

I CONPES – CONGRESSO DE PESQUISADORES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA  
“Desafios globais do trabalho com mediação solidária”

**AUTOGESTÃO EM ANÁLISE: NOTAS SOBRE A EXPERIÊNCIA DA  
INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS- IESOL/UEPG**

Autor principal:

Luiz Alexandre Gonçalves Cunha – IESol/UEPG - [llagc2@yahoo.com.br](mailto:llagc2@yahoo.com.br)

Co-autores:

Manuela Salau Brasil – IESol/UEPG – [manu\\_lela2@hotmail.com](mailto:manu_lela2@hotmail.com)

Alnary Nunes Rocha Filho – IESol/UEPG – [alnaryrocha@gmail.com](mailto:alnaryrocha@gmail.com)

Adriano da Costa Valadão – IESol/UEPG – [adrianocv01@yahoo.com.br](mailto:adrianocv01@yahoo.com.br)

Francisco Salau Brasil – IESol/UEPG – [fsbrasil@gmail.com](mailto:fsbrasil@gmail.com)

GT 8 – Desafios da Autogestão

### **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo problematizar a autogestão a partir da experiência vivenciada na Incubadora de Empreendimentos Solidário da Universidade Estadual de Ponta Grossa -IESol/UEPG. Buscou-se, através dela, analisar em que medida o princípio e o conceito de autogestão pode ser aplicado no caso concreto da IESol, considerando seus limites e suas especificidades enquanto entidade de apoio subordinada a uma instituição universitária e aos projetos de seus financiadores. Para tal empreitada foram utilizados os resultados de uma pesquisa qualitativa realizada com 26 participantes da Incubadora, além da análise propiciada pelos 10 anos de experiência acumulada, caracterizada pelo incessante encontro da teoria com a prática e da possibilidade com a realidade.

**Palavras-chave:** Economia Solidária; Cooperativismo; Autogestão; Incubadoras Universitárias; Extensão Universitária.

### **1. INTRODUÇÃO**

A Incubadora de Empreendimentos Solidários-IESoL, programa de extensão da Universidade Estadual de Ponta Grossa-PR, foi criada em 2005 e desde sua gênese se pautou por manter a coerência entre os princípios da economia solidária e sua prática concreta, em especial ao que se refere à autogestão em incubadoras universitárias que é pouco abordado na literatura sobre a temática, o que justifica a reflexão e as considerações apontadas neste artigo. Nas incubadoras universitárias, a autogestão está inserida num ambiente institucional que não reconhece os atos que emanam das incubadoras universitárias como de responsabilidade coletiva e os considera como de responsabilidade

exclusiva dos coordenadores dos projetos e do programa. Porquanto, o Estado não faz autogestão, mesmo os estados organizados a partir de princípios democráticos.

De qualquer forma, a organização com base nos princípios da autogestão é exercitada pelos membros da IESol, independente do ambiente institucional. Nesse contexto, é possível discutir a autogestão nos limites da dinâmica interna que surge da interação entre os participantes da equipe acadêmica e administrativa da incubadora e entre esses sujeitos e os trabalhadores que participam dos empreendimentos econômicos solidários - EES e os representantes das entidades de apoio relacionadas às atividades do programa. Dessa forma, temos como questão de reflexão: Até que ponto a organização autogestionária na IESol consegue responder as demandas vinculadas às necessidades dos EES, ao mesmo tempo que preserva os princípios da Ecosol?

Tendo a autogestão como princípio fundamental da Ecosol, este texto traz os resultados da reflexão inicial<sup>1</sup> buscando sistematizar a experiência da IESol, com base nos registros históricos desta incubadora e da aplicação de questionário respondido pela equipe (técnicos e acadêmicos) sobre a prática concreta da autogestão.

## **2. AUTOGESTÃO E ECONOMIA SOLIDÁRIA**

De acordo com Gaiger (2003), a Economia Solidária tem como características centrais a autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, autosustentação desenvolvimento humano e responsabilidade social. Entre os principais desafios da Economia Solidária está o desenvolvimento de processos da autogestão, que pode ser entendida inicialmente como:

O termo autogestão significa literalmente administrar, gerir a si mesmo, do grego *autos* [si mesmo] e do latim *gest-o*, [gerir], mas é utilizado para designar grupos que se organizam sem uma chefia. O princípio da autogestão parte então do pressuposto filosófico e político de que os homens são capazes de se organizarem sem dirigentes. Esse pressuposto está na base do movimento anarquista e dos movimentos libertários (LECHAT & BARCELOS. 2008, p. 97)

A autogestão é colocada como um desafio para sua implantação entre os trabalhadores acostumados culturalmente a processos de heterogestão, portanto acostumados com uma empresa gerida pelos proprietários ou por pessoas indicadas por

---

<sup>1</sup> Uma versão preliminar desta pesquisa foi publicada no XII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais e Humanas em Língua Portuguesa, sob o título “A autogestão em uma incubadora de empreendimentos solidários”.

eles, os quais, muitas vezes, impõe um sistema de subordinação na relação entre patrões e empregados. De outra forma, a autogestão é concebida como um “projeto de organização democrática que privilegia a democracia direta” (MOTHÉ, 2009, p. 26).

No seu sentido moderno, a autogestão tem origem nas primeiras experiências cooperativas do século XIX. A despeito dessa influência, atualmente, está relacionada à experiência comunista da antiga Iugoslávia, que buscava um sistema político e econômico independente do modelo soviético e, principalmente, às manifestações de Maio de 1968, que tiveram origem na França e que buscavam o sentido de uma democracia radical. (MOTHÉ, 2009; NASCIMENTO, 2007).

As dificuldades relacionadas aos processos autogestionários são inegáveis e Lechat& Barcelos (2008, p. 100) apontam que:

Não basta querer implantar a autogestão, ainda é preciso criar as condições para sua efetivação. A autogestão não é uma qualidade que um empreendimento possua ou não, é um processo em constante gestação que pode sofrer avanços, mas também retrocessos. Aprende-se o que é autogestão, praticando-a. É um processo que exige vigilância.

Dessa forma, destaca-se que a Ecosol, que se materializa como um conjunto de práticas ligadas a diversas categorias sociais que incluem “unidades informais de geração de renda, associações de produtores e consumidores, sistemas locais de troca, comunidades produtivas autóctones e cooperativas dedicadas à produção de bens, à prestação de serviços, à comercialização e ao crédito” (GAIGER, 2013, p.211), liga-se a processo complexo que envolvem contradições nos processos que envolvem sua adoção.

Ainda segundo Gaiger (2013), a promoção da Ecosol articula-se a um campo social composto de quatro grandes segmentos: 1) os empreendimentos solidários propriamente ditos; 2) organizações civis de apoio como a ação de ONGs, universidades, sindicatos e igrejas; 3) órgãos de representação e articulação política materializados nos conselhos e fóruns e 4) órgãos estatais de promoção e fomento à Ecosol em diversos níveis governamentais.

A autogestão é característica central para que os EES se configurem enquanto tal, mas não é prática incontestada entre as entidades de apoios, as quais são, em boa parte, caracterizadas pela centralização nos processos decisórios. De qualquer forma, a autogestão, na perspectiva da Ecosol, está contida de forma indelével na sua proposta que, para os seus militantes e apoiadores, é uma proposta de redefinição dos rumos civilizatórios e não apenas uma mera alternativa de desenvolvimento, muito embora se

reconheça que a sustentação produtiva e a organização social precisam também mudar para que se sustente uma nova proposta civilizatória.

Dessa maneira, a Ecosol, como indispensável a um projeto alternativo de desenvolvimento, busca fundamentar políticas públicas de geração de trabalho e renda de natureza emancipatória, que possuam como valores comuns a posse coletiva e gestão democrática dos meios sociais de produção, distribuição, comercialização e crédito, a gestão da economia e das empresas, subordinadas às necessidades sociais e econômicas dos trabalhadores e a aproximação entre os setores estatal e privado da economia, com a criação dos fóruns locais de desenvolvimento econômico e social.

Pressupõe, sobretudo, uma gestão compartilhada, não hierarquizada, não subalternizada, com decisões coletivas através da prática real da democracia direta. Portanto, baseada numa organização autogestionária que tem o potencial de se integrar de forma decisiva aos princípios da Ecosol. E este desafio se apresenta não apenas para os EES, mas aos demais sujeitos que integram o campo da economia solidária, no caso específico deste artigo, de uma determinada entidade de apoio.

### **3. ECONOMIA SOLIDÁRIA E AS ENTIDADES DE APOIO**

A Economia Solidária tem se consolidado no Brasil a partir de diversas experiências associativas, incluindo cooperativas populares, associações, empresas recuperadas pelos próprios trabalhadores, grupos informais e diversas outras formas de organização produtiva que tem como base a cooperação, a solidariedade e a autogestão. Além delas, o campo da Ecosol é formado pelo poder público e entidades de apoio.

O desafio de uma entidade de apoio à consolidação da Ecosol contempla diversas dimensões, pois além do suporte técnico aos grupos de trabalhadores e trabalhadoras que apoiam, também inclui uma formação educacional teórica e prática sobre Ecosol e autogestão, capacitação profissional específica relativa ao ramo de atividade do grupo atendido e de alguma forma dar um suporte que viabilize a consolidação do empreendimento solidário.

Uma incubadora universitária é uma entidade de apoio, apesar de, neste caso, estar inserida e representar uma instituição ligada ao ensino superior, mas não deixa de ser participante do que se denominamos de movimento social da economia solidária. Dessa forma, se de um lado assume um papel de estímulo e até de uma militância em prol da Ecosol, de outro lado precisa se manter na institucionalidade da burocracia pública e da

universidade. Isso, por si só, já a coloca num terreno complexo, pois a maioria das suas ações é mediada pela instituição a qual ela está regularmente vinculada.

Cada incubadora universitária estabelece, ou para ela é estabelecido, um tipo de relação institucional específica. As diferentes relações institucionais dão maior ou menor liberdade de atuação, bem como é através dessa relação que se estabelece também um maior ou menor suporte da universidade para a incubadora, dependendo, em última instância, da forma que ela é criada dentro da instituição, isto é, a que órgão ou órgãos ela está diretamente vinculada.

Considerando que as incubadoras populares-ICs fazem parte do conjunto de entidades de apoio dentro do campo da Ecosol, convém ressaltarmos sua identidade e suas principais características. Sobre o primeiro aspecto, é possível concebê-las como um coletivo formado por pessoas da comunidade universitária, com conhecimento prévio ou adquirido sobre Ecosol, que empreendem esforços - beneficiando-se dos conhecimentos específicos de cada área e do ambiente multidisciplinar – para o desenvolvimento de trabalhos de extensão e pesquisa, reunidos pelo desejo de promover transformações na sociedade através da Ecosol.

Muitas ICs assumem como uma de suas características principais o questionamento à universidade e de seu papel diante de problemas concretos da sociedade, portanto, consideram a universidade como campo de disputa e nela se colocam claramente ao lado das mudanças sociais. Para isso, é crucial a proximidade com a comunidade e o exercício de manter a coerência entre os princípios da Ecosol e a prática dentro da incubadora, mas a autogestão experimentada nas ICs tem suas peculiaridades e, para entendê-las, devem-se considerar as dinâmicas que ali se instalam. Com esse propósito, recorre-se à afirmação de Singer para pensar ampliar a discussão, buscando pensar as ICs no seus ambientes de inserção:

O papel das incubadoras nas universidades é dar exemplo. O papel do professor é ajudar, e não mandar nas incubadoras. A vivência democrática nas incubadoras, no movimento, na SENAES é absolutamente fundamental. No momento em que vivemos em democracia nos chocaremos em espaços que ela não existe. Ninguém manda, e ninguém obedece. Qualquer lugar em que as pessoas interajam e ideal que todos participem. (RELATÓRIO... p.34).

Desde o início de suas atividades, a IESol comprometeu-se com a prática da autogestão na sua organização interna, relacionada a uma proposta interdisciplinar, favorecendo a promoção de trocas e saberes entre seus participantes, caracterizando assim a amplitude e a diversificação do seu público interno, que ao mesmo tempo em que possui

uma profunda riqueza e diversidade de pensamentos e conhecimentos, também conserva um universo de conflitos e contradições, entre eles, os relacionados à organização autogestionária.

Essa proposta de organização resulta em práticas novas e que buscam se diferenciar daquelas que dominam os padrões hegemônicos de convivência, os quais são relacionadas a uma cultura capitalista, reproduzida em várias gerações, onde tem relevo especial a competição, o individualismo, a concorrência, a naturalização das ideias de mercado, de lucro, de acúmulo de riqueza em detrimento de outros valores como a cooperação, a associação, a solidariedade, entre outros.

Na IESol, as equipes que se formam são marcadas pela diversidade, destacando-se grupos de militantes críticos ao consumismo e produtivismo capitalista. No entanto, a IESol, como programa de extensão, também atrai um público que não tem familiaridade com a Ecosol e outros movimentos sociais de crítica aos elementos fundamentais da cultura capitalista. É contanto com esse conjunto diverso e complexo de pessoas, que se formaram as equipes da IESol durante seus anos de existência.

A prática da autogestão na IESol encontra limitações institucionais, pois ela não é uma associação, nem cooperativa e, menos ainda, um grupo informal. Como um programa de extensão tem obrigações acadêmicas e administrativas próprias e institucionais. Portanto, em primeiro lugar, os recursos advindos de parcerias com órgãos estatais de fomento a projetos de suporte, tanto para a Incubadora, como para seus grupos, tem sua utilização regulada pela forma de utilização de qualquer outro recurso público.

Não há, portanto, uma agilidade compatível com as demandas das ações implementadas pelo programa e demandada pelos grupos. Além disso, a inserção no ambiente público diminui a agilidade na contratação de pessoal, gerando um processo complexo de formação de equipes e continuidade das mesmas. Dessa forma, são inúmeras as barreiras que a IESol enfrenta em combinar sua administração, que busca ser autogestionária, com as relações administrativas e acadêmicas universitárias.

Superar e vencer esse desafio têm sido uma das maiores preocupações dos membros da Incubadora, que estão constantemente construindo esse entendimento e também registrando essa experiência pela criação de literatura científica sobre o tema, ao mesmo tempo em que atuam, executando projetos, em meio a atividades que exigem sempre muito de todos. O desafio é um motivador importante para buscar a reflexão sobre a questão, como se propõe neste texto.

Desde sua criação, a IESol atuou junto a 21 empreendimentos, englobando trabalhadores dos ramos de artesanato e alimentos (11), reciclagem (4), agricultura camponesa (3), redes de apoio a movimentos sociais (1), incubação de território (1) além de acompanhamento a uma nascente incubadora (1), situados na área urbana (14) e rural (7), abrangendo a cidade de Ponta Grossa (11) e outras cidades da região no entorno do município de Ponta Grossa (10).

Esse trabalho é viabilizado pelo apoio de parcerias e pela sustentação econômica de projetos que financiam sua execução. Atualmente, a IESol executa 4 projetos de fontes diversas (Programa Petrobrás Desenvolvimento & Cidadania, CNPQ/SENAES-PRONINC, (PROEXT – MEC/SESu, FNS - Cáritas Brasileira).

A execução simultânea desses projetos contempla, no momento, a incubação ou assessoramento a 13 empreendimentos. Os projetos permitiram um aumento significativo e importante do número de trabalhadores participantes da economia solidária, potencializando o trabalho já existente e ampliando o próprio movimento da economia solidária no município e região.

Ao mesmo tempo, este aumento de demanda causou alterações importantes na dinâmica interna de funcionamento da Incubadora. Um dos impactos diz respeito à prática da autogestão, assunto problematizado neste texto.

O acréscimo do número de integrantes da IESol exigiu esforços semelhantes aos enfrentando por empreendimentos que se vêm na mesma situação de crescimento súbito: a dificuldade de conciliar a manutenção de seus princípios com a nova configuração.

No caso da IESol, buscou-se enfrentar o desafio com uma proposta concreta de reorganização administrativa, mantendo-se como central a manutenção da organização autogestionária. Para tanto, foi criado, discutido e assumido um organograma que mantivesse a autogestão como princípio orientador, incorporando as diferentes atividades e funções.

O organograma, inserido na sequência, propõe-se a expor, visualmente, a preocupação com a estruturação horizontalizada da administração da IESOL. Destaca-se uma organização em coordenações e núcleos que possuem um relativo grau de autonomia, e apenas levando ao Conselho de Autogestão os relatos mais sucintos das atividades e questões que não puderam ou podem ser tratadas apenas na alçada dessas coordenações ou núcleos.

#### **FIGURA 1. Organograma da IESol**



FONTE: Os autores

#### Atribuições das Funções do Organograma (FIGURA 1)

**Conselho de autogestão:** instância integradora, composta por todos os membros da IESol onde são socializadas as atividades desenvolvidas, encaminhadas e tomadas decisões em relação as ações gerais da IESol.

**Coordenação Geral** – coordena as atividades do programa de extensão, zelando pelo cumprimento das atribuições institucionais e acadêmicas. Tem poder de veto às decisões que possam ferir o caráter institucional do programa e dos projetos.

**Coordenadores de projeto:** professores coordenadores de projetos, acompanhando as demandas administrativas e pedagógicas dos projetos, pelo acompanhamento dos estudantes voluntários e bolsistas. Coordenam as atividades de pesquisa, extensão e ensino relacionados aos projetos.

**Supervisores:** São professores ou técnicos que apoiam os coordenadores dos projetos e os demais coordenadores no acompanhamento direto das ações, principalmente os técnicos e auxiliares técnicos.

**Coordenação técnica:** coordenação do acompanhamento e aplicação dos princípios da economia solidária nas ações implementadas pelos projetos e o programa como um todo, coordena ações de formação das equipes e grupos, pesquisas, coordenação dos trabalhos técnicos voltados a produção acadêmica e didática em economia solidária.

**Coordenação executiva:** coordenação do acompanhamento e andamento das ações relacionadas aos projetos, coordenação da verificação do cumprimento de prazos, objetivos e metas definidos nos projetos, apoio aos coordenadores de projetos e do programa sobre o andamento e cumprimento das demandas específicas e gerais relacionadas à execução das ações e atividades.

**Técnicos de projetos:** apoio aos supervisores e coordenadores no acompanhamento dos projetos, supervisão dos auxiliares técnicos, encaminhamento de demandas, planejamento e implementação de ações.

**Auxiliar técnico de projeto:** são os estudantes de graduação ou ensino médio que auxiliam nas ações de planejamento e execução das ações e atividades relacionadas aos projetos e ao programa.



**Técnico administrativo:** planejamento e execução de ações e atividades relacionadas as demandas administrativas gerais do programa e dos projetos.

**Equipes de incubação:** composta de professores, técnicos e auxiliares encarregados de promover ações e encaminhar demandas de incubação e assessoramento nos grupos, tanto na perspectiva do trabalho direto com grupos específicos, como com grupos considerados na perspectiva de territórios eredes, nas modalidades de acompanhamento, incubação e assessoria.

**Núcleos de apoio às ações da IESol:** equipes encarregadas de auxiliar os grupos e a IESol em demandas específicas transversais aos grupos/territórios ou redes apoiados pela IESol.

A imagem que se procura destacar no organograma é que todos os segmentos que compõe a estrutura da IESol devem ser considerados no mesmo nível de participação na organização autogestionária. Portanto, pretende-se superar a verticalidade presente de forma dominante nas empresas capitalistas ou mesmo no poder público, por uma proposta que busca perseguir a horizontalidade na administração da IESol.

Nesses termos, o Conselho de Autogestão é a instância que integra as discussões relacionadas às atividades e ações que são implementadas pela Incubadora. A grande questão é o que se deve ou não levar ao Conselho, tendo em vista o tempo que pode ser reservado as discussões, mas, mais importante ainda, decidir sobre o que é indispensável de ser conhecido e discutido por todos para que se preserve o principio da autogestão. O que se procura é dar o direito de opinião e decisão a todos os assuntos que são decisivos na definição de rumos, objetivos e metas relacionadas aos grandes segmentos administrativos e acadêmicos.

No entanto, estabeleceu-se a possibilidade da coordenação geral da IESol e dos coordenadores dos projetos terem o direito a veto e a opção de encaminhar as decisões vetadas de outra forma, porque podem entender que a decisão pode estar contrariando exigências legais, institucionais e acadêmicas que não podem deixar de ser cumpridas. Esse se relaciona a responsabilidade exclusiva que os coordenadores têm frente à instituição na qual o programa está inserido e das quais recebe os financiamentos formalizados contratualmente. Por outro lado, os coordenadores não podem impor por sua vontade, sem um processo de convencimento, quando for o caso, ações ou atividades para a IESol.

As reuniões do Conselho de Autogestão acontecem quinzenalmente e os encontros de formação com a mesma periodicidade. Essas datas podem ser alteradas face alguma necessidade urgente que não possa esperar a próxima reunião do Conselho. Portanto, um dia da semana é reservado para o coletivo, os demais dias estão reservados para os

trabalhos de planejamento e ações junto aos grupos incubados e outros espaços de participação da IESol.

Não há ilusão de que apenas tais espaços garantam o exercício da autogestão, mas, sem dúvida constituem-se em espaços privilegiados para esta prática. Com o objetivo de avaliar a prática concreta da autogestão na IESol, realizou-se uma pesquisa entre seus participantes, totalizando 26 pessoas (8 técnicos e 18 alunos). A pesquisa levantou questões que nos ajudam na compreensão sobre a autogestão e as práticas vivenciadas.

#### 4. A AUTOGESTÃO NA IESOL

O que se pretende é dar voz aos sujeitos que participam da construção da organização autogestionária da IESOL para conhecer as suas percepções e representações relacionadas às práticas autogestionárias que vivenciam no dia a dia da Incubadora. Como já apontado, participam da IESol pessoas diferentes áreas do conhecimento e portadoras de experiências diversas em relação à Economia Solidária (Quadro 1), considerando que a ampla maioria conhece a Economia Solidária basicamente a partir da sua inserção neste Programa de Extensão.

**Quadro 01: Dados gerais dos participantes**

<b>Idade</b>	<b>Número de pessoas</b>	<b>%</b>
Até 24 anos	16	61,54
25 a 30 anos	5	19,23
Acima de 30 anos	5	19,23
<b>Sexo</b>		
Feminino	16	61,54
Masculino	10	38,46
<b>Tempo na IESol</b>		
Até 1 ano	13	50,00
1 a 2 anos	7	26,92
Mais de 2 anos	6	23,08

Fonte: Pesquisa de campo

Esse último dado revela uma realidade enfrentada pelas demais incubadoras: a grande rotatividade de pessoas, o que exige uma constante preocupação em fazer uma formação inicial com os recém-chegados, bem como esperar que os mesmos se adaptem aos valores da economia solidária e a maneira de trabalhar da IESol, que difere, drasticamente, do que é observado em espaços de trabalho tradicionais, que estão dentro da perspectiva heterogestionária.

Neste sentido, 10 dos entrevistados (38,46%) apontaram o contexto capitalista como um entrave à autogestão na IESol. Conforme uma das respostas, a prática da autogestão “*devia ser a lógica das nossas vidas desde crianças*”.

Outro fator indicado como dificuldades para se exercer a autogestão dentro da incubadora são o fato dela estar dentro de uma universidade (42,3%) e metas a serem cumpridas (30,8%). Além disso, metade dos pesquisados citaram questões relacionadas a conflitos, destacando que pessoas ainda não entendiam o conceito de autogestão. Não obstante, 80,8% mencionaram que a autogestão da IESol é digna de elogios, seja pelo fato dessa prática já estar consolidada ou então pela constante busca em aprimorá-la.

Sato (2009) sustenta a concepção de organização cooperativa como processo social, onde se alternam momentos de conflito e harmonia, numa prática que requer habilidades de comunicação e negociação que mesclam cooperação e confrontação; argumentos e silêncios -, expressos na linguagem verbal e corporal. De acordo com ela:

Parece-me que o grande desafio, certamente já sentido pelos envolvidos no projeto das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, é criar um novo modo de relacionar-se, de ver o trabalho e vida, que opere através de uma outra racionalidade, que não a instrumental, a partir das pessoas que somos, das experiências de vida que temos e da sociedade onde vivemos, tendo, ainda que não como objetivo único e prioritário, a busca de condições materiais de sobrevivência. Um outro desafio, também presente, é o de conseguirmos evitar que a Universidade colonize a população, pois também nós, que a ela estamos vinculados, como somos gente, temos nossas histórias de vida, temos nossas expectativas e temos nossos interesses, nem sempre claros para nós mesmos. Temos ainda nossas próprias concepções sobre o que é um processo organizativo cooperativo. (SATO, 2009, p. 3)

No caminho para vivenciar a autogestão a partir da realidade de uma universidade, é contraproducente minimizar tais desafios, tampouco, desconsiderar os esforços requeridos quando se trata de promover o protagonismo do coletivo. Promovê-lo, no entanto, não é ignorar as contradições e particularidades engendradas durante o processo de experimentação desta outra forma de gestão e convivência.

Podemos destacar, por exemplo, as dificuldades com relação às situações de conflitos, que geralmente se busca evitar no coletivo, o que não significa que não ocorram. E, sendo assim, são tratados em pequenos grupos, em conversas que deixam de fora a resolução das questões e que acabam mascarando as situações problemas, o que não impede a deterioração – mesmo que temporária – das relações. De fato, a mediação dos conflitos na autogestão é um dos aspectos que demanda maior investimento.

O depoimento que segue revela a relação entre autogestão e conflito:

*é uma prática que gera conflitos quando efetuada, isso porque, faz com que indivíduos que estão envolvidos nela quebrem paradigmas de suas práticas, que até então eram caracterizadas como heterogestionárias - resultado da sociedade que vivemos. Dessa forma, percebo que o trabalho, na IESol está nesse contexto, pois, busca realizar a autogestão, com isso, a IESol acaba sendo um espaço de discussão, de conflito de ideais, o que eu acho ser positivo. Contudo, é necessário que todos os indivíduos envolvidos entendam essas oposições de maneira saudável e não pessoal (entrevista 3.)*

Uma espécie de antídoto, citado recorrentemente nas entrevistas, é o exercício do diálogo. No entanto, ele próprio enfrenta entraves no cotidiano de trabalho, como demonstrado abaixo:

*o diálogo, que considero como o elemento principal e fundamental para que esta prática seja bem sucedida, ainda não ocorre de forma satisfatória por diversos motivos, como excesso de atividades, prazo dos projetos, entre outros (entrevista 4).*

Com efeito, o acúmulo de atividades quando unido à falta do exercício do diálogo em outras instâncias da vida, dificultam o exercício da autogestão.

Embora de natureza diversa quando comparada com o conflito na heterogestão, é possível considerar:

A grosso modo, pode-se dizer que onde há pessoas, há também conflitos, por mais liberdade de expressão ou solidariedade que possa ali existir, ou justamente por isso. Sato e Esteves comentam essa questão: ' O conflito é a demonstração de que há possibilidade do debate público das questões que permanentemente acometem o empreendimento. O conflito demonstra que há vida política no grupo'.(ANDRADA, 2006, p. 6)

A autora complementa, a respeito das subjetividades e singularidades que formam um coletivo:

Postas lado a lado, as singularidades aparecem como diferenças de interesses, ora convergentes, ora divergentes. A organização cooperativa de trabalho pressupõe a expressão das diferenças e, assim, elas passam a servir a todos se solidarizadas, se disponibilizadas para o coletivo. Mas

essa dinâmica pressupõe debates, embates, conflitos. Há todo um processo de destruição e reconstrução no meio do caminho, do momento da emergência de diferenças acerca de uma questão, até a chegada a uma decisão coletiva que possa ter se servido dessa pluralidade e que, de certa forma, também venha para dar sentido a ela. (ANDRADA, 2006, p.6)

Na prática, pode-se perceber uma situação em que a vontade do sujeito e do grupo são tomados como sinônimos. Desejos e escolhas individuais são concebidos, por vezes, como expressão do coletivo, num equívoco que corrompe o significado real de um processo autogestionário (quando a autogestão é travestida de “sugestão”). Estes foram apontamentos indicados pelos entrevistados, e que pode ser sintetizado na fala abaixo:

*o princípio da autogestão ainda não está claro para algumas pessoas, que muitas vezes confundem isso com transgressão ou que não há delegação de funções, minimizando certos atores neste contexto. É relevante pensar que o princípio da autogestão considera todos como iguais, onde não há hierarquia de decisões ou superioridade nas falas. Porém, é importante pensar ainda que a ecosol é uma alternativa frente ao contexto capitalista, mas que não pode ser confundida com uma ‘anarquia’, sem regras, prazos, delegações de funções (entrevista 9. )*

Um caminho a ser seguido é o investimento em formações específicas e contínuas, sem a separação entre elas e o cotidiano na IESol e nos EES. Para cumprir este pressuposto, mais uma vez, percebe-se que o acúmulo de tarefas e a sobreposição de agendas pode ser um empecilho para sua realização. Mesmo assim, sua relevância é destacada quando se pretende mudar uma cultura antagônica.

*Para um futuro próximo dever-se-ia pensar em um ano inteiro de trabalho intensivo em formações sobre a temática. Isto porque, ao longo deste oito meses que aqui estou, percebi falas reiterando a hierarquização no mundo do trabalho; falas de poder, utilizadas para demarcar o lugar de cada um na incubadora; apelo ao controle burocrático; tomadas de decisões unilaterais, precipitadas, sem levar em consideração demais integrantes de equipes, mormente os ‘estagiários’; e, por fim, é possível que tenham sido realizadas práticas de silenciamento – que já não é bem vista num capitalismo explorador burocrático, quem dirá em um sistema que se quer alternativo como é a Economia Solidária (entrevista 12.)*

Sobre a realidade da IESol, o depoimento seguinte sintetiza uma impressão geral:

*Em muitos momentos ela acaba tornando-se conflitante devido a*

*seu grau de relações e dependências institucionais, que exigem nomeações ou graus de responsabilidades diferenciados. Entretanto, no cotidiano interno existe um grande esforço para que a prática se consolide, sendo ponto recorrente das discussões internas. (entrevista 8)*

É importante considerar aspectos que impulsionem e valorizem a autogestão, tomando-a como uma aposta virtuosa. De acordo com Singer (2002, p. 21):

A autogestão tem como mérito principal não a eficiência econômica [necessária em si], mas o desenvolvimento humano que proporciona aos praticantes. Participar das discussões e decisões do coletivo, ao qual se está associado, educa e conscientiza, tornando a pessoa mais realizada, autoconfiante e segura.

A participação nas decisões é uma característica central nas práticas autogestionárias e sobre ela é importante lembrar a afirmação de Gutierrez (1997, p.28): “Participação significa, em termos bem claros, mais trabalho!... E a participação só é possível quando as pessoas estão sinceramente empenhadas nela, num ambiente de segurança e liberdade, confiando uma nas outras”.

No que diz respeito à participação, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa, observou-se divergência de opiniões sobre os espaços mais adequados para que ela ocorra. É o caso das reuniões gerais, que correspondem às reuniões do Conselho que, para alguns, é um dos momentos em que ela ocorre, enquanto para outros, ao contrário, é nas reuniões de equipes (pelo menor número de pessoas e pelo maior periodicidade), onde ela acontece mais facilmente. Sobre o primeiro posicionamento:

*nas reuniões, formações e atividades gerais da IESol, pois além de opinar sobre determinadas questões, também tenho a capacidade de respeitar a opinião dos demais (entrevista 26.)*

Contrariamente, deve-se considerar um depoimento oposto:

*tenho dificuldade em me posicionar em alguns espaços mais amplos, por isso acredito que contribuo mais nos grupos mais cotidianos, como a equipe de incubação, por exemplo, e nos espaços comuns na execução de tarefas (entrevista 19).*

Novamente recorreremos à importância da experiência como lastro para alavancar os princípios e práticas orientadores da economia solidária. Para que a experiência seja exitosa, Gutierrez (1997) destaca a importância em se conceder um período de transição entre uma cultura e outra, além da educação continuada com vistas a proporcionar

condições de participação de todos. Portanto, sobre as estratégias de autogestão, o autor aponta:

O primeiro passo para o sucesso de uma experiência autogestionária é distinguir entre o engajamento efetivo do coletivo e um envolvimento formal e aparente. O caminho a ser percorrido, neste segundo caso, é tentar desarmar a generalização das desconfianças, falsidades e articulações estratégicas, colocando as relações humanas num patamar mais saudável, moralmente mais maduro e politicamente consciente. (1997, p. 31)

O autor advoga contra a substituição da reflexão e do debate pelas decisões via eleições – a não ser em casos específicos, uma vez que isso enfraquece a própria essência da autogestão. Como terceiro fator de alerta, vaticina:

Outra coisa que não leva ao sucesso é o voluntarismo sem uma postura técnica e profissional. Da mesma forma que não existe autogestão sem um engajamento efetivo, apenas a vontade sincera de um grupo não garante nada. É preciso estar atualizado com relação às questões da produção, administrativas e comerciais, buscando implementar qualquer idéia nova que porventura pareça útil para tornar a empresa mais eficiente e apta a sobreviver no mercado. Neste contexto, cabe ao próprio grupo definir seus limites políticos e éticos (GUTIERREZ, 1997, p.31).

A disposição para o exercício da autogestão requer paciência e crença de que ele vale a pena, reunindo esforços militantes e práticos ainda mais quando se trata do cotidiano de uma incubadora, tendo em vista sua dinâmica própria já mencionada anteriormente. Mais uma vez se trata de ultrapassar antigos hábitos e romper com hábitos adquiridos:

*não temos muitas experiências de vida que favoreçam o exercício da autogestão, assim, não realizamos pequenas coisas - lavar a louça que usamos, guardar utensílios, preencher documentos - que são fruto de nossa visão fragmentada que não vê que lavar a louça e preparar os utensílios para a próxima pessoa é parte do processo de se alimentar. Logo, a maior parte dos afazeres que nos propomos a realizar de forma mais orgânica é proativa acaba sendo substituído por tabelas arbitrarias, já que as tarefas acabam por não realizar-se nos moldes da primeira proposta. (entrevista 18).*

As condições de possibilidade da prática da autogestão são afetadas por questões subjetivas, objetivas, internas e externas, mas que certamente compõem um caminho que, afastando-se da busca por um modelo ideal, se aproxima de uma forma mais igualitária e democrática de viver e trabalhar, ou seja:

Teoria e prática nunca coincidem. Isto é natural, pois se referem a diferentes ordens da realidade. A teoria corresponde a uma ordem essencialmente mental, intelectual, que estabelece os elementos explicativos fundamentais de funcionamento de uma realidade empírica [...] ou sustenta um corpo de valores e princípios[...]. Acreditar que o movimento real, concreto, da Economia Solidária tende ou deve seguir a ordem das nossas propostas, isto é, nossas ideias, é recair num pensamento idealista. (GAIGER, 2007, p.17)

Da mesma forma, Parra (1999, p. 166) assevera “assim como não existe Estado com democracia consolidada, mas em contínuo processo de construção democrática, não há cooperativa com autogestão acabada”.

Como um dos pressupostos da autogestão é a autonomia, pode-se prever algumas das dificuldades enfrentadas por um programa de extensão de uma universidade, sujeito à diversos graus de dependência com demais órgãos internos e externos à instituição, a exemplo do caso em tela. A este respeito, destacamos:

*o maior gargalo da autogestão na IESol localiza-se na exigência de um sujeito autônomo para o trabalho no programa que não corresponde ao sujeito gerado pela Universidade. Assim, muitas vezes, deparamo-nos com sujeitos que permanecem aguardando o recebimento de ordens e não vislumbram a forma para exercitar sua proatividade (entrevista 15).*

Entre o ideal e o possível, a experiência da autogestão transcorre como processo pedagógico e formativo que abrange e exige esforços de todos seus participantes. Dentre a rigidez das esferas e procedimentos burocráticos, há que se construir espaços onde seja viável praticar e alargar os horizontes da autogestão.

*Acho que toda prática autogestionária pode acabar passando por situações de contradição, pois além de ser prática organizativa, é uma mudança na forma de nos relacionarmos, vejo que a IESol tem suas contradições, também por ser um espaço institucional que não rompe com o sistema hierárquico e de metas. Acredito que o questionamento diário, aberto e amoroso sobre nossas práticas - individuais e coletivas - é vital para aparar as arestas entre o teórico e a prática (entrevista 19.)*

Focando tanto nas atuações individuais como na do coletivo, as reiteradas avaliações e autoavaliações são essenciais, convertendo-se em exercício de humildade, maturidade e coragem.

*Ainda acho que estou me acostumado com a ideia, devia ser a lógica da nossa vida desde crianças, mas como disse em outra*



*pergunta, estamos acostumados com o modelo vigente. Percebi que eu acabava centralizando algumas tarefas e não fazendo uma discussão coletiva sobre elas, resolvendo e decidindo sozinha, depois que comecei a perceber que fazia isso comecei a tentar mudar esse jeito de resolver e levar para soluções decididas coletivamente (entrevista 1).*

Trata-se de contemplar questões objetivas - que dizem respeito aos projetos e às instituições -, e subjetivas – onde residem as vontades e disposições pessoais. A este respeito:

No momento em que nos opomos ao capitalismo e suas formas de sujeição, e nos dispomos a transformá-las, necessitamos incluir como ‘campo de transformação’ todo esse conjunto de valores que não somente compõem o capitalismo, mas a nós mesmos. Em outras palavras, necessitamos transformar o capitalismo incorporado em nós. Não há transformação [macropolítica] que não seja autotransformação [micropolítica, transformação de si e das relações próximas] e, nesse sentido, o trabalho é terapêutico. Não há um sujeito externo ao processo que nele interfere com o objetivo de mudá-lo. Há o sujeito que se transforma com o processo, porque é parte integrante dele; um sujeito-em-processo. ( BARRETO, 2003, p.308)

Singer lembra que a autogestão não rivaliza ou exclui a competência científica, mas antes, que se trata de administrar a partir de novas competências. Eis um bom motivo para que, nas incubadoras, a extensão e a pesquisa estejam amalgamadas num espaço multi e interdisciplinar.

O mesmo autor considera que não se nasce designado para autogestão ou heterogestão, mas que a opção por uma delas é cultural. No entanto, ele pontua:

Tanto a autogestão como a heterogestão apresentam dificuldades e vantagens, mas seria vão tentar compará-las para descobrir qual delas é a melhor. São duas modalidades de gestão econômica que servem a fins diferentes. A heterogestão parece ser eficiente em tornar empresas capitalistas competitivas e lucrativas, que é o que seus donos almejam. A autogestão promete ser eficiente em tornar empresas solidárias, além de economicamente produtivas, centros de interação democráticos e igualitários [em termos], que é o que seus sócios precisam (SINGER, 2002, p. 23).

Com base nesta assertiva, é oportuno interrogar sobre a modalidade preferencial para uma incubadora universitária de empreendimento solidário, aventando a hipótese de se tratar de um modelo híbrido que mescla a eficiência cobrada pela instituição heterogestionária que a acolhe, com seu propósito de transmitir e vivenciar outro modelo de organização do trabalho e da vida.

Há questões ainda a serem enfrentadas: por exemplo, a opção pela autogestão, considerando as amarras institucionais e as barreiras de uma cultura dominante, como avaliar a eficiência de trabalho de uma incubadora? Avaliações sistemáticas podem auxiliar nesse propósito e a construção de um indicador pode torná-lo mais objetivamente verificável.

A autogestão praticada na IESol considera as particularidades e componentes de caráter endógeno e exógeno. Os primeiros dizem respeito ao que se manifesta dentro do escopo de atuação e das relações internas da própria IESol. O segundo contempla um campo mais amplo, abrangendo quatro esferas: a própria universidade, os empreendimentos, os órgãos financiadores e o poder público. Para fins de análise, agregou-se esses quatro distintos atores sob a mesma denominação de agentes exógenos, embora cada um deles apresenta suas especificações e poderiam ser tratados distintamente em um estudo mais detalhado.

Com base na experiência da IESol e considerando as premissas acima, elegeu-se critérios que se julgou essenciais para a prática autogestionária, avaliando cada um deles separadamente no que diz respeito ao caráter endógeno e exógeno, julgando-os como de alta, relativa e baixa intensidade. Os resultados estão no quadro abaixo:

**Quadro 2: Prática autogestionária: caráter endógeno e exógeno**

	Caráter endógeno	Caráter exógeno
Decisões coletivas	alta	Baixa
Autonomia interna	alta	Baixa
Democracia	alta	Baixa
Participação	alta	Relativa
Transparência	alta	Relativa
Hierarquia	relativa	Alta
Burocracia	Alta	Alta

Fonte: Os Autores

Com esses resultados, pode-se vislumbrar a complexidade de praticar e avaliar a autogestão quando se relaciona com uma diversidade de entidades e representações que não se colocam com o mesmo desafio de trabalhar em uma perspectiva de transformação social e, por suposto, institucional.

## 6. Considerações Finais

O caráter preliminar da análise dos dados não permitiu a formulação de conclusões finais sobre a pesquisa, mas tornou viável adiantar considerações que dão indicações dos caminhos que se pode seguir para aprofundar as análises e direcionar as discussões.

Uma questão que chamou atenção na análise foi que a formação teórico-conceitual fornecida aos membros da equipe abordada pela pesquisa deu bons resultados, porque as respostas sobre o que é autogestão demonstraram um bom conhecimento sobre as diversas definições sobre o conceito. O problema é não deixar de seguir os princípios durante a vivência que se têm no dia a dia da Incubadora. Portanto, o que se tornou decisivo foi a pesquisa sobre como a prática da autogestão acontecem na própria IESol.

O mais importante foi a constatação de que há uma diversidade muito significativa nas percepções e representações sobre como acontece e quais são os resultados do processo de organização autogestionária na IESOL. Observou-se que não há predominância sobre um questionamento a respeito da proposta geral. São apontadas muito mais sobre as dificuldades de como se dá a articulação das ações de coordenadores, técnicos e auxiliares nos processos de discussão e decisão, principalmente em face da velocidade com que algumas decisões devem ser tomadas e os tempos necessários para a prática de um processo autogestivo.

Portanto, a questão é mais de gestão do que de princípio, demonstrando o papel decisivo que pode ter a formação continuada e as discussões auto avaliativas, o que depõe a favor de pesquisas desta natureza.

**Agradecimento:** os autores agradecem ao MTE/SENAES e MCTI/CNPQ pelo apoio ao projeto que originou este trabalho.

### Bibliografia

ANDRADA, C. Onde a autogestão acontece: revelações a partir do cotidiano. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v.9,n.1, p.1-14, 2006

BARRETO, A. V. B. Cultura da cooperação: subsídios para uma economia solidária. In. A.R. Souza, G.C. Cunha, R.Y. Dakuzaku (Org.), *Uma outra economia é possível*, São Paulo, Contexto, p.287-314, 2003

GAIGER, L.I.G. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. *Caderno CRH*, UFBA - Salvador, v. 39 (39), p. 181-21, 2003

GAIGER, L.I.G. A economia solidária e o projeto de outra mundialização. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 47 (4), p. 799-834, 2003.

GAIGER, L.I.G.O caminho de afirmação de uma outra forma de economia. *Cadernos IHU em formação*, ano 3, p.17-18, 2007.

GAIGER, L.I.G A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 28, p. 211-228, 2013.

GUTIERREZ, G.L. Autogestão de empresas: novas experiências e velhos problemas. In. C, G. Vieitez (Org.). *A empresa sem patrão*, UNESP, Marília, p.27-32, 1997.

LECHAT, N. P. & BARCELOS. E. S. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. *Katálysis*, v.11 (1), p.96-104, 2008.

PARRA, H. Uma experiência no fio da navalha. In. *Democracia e Autogestão, Temporaes*, Departamento História, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, v.1, 1999, p. 157-170, 1999.

MOTHÉ, D. Autogestão. In: A.D. Cattani et al(coords). *Dicionário Internacional da Outra Economia*. São Paulo: Almedina, 2009, p. 26-30, 2009.

RELATÓRIO DO ENCONTRO DAS INCUBADORAS E PROGRAMAS/PROJETOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 11 a 13 de junho de 2013.

SATO, L. “Djunta-Mon: O processo de construção de organizações cooperativas”. *Psicologia USP*, v.10 (2), p. 219-225, 1999.

SINGER, P. Introdução à economia solidária: São Paulo: Perseu Abramo. 2002.

NASCIMENTO, C. Autogestão: palavra e ideia. In MELLO, S.L.; BARBIERI, E.M.; SÍGOLO, V.M. Economia solidária e autogestão: encontros internacionais, v.2. São Paulo: NESOL-USP, ITCP-USP, 2007. p. 29-46