida por uma minoria, que normalmente detêm a propriedade dos meios de produção e que exerce poder coercitivo de controle sobre outra pessoa (o trabalhador, o operário, funcionários);
- Expropriação do saber do trabalhador - é um processo histórico de redução do trabalho vivo da produção. O trabalhador cada vez mais é utilizado como uma peça que faz a produção acontecer, suas ações são maquinais e não dependem de um pensar, caracterizando o trabalho como algo alienado.
- Força de trabalho como uma mercadoria - A força de trabalho é vista como um recurso que deve ser utilizado ao máximo possível, para isso elimina-se tempos ociosos e intensifica-se a o ritmo de trabalho.

- Espaço de trabalho deve gerar lucro - O local de trabalho e as atividades ali empreendidas devem convergir para a geração de lucro ao patrão, desde o trabalho realizado a confraternizações de fim de ano, tudo deve ter como objetivo melhorar a produção, de forma direta ou indireta.
- Estratégias de ideologização - As empresas promovem uma cultura e valores a serem compartilhados pelos trabalhadores. Fazendo-os “vestir a camisa” mesmo sem serem beneficiados.

Em contraposição, a organização da Manuel Congo segue em sentidos contrários o que foi exposto acima, desde sua constituição até o seu produto final. A Manuel Congo é uma ocupação que visa questionar o modelo de cidade imposto pelo sistema capitalista, assim sua formação tem como base as contradições desse sistema. A cooperativa segue o mesmo raciocínio, pois vê o trabalho como forma de lidar com o espaço conquistado, além de entender as condições econômicas de sobrevivências impostas a eles.

A Manuel Congo se declara como autogestionária, dessa forma não possui chefes e suas decisões são tomadas no coletivo. No entanto, os níveis de participação de cada morador e trabalhador diferem, uns participam e se engajam mais, enquanto outros se abstém das decisões e das ações, fazendo com que uns estejam sempre à frente das ações.

O saber compartilhado entre os cooperados é fundamental para a boa realização do trabalho e para a condução do empreendimento por eles, uma vez que todos são responsáveis pela gestão. Não há no núcleo da cozinha uma única pessoa que detenha todo o saber da produção. Há pessoas que assumem responsabilidades diferentes, mas todos têm conhecimento de todo o processo produtivo.

A força de trabalho dos cooperados é utilizada de acordo com as decisões coletivas. Não há metas ou objetivos de maximização da produção. O objetivo da produção é a reprodução da vida. A rotina de trabalho é flexível e adaptável à rotina pessoal de cada um na medida do possível.

O local de trabalho é o mesmo espaço de moradia. Na cooperativa a vida pessoal, social e profissional se cruzam. Em algumas reuniões, enquanto conversávamos com a equipe da produção, uma das trabalhadoras se ausentava para dar almoço aos filhos e em alguns momentos, eles também visitavam o espaço de trabalho.

Como dito acima, o trabalho na cooperativa tem como objetivo a construção de novas formas de vida, de relações, de produção, de sociedade.

Abaixo, resumimos na tabela uma comparação entre a organização capitalista do trabalho e a forma como a Manuel Congo busca se organizar:

Organização Capitalista	Manuel Congo
Heterogestão	Autogestão
Expropriação do saber	Compartilhamento do saber
Força de trabalho como uma mercadoria	Ritmo de trabalho definido pelo coletivo
Local de trabalho para gerar lucro	Local de trabalho é ao mesmo tempo local de lazer e de moradia.
Estratégias de ideologização	Trabalho por uma ideologia

3.2 - Diferenças entre a assessoria realizada pelo grupo e a consultoria tradicional de empresas

Há quatro tipos de assessoria segundo pesquisa realizada por Flávio Chedid (2014): *assessoria de comunicação e de imprensa; assessoria jurídica universitária ou popular; assessoria educacional; e assessoria organizacional*. Algumas delas, como a assessoria de comunicação e organizacional, por vezes podem ser realizadas junto a empresas privadas, mas no geral a atividade de assessoria está ligada a uma ação realizada junto a classes populares e movimentos sociais.

No nosso trabalho procuramos oferecer uma assessoria técnica a partir de uma proposta participativa e dialógica no sentido em que procuramos construir junto com os atores sociais da Manuel Congo propostas e soluções para as questões e problemas sinalizados. Dessa forma, nossa assessoria procurou se diferenciar da forma como são realizadas geralmente consultorias tradicionais de empresas ao buscarmos fazer algo “com” o grupo assessorado e não apenas “para”, como se dá em geral em assessorias

tradicionais. Isso significa procurar desenvolver um trabalho de forma horizontal em que o processo de construção de conhecimento se realize numa via de mão dupla e não numa lógica unidirecional, o que também nos diferencia da lógica tradicional de consultorias.

Como tratava-se de uma turma de graduandos, algo bastante discutido em sala de aula era como o fato de oferecer essa assessoria contribuiria para nossa formação, ou seja, como ao contribuir de alguma forma com nosso conhecimento técnico apreendido no universo da academia poderíamos ao mesmo tempo aprender com o grupo assessorado. “De acordo com a postura tradicional, muitos pesquisadores consideram que, de um lado, os membros das classes populares não sabem nada, não têm cultura, não têm educação, não dominam raciocínios abstratos, só podem dar opiniões e, por outro lado, os especialistas sabem tudo e nunca erram.” (THIOLLENT, 2008, pg. 73). Esta foi uma lógica que procuramos desconstruir ao longo do semestre, questionando a ideia de que o conhecimento acadêmico se sobrepõe a outros saberes existentes fora desse universo. Isso implicou uma postura diferenciada por parte do grupo no desenrolar das atividades de assessoria.

Tivemos como inspiração a metodologia da pesquisa-ação que segundo Michel Thiollent:

é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2005, pg.16)

Essa ideia teve um papel norteador importante para o grupo, no entanto, encontramos dificuldades no processo de trabalho participativo, como foi descrito acima. Num dado momento, marcar reuniões na Manuel Congo se tornou algo bastante difícil, os encontros foram se tornando assim cada vez mais raros. Problema este que, não apenas nós, mas todos os demais grupos de trabalho da disciplina passaram. Tivemos problemas de comunicação, começamos a questionar se nosso trabalho era de fato relevante para Manuel Congo, se seus integrantes estavam mesmo interessados, houve momentos de desmotivação até que soubemos por meio de uma aluna da turma, integrante de outro grupo, que estava sendo realizada uma obra na Manuel Congo que estava ocupando intensamente os integrantes da Cooperativa.

Num encontro posterior essa situação ficou ainda mais clara para o grupo e Lurdinha enfatizou a importância de uma assessoria técnica para a ocupação. A partir de

falas de Lurdinha e de Irene Melo, que realizou sua pesquisa de mestrado sobre a Manuel Congo, ficou claro para nós a necessidade de repensarmos a metodologia utilizada. Sobre a dificuldade de marcar reuniões, Lurdinha falava de forma leve e descontraída que poderíamos simplesmente “chegar lá”, participar do cotidiano da ocupação e a partir daí levantar nossas questões de pesquisa e de assessoria sem a necessidade de marcar um encontro cerimonioso específico com data e horário marcados. Irene contou que na época de sua pesquisa marcar encontros não dava muito certo, a melhor forma era mesmo aparecer de surpresa na ocupação, se integrar nas atividades, procurar ajudar, de alguma forma, cortando legumes ou limpando alguma coisa, e aí as coisas “fluíam”.

Essa método vai ao encontro da proposta de Jeanne Favret (2005) que sugere que o pesquisador aceite participar de fato, se deixe afetar. Para a autora essa é uma dimensão central no trabalho de campo, como se pode ver nesse trecho da obra “Ser afetado”:

Quando se está em um tal lugar, é-se bombardeado por intensidades específicas (chamemo-lás de afetos), que geralmente não são significáveis. Esse lugar e as intensidades que lhe são ligadas têm então que ser experimentados: é a única maneira de aproximá-los. (FAVRET-SAADA, 2005, pág. 159)

Favret valoriza, com seu método, os aspectos não verbais e involuntários da comunicação, que não podem ser captados pela etnografia clássica, rígida e insensível. Os elementos ritualísticos tornam-se, desta maneira, apenas um elemento, os discursos espontâneos, por outro lado, só se revelam aos que se permitem se aproximar, aqueles que correm o risco de participar:

O gênero de conhecimento a que viso, o próprio fato de que aceito ocupar esse lugar e ser afetada por ele, abre uma comunicação específica com os nativos: uma comunicação sempre involuntária e desprovida de intencionalidade, e que pode ser verbal ou não. (FAVRET-SAADA, 2005, pág. 159)

4. Conclusão

O presente trabalho foi importante para conhecermos melhor as bandeiras do MNLM, como a luta pelo direito à cidade, que está para além da luta pela habitação. Ele nos ajudou a compreender o modelo de cidade vigente - caminhando para o projeto de

cidade-espetáculo -, com os olhos de quem sofre diretamente o efeito dessa lógica e que luta constantemente para promover mudanças.

Através da disciplina “Organização do Trabalho e Autogestão” pudemos questionar o modelo hegemônico de organização do trabalho capitalista e refletir sobre a ideia de autogestão, analisando empiricamente como formas alternativas e mais inclusivas de organização do trabalho existem e resistem no contexto da sociedade capitalista contemporânea. Assim a disciplina nos deu a oportunidade de pensar a autogestão na prática, com suas tensões, contradições e ganhos estabelecidos no processo de construção cotidiano que extrapola, na maioria das vezes, as teorias e orientações dos livros. Somente com o contato com os trabalhadores da cooperativa, pudemos ver os problemas que se desenvolvem no dia-a-dia em busca da autogestão do trabalho em meio a padrões capitalistas.

Acreditamos que esta disciplina contribuiu de forma positiva para a nossa formação, nos motivando a procurar soluções para demandas e problemas da sociedade em nossos cursos de graduação. Contribuiu ainda para uma formação mais consciente e cidadã, permitindo pensar a UFRJ para além dos muros. Isso, portanto, nos imputa uma responsabilidade ainda maior enquanto estudantes: garantir que a Universidade cumpra seu papel social e contribuir para que a UFRJ construa, junto com a sociedade, ferramentas que colaborem para a diminuição das desigualdades sociais acentuadas pelo modo de produção capitalista.

Procuramos realizar um trabalho de assessoria e pesquisa concomitantemente, compreendendo que a pesquisa e a extensão não devem estar dissociadas. Nesse sentido, refletir sobre a metodologia de pesquisa enquanto assessores técnicos e pesquisadores se mostrou algo relevante para o grupo. A disciplina nos proporcionou questionar a postura do pesquisador em campo e nos motivou a estabelecer relações mais horizontais e dialógicas com os atores sociais envolvidos. Procuramos, ainda que não de forma plena, estabelecer sempre uma relação horizontal entre os saberes da academia e os da prática. No entanto, tivemos dificuldades em transpassar a coloquialidade das atividades.

Referências bibliográficas:

FAVRET-SAADA, Jeanne. 2005. **“Ser afetado”**. Cadernos de Campo, v. 13, n. 13, Pp. 155-161

HENRIQUES, Flávio Chedid. **EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL E NA ARGENTINA**. 2013. Tese (Doutor em Planejamento Urbano e Regional) - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013, p. 82-103.

MELLO, Irene Q. **Trajetórias, Cotidianos e Utopias de uma Ocupação no Centro do Rio de Janeiro**. 2014. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional) - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014, p. 62-113.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo, Cortez: Autores Associados, 1986.

VALENTIM, Igor V. L. **Economia Solidária em Portugal: inspirações cartográficas**. Mó de Vida Editora, 2012.



Universidade Federal
do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AUTOGESTÃO

Disciplina de Extensão - 2014.2

TRABALHO FINAL

Grupo: Construção Civil

Professor: Flávio Chedid Henriques

Alunos:

Amanda Azevedo Nunes

Kaoru Tsuchiya

Vitor Rezende

Manuela Sena

Rio de Janeiro, 15 de Dezembro de 2014

SUMÁRIO

1. Introdução

2. Primeiros contatos

3. Objetivos Iniciais

4. Assessoria

5. Organização do Trabalho

6. Reavaliação de objetivos e projeções de assessoria

7. Conclusão

1. Introdução

Este trabalho tem como objetivo detalhar a atuação por um período de aproximadamente 6 meses junto aos moradores da ocupação Manoel Congo. Inicialmente foram divididos 3 grupos de atuação, e aqui as atividades explicadas se referem ao grupo de construção civil.

A atuação realizada por nosso grupo foi no sentido de prestar um tipo de assistência diferente de uma assessoria convencional, de modo a empregar aquilo que aprendemos em aula para ajudar e assessorar os moradores da ocupação na reforma do prédio. É notável também que se tratou de um trabalho em que a aprendizagem se deu dos dois lados.

O objetivo dos moradores e integrantes do Movimento Nacional de Luta pela Moradia (MNLN) é alcançar a moradia digna, que vem junto com condições de vida adequadas e a concepção de moradia como um direito e não uma mercadoria.

Por se tratar de uma experiência autogestionária, houve algumas dificuldades que procuramos analisar a seguir de forma a diferenciar ou ligar a apropriação do trabalho pelos trabalhadores e a confusão de uma experiência que é muito diferente da maioria dos empreendimentos atuais.

Deste modo, detalhamos nos tópicos a seguir como procuramos passar o conhecimento que temos a eles de forma a tornar a obra o mais segura possível e de assessorá-los de modo a assumir o trabalho em sua totalidade.

2. Primeiros contatos

Através do projeto de extensão, que tem como função interagir a universidade e outros setores da sociedade promovendo um crescimento educativo, cultural, científico e político, foi possível nossa turma entrar em contato com uma realidade que não é convencionalmente apresentada nas salas de aula.

Nesse período, a ocupação Manoel Congo foi nossa fonte de trabalho e aprendizado. É uma ocupação que se deu na data de 01 de outubro de 2007, localizada no centro da cidade do Rio de Janeiro. A ocupação é vinculada ao Movimento Nacional de Luta pela Moradia (MNLN), que foi fundado em 1990 e atua em diversos estados brasileiros. Seu principal objetivo é garantir o direito à moradia digna, através da reforma urbana, promovendo melhores condições de vida para a população brasileira.

Conhecemos a ocupação quando eles ainda lutavam para receber um benefício federal que seria utilizado para transformar o prédio em uma verdadeira moradia. Presenciamos o cansaço, e a frustração devido à demora da liberação do benefício.

Após ter uma breve lição sobre o que é o MNLM, e também sobre as dificuldades e necessidades da ocupação, dividiu-se a turma em três setores, sendo nosso grupo responsável pelo setor da construção civil.

Temos os quatro membros do grupo graduandos em engenharia civil, e logo nos reunimos com os atuantes do segmento na ocupação, Raquel, Cristiano e Cláudio. Nos foi apresentada a necessidade de orçar e planejar a reforma do prédio. Porém, devido ao curto tempo da matéria e ao grau de dificuldade, decidiu-se fazer o planejado apenas no décimo andar e a casa de samba, onde faríamos a parte técnica juntamente com eles de forma que as duas partes aprendessem a técnica. E assim, o grupo da ocupação aplicaria os conhecimentos adquiridos para os outros andares.

Em outra visita, fomos conhecer o décimo andar. E nos foi informado que a obra ali já havia sido iniciada por uma empreiteira e o próprio segmento da ocupação havia atuado ali também após a saída do serviço contratado, afetando um pouco a forma de calcular o combinado. É importante comentar como os habitantes da ocupação observaram a forma com que os trabalhadores da empreiteira eram explorados. Eles estavam submetidos a uma rotina de metas, prazo e custo que exigia muito deles, sendo perceptível o desgaste. Que é uma realidade que ninguém deveria ser obrigado a participar.

3. Objetivos Iniciais

Com intuito de realizar uma orientação técnica na área de planejamento e gestão de obra, o grupo de construção civil tentou realizar a assessoria organizacional ao empreendimento de autogestão da ocupação Manuel Congo na forma de fechamento de contrato atuante junto à produção solidária do movimento. Para tal, precisava-se encontrar o apoio técnico necessário para a tarefa de apoio, uma vez que somos estudantes de graduação e nosso conhecimento na área é limitado.

Sem conseguir o contato de um profissional da construção civil da universidade, professor, o grupo utilizou de maneira alternativas para auxiliar no planejamento da obra. Com o auxílio do SINAPI (Sistema Nacional de Pesquisas e Custos e Índices da Construção Civil), sítio de sistema mensal que informa custos e índices de uma construção civil, com a CAIXA como uma das responsáveis pela divulgação de dados, construímos, inicialmente, tabelas de gastos com insumos e seus preços para a organização dos custos de obra.

O material que seria usado na obra já estava previamente escolhido pela cooperativa Liga Urbana à qual MNLM faz parte. A responsável pela organização da obra no planejamento em relação a plantas e materiais que seriam utilizados na obra é a arquiteta Andrea e a responsável entre a troca de informação do nosso grupo com o movimento em relação à obra foi, inicialmente, a moradora Raquel.

O desenvolvimento das nossas tarefas com eles, nossas interações, dependiam bastante dos encontros semanais na sede da ocupação. Cada reunião era composta de diálogos dos saberes da organização deles muito mais do que a troca com os nossos conhecimentos. Aprendemos não apenas sobre gestão de obras, mas também sobre a organização de um empreendimento autogestionário. A relação do pessoal da Manoel Congo era de informalidade com nosso grupo e envolvimento de tarefas cotidianas no meio das reuniões. O molde da nossa forma de trabalho foi construído baseado no conhecimento que os moradores manifestaram, a assessoria acontecia dependente do contexto em que o ambiente estava inserido.

O fato de haver a formação do apoio mais moldada no que vivenciávamos na ocupação e menos na passagem de nosso conhecimento como uma fórmula pronta, o que aconteceria em uma consultoria tradicional, pode ter prejudicado a interação com os moradores, que queriam resultados mais imediatos. Outros fatores também afetaram nosso objetivo inicial de planejamento da obra, como viagem deles para Brasília para conseguir a aprovação da liberação da verba para a execução da reforma, a mudança das funções iniciais entre os moradores dentro dos grupos da ocupação, e a participação dos moradores em manifestações de luta por seus direitos de moradia em frente a prédios públicos durante as eleições.

4. Assessoria

O trabalho que realizamos junto ao segmento de construção civil da Manoel Congo se mostrou como um aprendizado mútuo. A intenção era de que houvesse uma entrega e retorno de conhecimento dos dois lados, tanto para nós quanto para eles. Isso se tornou evidente desde o início devido à própria falta de conhecimento técnico profundo por parte do nosso grupo. Sendo assim, todo o trabalho foi executado mutuamente, de modo a tornar tudo que fazíamos o mais próximo do que eles queriam.

Esse modo de atuação escolhido por nós acabou causando uma certa decepção por parte dos membros do segmento. Notamos que havia uma expectativa muito grande sobre o que nós poderíamos alcançar como grupo para eles. Quase como uma expectativa de que faríamos todo o trabalho sozinhos. Em uma das visitas explicamos por alto o processo para fazer o orçamento da obra e, quando voltamos para a visita seguinte, havia uma expectativa de que já estaríamos com o orçamento pronto. Essa objetividade demandada não conseguiu ser suprida por nós tendo em vista os problemas de conhecimento e tempo limitados, além do próprio modelo de atuação que nós queríamos apresentar.

Além disso, houve imprevistos que não possibilitaram a presença de todos os membros do segmento da construção civil nas reuniões. Somando isso à saída da Raquel - que era a figura de maior contato com o nosso grupo - do segmento, resultou-

se um atraso e quebra das atividades previstas por nós. Em determinado momento, quando ainda não tínhamos conseguido nem mesmo começar o orçamento junto a eles, ficamos sabendo que as obras já haviam começado.

Esses acontecimentos nos puseram a questionar a nossa atuação de forma a melhorar o que poderíamos fazer para ajudá-los. De forma que alteramos um pouco a nossa proposta inicial, para nos adequarmos a todos os acontecimentos que se colocaram desde que começamos a atuar. Essas mudanças serão explicadas de maneira mais ampla na parte final deste trabalho.

5. Organização do Trabalho

O segmento de construção civil se caracteriza por vários pontos que diferem daqueles tradicionais das grandes empreiteiras. Eles serão destacados e explicados com mais profundidade a seguir.

Poucas pessoas no segmento: no início nossas reuniões se davam com no máximo 3 pessoas e, depois do começo da obra, foram deslocadas outras da cozinha, de modo a totalizar no máximo 5. Esse número menor de trabalhadores na obra ocasiona numa alta rotatividade de membros.

Em obras tradicionais, a rotatividade de membros representa demissões e contratações de trabalhadores. No segmento de construção civil da Manoel Congo, observamos uma rotatividade que representa uma multifunção agregada a cada pessoa. O mesmo membro do segmento pode ser responsável pela pintura e pela instalação elétrica, por exemplo.

O que nos leva a outro ponto: a reapropriação do trabalho pelos trabalhadores. A ideia de que um mesmo membro tem conhecimento técnico suficiente para atuar tanto na parte da pintura como na parte elétrica acaba derrubando em parte a ideia do trabalhador mecanizado, que só sabe atuar em uma função. Entre os membros, alguns deles tem experiência extensa em construção civil, o que já é de ajuda grande na obra.

Essa rotatividade também apresenta alguns problemas. Por ser um sistema autogestionário, todo o modo de relação entre os trabalhadores se apresenta como algo novo e diferente daquilo ao qual eles estão acostumados e vem exercendo no modelo atual. Esse contraste se torna ainda mais claro visto que a obra começou a ser realizada por uma empreiteira, de modo que os próprios moradores do prédio denunciavam os abusos (por exemplo, os trabalhadores carregavam material pesado pelas escadas nos 10 andares do prédio sem elevador). E, quando a empreiteira deixou a obra, esses próprios moradores do prédio a assumiram.

Sendo assim, essa reapropriação do trabalho se torna em parte uma confusão entre os membros do segmento com relação à função desempenhada por cada um. Por não

existir mais a figura maior que aponta as funções de cada trabalhador, há uma certa confusão em relação ao que cada um vai desempenhar. Isso pode ser visto como comum inicialmente, visto que se trata de uma transição entre um sistema vigente há muito tempo para um sistema que ainda é considerado novo e não é totalmente entendido. O grande questionamento é se essa dificuldade será algo permanente, de modo a ocasionar uma queda brusca sem recuperação no rendimento da obra, ou se será apenas uma dificuldade inicial a ser superada com o tempo.

É importante também apontar que, por se tratar de uma obra que representa a construção de uma nova concepção de moradia, há esse fator motivacional a mais. O que a construção representa motiva os trabalhadores do segmento. Esse ponto é outro grande diferencial a uma obra tradicional, na qual as pessoas que estão trabalhando não vão ter nenhuma relação com o resultado final da obra. Os membros do segmento da construção civil estão construindo o que será a moradia de todas as pessoas no prédio, incluindo elas mesmas.

6. Reavaliação de objetivos e projeções de assessoria

Em meados de novembro a obra de reforma na rua Alcindo Guanabara foi retomada. Depois do acordo feito com a Caixa para que os próprios membros da ocupação realizassem a obra enquanto cooperativa, os cooperados decidiram iniciá-la antes mesmo que fosse liberada a primeira parte da verba para execução da reforma, que tem duração prevista de um ano. O início das obras não foi comunicado ao nosso grupo, soubemos a notícia por terceiros, devido às constantes falhas em nossa comunicação.

Após uma visita não combinada à Ocupação, fomos capazes de observar que as demandas mudaram. A cooperativa necessita neste momento de um acompanhamento com um aprofundamento técnico que não nos planejamos para oferecer. Segurança do trabalho e questões ligadas à recuperação estrutural são os setores mais frágeis neste contexto. Atualmente, dois arquitetos acompanham a obra: Andrea Tibau, que dialoga com o movimento já há algum tempo e Augusto, que assina a responsabilidade técnica da obra.

Isso nos faz questionar a validade atual dos objetivos inicialmente definidos em nossa assessoria. Até que ponto, neste momento, é ideal que o foco seja em uma questão que deveria ter trabalhada concluída antes do início das atividades no canteiro? Tentar responder a esta pergunta nos remete a pensar sobre como se prestar assessoria técnica a um grupo de organização não convencional como a Liga Urbana que, no caso, se propõe a ser autogestionário. Rever a funcionalidade do trabalho que nos propusemos a fazer é uma das questões que poderia ser encarada como distinta de

uma assessoria técnica tradicional. Neste universo, provavelmente, ao ser identificada a invalidade do serviço inicialmente esboçado ele seria imediatamente abandonado.

No entanto, entendemos que o envolvimento com o MNLM não é “contratual”. Sabemos que o segmento da Construção Civil tem o objetivo de ter a sua autonomia para guiar futuras construções. Para isso, precisará repensar e resignificar técnicas convencionais que não servem às camadas menos favorecidas da sociedade. Em sua natureza, são tecnologias que servem para extrair a mais valia dos seus trabalhadores, gerando acúmulo para uma minoria elitizada e detentora destes conhecimentos técnicos. Por isso, decidimos continuar focando na questão do planejamento e gestão da obra, que parece ser a demanda mais burocrática que surge nos diálogos com o Poder Público e, conseqüentemente, onde eles possuem menos autonomia sobre suas decisões. Sendo assim, identificamos duas questões substanciais que precisam trabalhadas para que de fato nossos objetivos sejam alcançados.

Em primeiro lugar, uma orientação mais técnica, seja na parte de planejamento e gestão de obras ou em qualquer outra linha que decidirmos atuar. Andrea Tibau, arquiteta citada anteriormente, nos surge como um canal de diálogo para que possamos ter acessos mais dinâmicos a tudo que já foi feito no local, mas ainda não se demonstra como uma possível orientação por já estar sobrecarregada de atividades. Leandro Torres, professor e pesquisador do Departamento de Construção Civil da Escola Politécnica da UFRJ, foi uma das pessoas que consultamos para nos orientar e em quem, atualmente, depositamos nossas fichas. Ele tem experiência justamente com as questões relativas aos nossos objetivos iniciais, planejamento e gestão de obras. Porém, ainda não sabemos ao certo até que ponto pode chegar essa nossa colaboração. De início, ele nos pediu para que checássemos a existência de uma série de projetos de reforma e também para que firmássemos um acordo de cooperação com a Manoel Congo que nos eximisse de qualquer responsabilidade técnica da obra.

Além da orientação, para fazer com que nosso trabalho tenha efeito de fato na atividade que eles exercem, precisamos regularizar nossas visitas ao campo. Uma das coisas que já tinha sido apontado na dissertação de Irene Mello sobre a Ocupação Manoel Congo é que, às vezes, a informalização de um processo desses pode surtir muito mais efeito do que pensamos. Descobrimos isso quando depois de tantas tentativas frustradas de agendar uma reunião, apenas aparecemos na Alcinda Guanabara e conseguimos sanar todas (ou boa parte) de nossas dúvidas. Essa prática também nos traz importantes elementos para debate. Uma das falas que relatamos, ao nos desculparmos pela ausência e grande intervalo entre os encontros, foram: “Mas a vida é assim mesmo, não funciona com hora marcada”. Ou seja, pode ser que a lógica de reuniões com hora marcada em horários comerciais, agendamentos e pautas pré-estabelecidas, não se encaixe no cotidiano de um grupo que há mais de sete anos vêm enfrentando constantes imprevistos para conquistar seus direitos.

Para o próximo ano, esperamos fortalecer o diálogo não só com a Liga Urbana, através de encontros menos formais e de maior regularidade, mas também com o professor Leandro Torres, que se disponibilizou a nos ajudar, dada suas condições.

7. Conclusão

Após conhecer os objetivos e princípios do movimento MNLM, nos foi designada a tarefa de juntamente com o segmento da construção civil do movimento, orientar tecnicamente a área de planejamento e gestão da obra.

Definir de que forma poderíamos ajudar a ocupação foi um processo em que juntamos a análise das necessidades deles e o que poderíamos oferecer (devido falta de grandes conhecimentos técnicos por nossa parte). Foi claro que nosso trabalho se diferenciou de uma assessoria comum em vários aspectos. Sendo eles, número de encontros, a natureza desses encontros, a tentativa de sempre atender a escolha deles em relação aos materiais e a entrega de resultados.

Porém no último quesito foi possível notar uma certa decepção por parte deles por não termos feito um trabalho tão objetivo quanto o de uma assessoria comum, o que não foi possível por vários motivos citados anteriormente.

É impossível deixar de notar como a organização do trabalho adotada por eles se difere do convencional, por ser autogestionária. Mas nos deixa uma dúvida, as dificuldades apresentadas nessa transição serão permanentes? Percebemos que a falta de uma figura com mais autoridade, a alta rotatividade de funções e a reapropriação do trabalho parece deixar os moradores um pouco confusos sobre seu papel na ocupação.

As obras se iniciaram e começamos a nos perguntar se nossos objetivos previamente escalados ainda seriam válidos, pois podemos notar o surgimento de novas necessidades conforme o andar da obra. E algumas necessidades ultrapassam nossa capacidade técnica de poder orientá-los.

Pretendemos continuar aprendendo com o movimento independente da disciplina, e para isso nosso plano será informalizar ainda mais nossos encontros, visto que essa estratégia parece oferecer mais resultados positivos. Contamos agora também com a ajuda do professor Leandro da UFRJ, e mesmo que limitada, será de grande ajuda.

Esse período com o movimento nos proporcionou um grande conhecimento sobre várias áreas. Conhecimentos que não são adquiridos nem vistos em sala de aula ou em livros. Foi uma experiência que infelizmente poucos alunos vivenciam, mas que proporciona profundo impacto em nossa visão sobre a realidade.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AUTOGESTÃO

Nomes:

Christiane Catão

Diego Correia

Mayara Gomes

Patrick Belmont

Grupo: Organização do Trabalho

INTRODUÇÃO

A Ocupação Manoel Congo, sede da cooperativa Liga Urbana, é organizada pelo Movimento Nacional de Luta pela Moradia (MNLN). Localizada no centro da cidade do Rio de Janeiro, na Rua Evaristo da Veiga, nº 20, na famosa Cinelândia, área de grande movimento, principalmente durante a semana, devido ao grande número de empresas existentes na região, além de outros importantes prédios como a Câmara Municipal, o Teatro Municipal, Biblioteca Nacional, entre outros importantes centros culturais.

Outro fator que torna a área de destaque, é a grande acessibilidade, próximas a importantes vias como a Avenida Rio Branco, com diversas linhas de ônibus e Metrô. Vale ressaltar também a grande especulação imobiliária que a região vem sofrendo nos últimos anos.

A ocupação nesta área foi realizada de forma intencional pelo MNLN-RJ, como forma de protesto as regiões costumeiramente destinadas a habitação popular, nas quais são majoritariamente encontradas nas periferias, longe de serviços e uma infraestrutura adequada para seus habitantes.

A ocupação ocorreu no prédio pertencente ao Instituto Nacional de Segurança Social (INSS), abandonado havia 11 anos. Como consequência do longo período de abandono, diversos problemas estruturais surgiram, fazendo com que os ocupantes encontrassem diversos desafios para ter as mínimas condições para habitação.

VISITAS

No início do projeto neste semestre, foi realizado uma reunião com todos membros da disciplina e algumas lideranças da Manuel Congo, a fim de alinhar as expectativas da cooperativa, suas principais necessidades e as possibilidades de trabalho que os alunos poderiam trazer de benéfico para a ocupação. Após isso ficou decidido a criação de três frentes de trabalho: o grupo da construção civil, que ajudaria na parte da obra que estava pra ser realizada, o grupo da produção, que ajudaria com toda a logística da parte gastronômica da cooperativa e por fim o grupo da organização do trabalho, que ajudaria fazendo um levantamento de toda a estrutura de funcionamento da cooperativa, mostrando os principais entraves e possíveis melhorias na gestão organizacional. As realizações deste último grupo que serão abordadas neste relatório.

Inicialmente, a ideia principal foi começar uma análise do estatuto e associar o que realmente funciona, como funciona e os principais problemas que impedem tal funcionamento. Então foi realizada uma reunião com a Camila (Conselheira Técnica), em que ela passou uma visão geral de como era a cooperativa, os segmentos, as tomadas de decisões e alguns conselhos de como deveríamos agir em um projeto de assessoria.

A partir disso e da avaliação do estatuto foi iniciado o trabalho e assim realizado um esboço da estrutura hierárquica de gestão da cooperativa, porém foi encontrado muitos entraves uma vez que o estatuto não representa fielmente o funcionamento da cooperativa. Com isso, tentou-se marcar reuniões para solucionar as dúvidas, e por problemas externos dos integrantes do grupo, das lideranças da ocupação e talvez a

falta de uma pessoa da cooperativa que estivesse associada ao grupo da organização do trabalho, não foi possível a marcação de nenhum horário que pudesse ocorrer uma reunião.

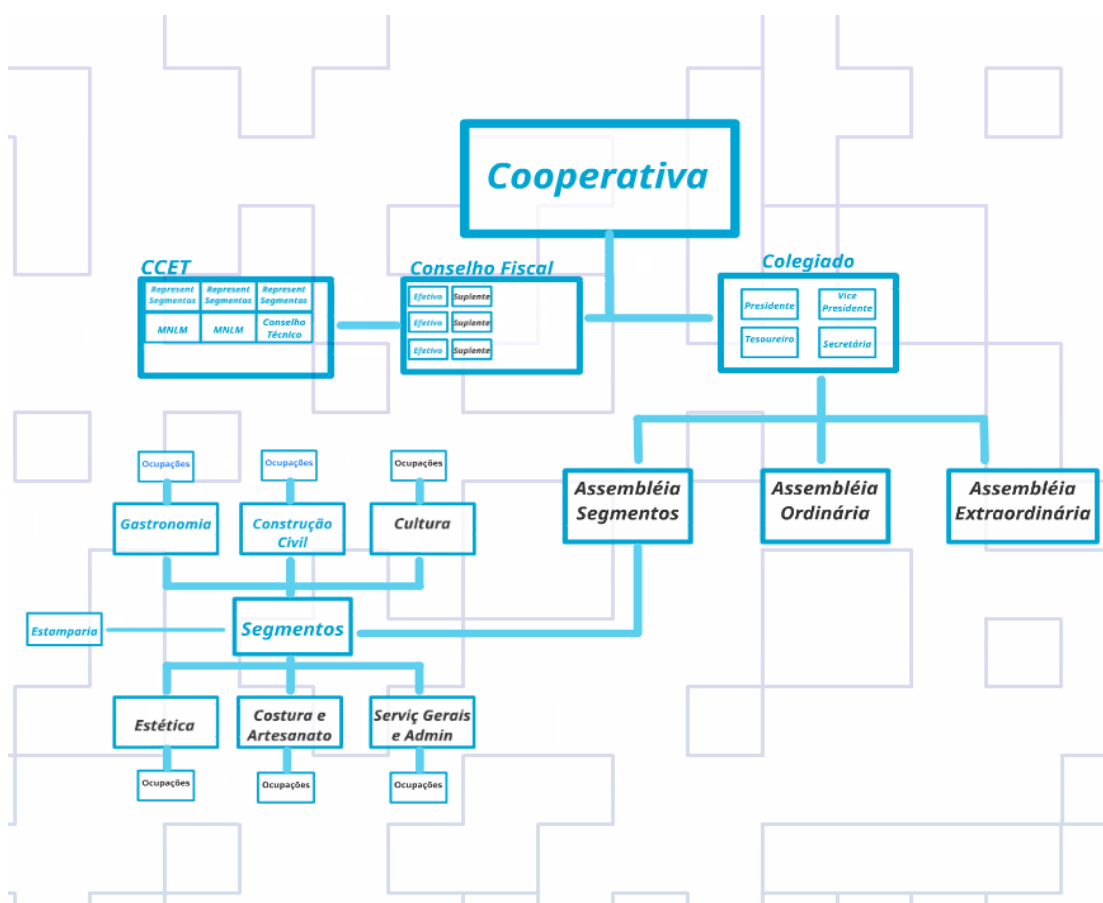
Então o grupo pensou em uma solução mais informal, que ficou notório ser a melhor opção para conseguir a realização dos encontros na Manuel Congo: reunir entre o grupo da organização uma data e um horário e chegar na ocupação sem aviso prévio, assim tentando falar com quem estiver disponível naquele momento.

Notou-se que as lideranças da MC estão em constante atividades, impossibilitando a marcações de reuniões formais, então o grupo percebeu que poderia conseguir as informações necessárias enquanto outras atividades estavam sendo realizadas por essas lideranças, muitas vezes com o próprio auxílio dos alunos que estavam ali naquele momento.

Após essa reunião foi possível esclarecer a estrutura da cooperativa, com algumas restrições, pois como a cooperativa foi criada em 2012, muitas das atribuições idealizadas no estatuto ainda não foram realizadas na prática, como algumas assembleias.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A partir do coletado e esclarecido com o projeto, foi construído uma forma organizacional da maneira que segue na imagem abaixo:



A cooperativa Liga Urbana tem em sua estrutura os três pilares, o CCET, o Conselho Fiscal e o Colegiado.

Iniciaremos o estudo pelo CCET (Conselho Consultivo de Ética e Técnica), o qual é composto, na forma idealizada, por três representantes de segmento, dois representantes do movimento (MNLN) e no mínimo dois conselheiros técnicos. Entretanto a realidade difere, pois não existem os três representantes de segmento, uma vez que os segmentos não estão bem definidos entre os colaboradores da cooperativa. Também existe somente um representante do movimento nesse conselho, vale ressaltar a importância desse representante, que tem por função evitar o distanciamento da cooperativa com o movimento.

O CCET tem por principal atribuição o planejamento, a elaboração e apoio a execução de planos e projetos educacionais e de formação política que vise o desenvolvimento e a expansão dos vários segmentos da cooperativa.

O Conselho Fiscal é composto, na forma idealizada, por três efetivos e três suplentes, porém na realidade só existe os três efetivos, essa precariedade de membros se dá pela falta de engajamento dos colaboradores que constituem a cooperativa com relação a gestão da mesma, fazendo assim com que poucos se desdobrem para a realização de diversas tarefas.

As atribuições do Conselho Fiscal são basicamente exercer a fiscalização sobre as operações, serviços e atividades da Liga Urbana e as principais estão listadas abaixo:

- Examinar se o montante das despesas e inversões realizadas está em conformidade com os planos e decisões do Colegiado
- Verificar se as operações realizadas e os serviços prestados correspondem em volume, qualidade e valor as previsões feitas e as conveniências econômico-financeiras da cooperativa
- Certificar se o Colegiado vem se reunindo regularmente e se existem reclamações de associados quanto ao serviço prestados;
- Averiguar se há problemas com os cooperantes
- Certificar-se se há exigência ou deveres a cumprir às autoridades fiscais, trabalhistas ou administrativas bem assim, quanto aos órgãos de representação do cooperativismo
- Estudar os balancetes e outros documentos mensais, o balanço geral e o relatório de gestão do Colegiado emitido, bem como pareceres sobre estas peças para a Assembleia Geral

O Colegiado é composto por um presidente, um vice-presidente, um tesoureiro e um secretário, este funciona da forma idealizada, uma vez que qualquer cooperativa tem que manter, por obrigação (por lei), um quadro completo de Colegiado para ser apta a funcionar.

Para o Colegiado existem atribuições específicas e de extrema importância para cada membro. O tesoureiro tem por principais atribuições assinar os cheques bancários em conjunto com o presidente e verificar, permanentemente, o saldo de caixa e o movimento financeiro da cooperativa. O secretário tem por principais atribuições auxiliar os trabalhos e orientar a lavratura das atas das reuniões do Colegiado e da Assembleia Geral, responsabilizando-se pela guarda de livros, documentos e arquivos permanentes e, ainda, assinar em conjunto com o presidente contratos e demais documentos constitutivos de obrigações. O vice-presidente tem por principais atribuições trabalhar na coordenação administrativa da cooperativa e substituir o presidente em seus impedimentos inferiores a 90 dias.

Por fim, ao presidente atribui-se principalmente dirigir e supervisionar todas as atividades da Cooperativa e garantir a implementação das decisões do Colegiado.

Por ser uma organização de autogestão as principais decisões da ocupação devem ser tomadas pela maioria dos seus membros, e isso se dá de acordo com assembleias, a forma idealizada foi pensada para a possível realização de três assembleias: Assembleia Geral Ordinária, Assembleia de Segmentos e Assembleia Geral Extraordinária. Notou-se a impossibilidade de afirmar o funcionamento real da forma idealizada de tais assembleias, pois até a atual data não tivemos a realização de nenhuma delas.

A Assembleia Geral Ordinária deveria ser realizada todo ano com a finalidade de divulgação do relatório de gestão, balanço geral, demonstrativo e distribuição das sobras apuradas, ou das perdas, parecer do Conselho Fiscal e plano de atividades da cooperativa para o exercício seguinte. E a cada quatro anos ela deve ser realizada com o objetivo de escolher um novo Colegiado e Conselho Fiscal, vale ressaltar que a primeira gestão poderia permanecer no cargo por apenas um ano, a fim de criar um estatuto e o início da estruturação da cooperativa, porém na atual data essa assembleia já estava vencida precisando ser realizada o mais rápido possível.

A Assembleia Extraordinária é basicamente elaborada quando há a necessidade de uma reunião excepcional e fora da época da Assembleia Ordinária, os principais entraves que podem ser abordados em uma Assembleia Extraordinária são: reforma do estatuto, fusão, incorporação, ou desmembramento, mudança de objetivos da sociedade dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes e contas dos liquidantes.

A Assembleia de Segmentos deve ser realizada sempre dias antes de uma Assembleia Ordinária ou Extraordinária, e esta tem por finalidade reunir as principais pendências, sugestões e problemas de cada segmento, os quais serão levados às assembleias gerais de forma mais organizada e sólida. O grupo percebeu que por diversas vezes essa assembleia pode ter importância superior as outras uma vez que é possível rastrear os mínimos problemas encontrados por todos cooperados e segmentos.

A cooperativa Liga Urbana tem um leque de segmentos: Construção civil, gastronomia, estética, costura e artesanato, cultura, serviços gerais e

administração, porém esse último ainda cria bastante controvérsias dentro da ocupação por ser um segmento que não traria renda alguma para a cooperativa, entretanto ela é de extrema importância para a sobrevivência do projeto.

A idealização da Liga Urbana seria que todas as outras ocupações, não somente a Manuel Congo, tivessem ativos em cada segmento desses descritos, algo bastante difícil de ser realizado na atual conjuntura devido à falta de mão-de-obra na própria MC, quanto nas outras ocupações. Também existe um problema quanto a falta de demanda para cada segmento. Contudo o grupo notou que um problema pode ser a causa do outro, e sua solução pode afetar diretamente o outro, e esse entrave nos leva a ineficácia de uma produção mais ativa dentro da cooperativa.

PERGUNTAS

1 - Como difere ou não a organização do trabalho da cooperativa liga urbana das empresas tradicionais

Observando o viés ideológico das empresas capitalistas tradicionais com a cooperativa Liga Urbana já podemos notar a primeira grande diferença. Na primeira, o principal objetivo é desenvolver o capital dos donos destas. Ou seja, toda e qualquer ação tem como objetivo final, o aumento do lucro dos donos.

Já na cooperativa, o principal objetivo é a garantia de moradia, incluindo os meios que garantam a permanência. Todo o lucro desta é pensado e revertido para que este objetivo seja possível de ser realizado para seus integrantes.

Devido aos objetivos tão diferenciados, a organização do trabalho muda drasticamente entre estas duas. Em sua grande maioria, as empresas tradicionais utilizam hierarquizações em suas estruturas organizacionais, com funções de fiscalização de hierarquias inferiores e planejamento das ações das mesmas. Apesar de encontrarmos algumas organizações que bonificam seus funcionários de acordo com a produtividade, muitas vezes os salários são fixos, sem a bonificação referida anteriormente. A parte majoritária do lucro vai para os donos dos meios de produção.

Ainda dentro destas organizações, não há participação das hierarquias inferiores sobre o planejamento da produção. Não existem espaços, nem poderes participativos (principalmente para os funcionários pertencentes a hierarquias mais baixas) para discutir os modelos de organização, além de permitir um maior conhecimento das atividades da empresa. Um dos resultados mais comuns, relativos a esta última parte citada é a alienação dos trabalhadores do processo produtivo, pois muitas vezes suas ações estão limitadas a apenas uma pequena fração de todo o processo.

A Liga Urbana trabalha com o modelo de autogestão, no qual, existem representantes de determinados segmentos, porém todos são eleitos e cada integrante da cooperativa tem direito a voto e voz. De acordo com o estatuto da cooperativa, existem espaços deliberativos para participação efetiva de todos nas discussões mais diversas possíveis, incluindo os modelos produtivos.

Por último, observando as relações pessoais nos dois modelos de organização, percebemos também diferenças. As tensões interpessoais nas empresas tradicionais, não raras as vezes, são originadas pelas cobranças impostas por funcionários de hierarquias maiores e/ou por pressões contínuas de perda do emprego, a fim de se aumentar a produtividade dos funcionários. Além disso, a competição entre funcionários estimulada muitas vezes pelos donos das empresas, com promessas de cargos melhores remunerados, pode ser outro fator que estimule o atrito entre os funcionários.

Na cooperativa, devido ao grande número de situações adversas, como a falta de assessoria das mais diversas áreas, pressões externas como tentativas de despejo (muitas vezes com intervenção policial), falta de políticas públicas para moradia e geração de recursos insuficientes para a manutenção da organização, geram um ambiente repleto de desafios e pressões que podem gerar atritos entre os funcionários.

Ainda assim, a maior liberdade e participação ativa é um indicativo positivo na autogestão, podendo algumas vezes amenizar conflitos existentes.

2 - Como difere a atividade de assessoria realizada da consultoria tradicional de empresas?

Na assessoria tradicional, o assessor coleta as informações sobre os problemas das empresas e os objetivos dela e procura buscar soluções para eles de forma independente dos trabalhadores empresa. Nesse modelo a relação se estabelece prioritariamente com os diretores da empresa, uma vez que são eles os contratantes dos serviços da assessoria. Depois a solução-problema encontrada pelos assessores é implementada, para fazerem uma avaliação e análise dos resultados obtidos com as modificações.

Na assessoria que realizamos, primeiro foi estabelecido um contato com uma dirigente do Movimento Nacional de Moradia para que houvesse uma apresentação das atividades gerais da Liga Urbana, como área de atuação, demandas e problemas, a partir disso mapeamos os pontos de gargalos da liga e assim pensamos nos grupos que dividiria a turma em áreas de atuação.

Após estabelecer esse primeiro contato, levamos nossa proposta de divisão e área de atuação para ser debatida junto com o Movimento a fim de que os nossos anseios estivessem em consonância com as vontades deles.

Com os grupos já estabelecidos, Gastronomia, Construção Civil e Organização da Cooperativa, marcamos reuniões com os membros associados da cooperativa e que atuavam nesses setores para que o trabalho de assessoria fosse feito em conjunto com eles.

As reuniões foram importantes para que pudéssemos ouvir e aprender junto com os trabalhadores e pessoas do Movimento, de forma com que nenhum conhecimento se sobrepusesse a outro, havendo sempre um diálogo de saberes.

Desse modo, a solução-problema encontrada seria construída junto com os cooperados para que eles fossem capazes de implementar de forma autônoma as modificações necessárias quando fosse preciso, não havendo assim uma alienação no trabalho a ser realizado.

CONCLUSÃO

A equipe de organização do trabalho tinha como objetivo fazer um levantamento de toda a estrutura da cooperativa para que pudesse relacionar as diferenças do funcionamento real e idealizado, encontrar os principais problemas na construção do setor administrativo e possíveis melhorias, mas infelizmente durante o processo, houve alguns problemas que impossibilitaram marcar reuniões e o trabalho não teve um resultado efetivo para a cooperativa.

Primeiramente, foi feita a análise do estatuto e foi encontrado muitos entraves, uma vez que este não representa fielmente o funcionamento da cooperativa, pois muitas das atribuições idealizadas no estatuto ainda não foram realizadas na prática, como, por exemplo, as assembleias que, por sua falta, trazem problemas mesmo em outros setores da cooperativa.

A idealização da cooperativa seria que todas as ocupações tivessem ativos em cada seguimento, mas por falta de mão-de-obra e demanda muitos seguimentos estão estagnados. Outro motivo da estagnação é a priorização de seguimentos que possam trazer subsídios o mais brevemente, como por exemplo a gastronomia e a construção civil. Um exemplo de seguimento estagnado, mas de extrema importância, é o de serviços gerais e administrativos que seria onde a equipe de organização do trabalho atuaria, porém ele ainda não existe, pois cria bastante controvérsias dentro da ocupação por ser um segmento que não traz renda alguma para a cooperativa

No processo de realização do trabalho a equipe foi aconselhada a não somente trabalhar em um projeto de mapeamento, mas sim trazer uma forma de perpetuar uma estrutura que tornasse possível aos cooperados a capacidade de implementar de forma autônoma as modificações necessárias na cooperativa. Porém, devido às prioridades da mesma, como dito no parágrafo anterior, além de outros problemas, não foi possível marcar as reuniões para discutir sobre a administração.

Um ponto a ser analisado é o fato do idealizado não ser exatamente como o real em uma organização de autogestão, pois tomando o conceito de autogestão e a necessidade apontada pela cooperativa sobre as prioridades, o estatuto deveria seguir algo que já existe e não o reverso como em uma organização tradicional. No entanto, a falta de conciliação entre o ideal e real, por enquanto, mostraram problemas no começo do processo administrativo.

Por fim, a conclusão do trabalho se daria respondendo duas questões: como difere a atividade de assessoria feita por nós da consultoria tradicional de empresas e como difere ou não a organização do trabalho da cooperativa liga urbana das empresas tradicionais.