

A CONSTRUÇÃO COLETIVA DA CARTA DE PRINCÍPIOS E ACORDOS, COMO UMA DAS CONDIÇÕES PARA A AUTOGESTÃO: CASO INSTITUTO ESFERA, RIBEIRÃO PRETO-SP

Callil João | PPGCTS-UFSCar;
Maria Zanin | NuMIEcoSol e PPGCTS-UFSCar;
Ioshiaqui Shimbo | NuMIEcoSol -UFSCar;
Nathalia Fernandes | PPGCTS-UFSCar;
Danilo Malta Ferreira | PPGEU-UFSCar.

joacallil@gmail.com

mariazanin55@gmail.com

ishimbo50@gmail.com

nathaliaboccaccione@gmail.com

dnylon@gmail.com

Desafios da autogestão

O presente artigo parte da hipótese de que o processo continuado de construção coletiva da Carta de Princípios e Acordos Internos favorecem a transição para a autogestão. Tendo como objeto empírico o Instituto Esfera, centro educacional que trabalha na perspectiva da autogestão, localizado na cidade de Ribeirão Preto-SP. A estratégia adotada é a pesquisa de levantamento, estudo de caso e pesquisa-ação, com o objetivo de explicitar os aspectos favorecedores do processo continuado de construção coletiva para a transição para a autogestão, sistematizados por meio da construção da linha do tempo do coletivo. Os resultados apresentados indicam que neste processo há a redução de situações indesejadas no coletivo, relacionadas a distribuição do trabalho e fluxo de informações.

Palavras chave: Autogestão, Carta de Princípios, Acordos Internos

A AUTOGESTÃO COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO CONTÍNUA E COLETIVA

Apesar de crescente o número de iniciativas autogestionárias, são tímidos os estudos sobre a evolução destas experiências e suas práticas de autogestão e cooperação, o que dificulta a identificação dos elementos (sociais, materiais e culturais) que motivaram a participação e permanência dos trabalhadores nesta experiência (Gaiger, 2006, p.514).

Aqui não se tem a pretensão de compreender toda a complexidade que impele o trabalhador na empreitada da autogestão, mas sim explorar o processo de construção contínua e coletiva dos graus crescentes da prática autogestionária.

Neste caminho, conforme os aspectos da autogestão se mostram mais plenos em uma iniciativa, os interesses individuais dos trabalhadores sofrem uma espécie de fusão com os do coletivo, dando condições para a emergência de relações mais equilibradas no que diz respeito à posição do trabalhador diante dos meios de produção (Gaiger, 2007, p.14).

Esta perspectiva simbiótica, em massa, dos indivíduos com o coletivo é possibilitada pelas condições existentes no trabalho autogestionário, antagônicas a da heterogestão.

Singer (2002), ao comparar a heterogestão com a autogestão, expõe que na primeira há uma administração hierárquica, constituída por níveis, onde o fluxo de informações e ordens seguem sentidos opostos. Os níveis mais baixos fornecem informações aos superiores e os superiores, ordens aos níveis inferiores. Este processo faz com que os trabalhadores dos níveis inferiores tenham pouco conhecimento sobre a empresa e apenas os de níveis mais elevados, representados por aqueles que assumem decisões estratégicas, detém, teoricamente, o maior conhecimento sobre a empresa.

Na autogestão a hierarquia, o fluxo de informações e ordens assumem um outro desenho, pois os processos decisórios são coletivos e horizontalizados, assumidos pelos próprios trabalhadores, que por sua vez precisam de um fluxo de informações livres para que todos tenham conhecimento sobre a situação da empresa.

Para que a autogestão se realize, é preciso que todos os sócios se informem do que ocorre na empresa e das alternativas disponíveis para a resolução de cada problema. Ao longo do tempo acumula-se diretrizes e decisões que, uma vez adotadas, servem para resolver muitos problemas frequentes. (SINGER, 2002, p.19)

Segundo Singer (2002), as empresas heterogestionárias vivem em si uma contradição nas relações de trabalho, oscilando entre a competição “sadia”, que busca extrair o esforço máximo dos empregados e a cooperação necessária para que certas informações estratégicas sejam compartilhadas e não sonegadas entre os setores da empresa.

Na autogestão, teoricamente, esta contradição deve estar superada, mas logicamente, esta e outras questões, como por exemplo a distribuição mais justa e equilibrada do trabalho, devem ser compreendidas como um processo e não como a realização plena da cooperação de um dia para o outro. Trata-se de uma busca constante, dentro da autogestão, por aqueles elementos basilares para sua realização ideal, envolvendo neste percurso, progressos e retrocessos.

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. (LECHAT, 2008, p. 100).

Na autogestão a vigilância parte dos próprios trabalhadores, que nos espaços apropriados devem trazer o debate sobre pautas estratégicas para o desenvolvimento da prática autogestionária, na perspectiva de que os encaminhamentos resultem em graus crescentes dos princípios da autogestão.

MATERIAIS E MÉTODOS

Para facilitar a compreensão deste trabalho será explicitada a pergunta de pesquisa que buscou-se responder, assim como sua respectiva hipótese e objetivo.

A definição da hipótese e objetivo contribuiu para a identificação das informações e variáveis relevantes para a pesquisa, indicando as fontes de evidência e métodos de coleta de dados.

Pergunta de pesquisa

A pergunta de pesquisa relaciona o processo de construção coletiva da Carta de Princípios e acordos internos com a transição para a autogestão, se configurando da seguinte maneira:

Quais as relações da construção coletiva da Carta de Princípios e Acordos Internos com a autogestão e quais as condições deste processo que favorecem a transição para autogestão?

Hipótese

A partir desta pergunta de pesquisa a seguinte hipótese foi elaborada:

O processo continuado de construção da Carta de Princípios e acordos coletivos favorecem a transição para a autogestão quando construídos pelos trabalhadores, de forma participativa, documentada e disponibilizada, de forma acessível a todos.

Objetivo

Para a verificação desta hipótese, o objetivo da pesquisa ficou com o seguinte texto:

Explicitar os aspectos favorecedores e desfavorecedores do processo continuado de construção coletiva da Carta de Princípios e acordos internos para a transição para a autogestão.

Estratégias da Pesquisa

Para a verificação dos aspectos favorecedores e desfavorecedores deste processo sobre transição para a autogestão, a pesquisa focou em dois aspectos, o do fluxo de informações dentro do coletivo e na divisão de trabalho entre os trabalhadores associados de um empreendimento de economia solidária.

A presente pesquisa foi desenvolvida utilizando-se de três estratégias de pesquisa: estudo de caso, pesquisa de levantamento e pesquisa-ação.

A pergunta de pesquisa, hipóteses e objetivo indicam um trabalho com variáveis e conceitos que se referem a fatos e fenômenos sociais observáveis e mensuráveis, o que segundo Gil (2002), seria adequado à pesquisa de levantamento.

Neste processo utilizou-se como fontes de evidências documentais as relatorias de reuniões, as atualizações da Carta de Princípios e do Regimento Interno, pois são os documentos que compilam os acordos do coletivo e suas atualizações.

Já o estudo de caso, que se apresenta como a estratégia relevante quando há pouco controle do pesquisador sobre os eventos de pesquisa e quando o contexto pesquisado está inserido em fenômenos contemporâneos da vida real (YIN, 2001), apresenta-se, nesta pesquisa, como complementar a de levantamento, para auxiliar nas respostas às perguntas de pesquisa formuladas, neste sentido, o Instituto Esfera de Ribeirão Preto-SP, foi o caso estudado.

Parte da fase exploratória, que na pesquisa clássica caracteriza-se na imersão sistemática na literatura, nesta envolve a interação com interessados na pesquisa para determinação do campo de investigação, o que a aproxima também à pesquisa-ação (GIL, 2002).

Junto à pesquisa, realizou-se a formação de diferentes tipos de pessoas através da produção do conhecimento simultaneamente à ação na realidade, associando atores e pesquisadores conjuntamente, buscando a melhor ação possível para se atingir à situação de trabalho autogestionário. As tomadas de decisões ocorreram coletivamente e as informações compartilhadas e coletadas junto à ação direta na realidade, buscando solucionar questões de modo cooperativo e participativo.

Como um dos pesquisadores é membro do coletivo, participou de todas as construções e atualizações dos documentos levantados e se configura como observador direto dos impactos deste processo de construção coletiva na transição para a autogestão, a pesquisa-ação é também uma das estratégias utilizadas neste trabalho.

Caracterização do Objeto Empírico: Instituto Esfera

O objeto empírico da pesquisa é um coletivo autogestionário que trabalha dentro dos princípios da economia solidária. Trata-se de um Instituto educacional, com 4 anos de atividade, que atualmente é composto por 11 gestores, mas desde seu início já circularam 50, a maioria deles graduados e atuantes em diferentes áreas.

O empreendimento nomeado de Instituto Esfera, tem sua sede na cidade de Ribeirão Preto-SP, seu foco são atividades educacionais, como cursos, palestras, oficinas e grupos de estudos (presenciais e à distância).

As atividades são multidisciplinares e as temáticas variam dentro dos temas: meditações, calistenia, dança contemporânea, filosofia, sociologia, psicanálise, teatro, comunicação não violenta, economia solidária, entre outras.

O Instituto Esfera iniciou com um grupo de quatro pessoas, que antes de formalizarem o empreendimento, participaram de reuniões semanais, durante aproximadamente seis meses, onde investiram esforços na construção da primeira versão da Carta de Princípios e Regimento Interno do coletivo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa são apresentados sob a seguinte organização: primeiramente a apresentação dos documentos pesquisados (Relatorias de Reuniões Gerais, Carta de Princípios e Regimento Interno), explicitando sua relevância para o objeto empírico assim como seu processo contínuo de construção.

Em seguida, sistematizado cronologicamente em linhas do tempo de cada ano do Instituto Esfera, as atualizações da Carta de Princípios e Regimento Interno, junto aos aspectos de estrutura e organização do coletivo, compondo os seguintes eixos, sub-eixos e sub-sub-eixos de análise:

Eixo: Estrutura e funcionamento do coletivo

- Sub-eixo: Processo de construção e revisão de acordos coletivos
 - Sub-sub-eixo: Instância de decisão
 - Sub-sub-eixo: Pauta
- Sub-eixo: Composição do coletivo
 - Sub-sub-eixo: Gestores
 - Sub-sub-eixo: Categoria de participação

Eixo: Acordos internos do coletivo

- Sub-eixo: Conteúdo da Carta de Princípios
 - Sub-sub-eixo: Distribuição de trabalho
 - Sub-sub-eixo: Fluxo de Informação
- Sub-eixo: Conteúdo do Regimento Interno
 - Sub-sub-eixo: Distribuição de trabalho
 - Sub-sub-eixo: Fluxo de informação

Segundo o material organizado pela Cáritas Brasileira (2012), a linha do tempo é uma ferramenta que favorece a visualização da evolução de fatos e processos, sendo um instrumento de reconstrução da trajetória de experiências:

Assim, pode ser útil também para se reconstituir a caminhada de uma experiência de economia solidária e de seu contexto. Essa reconstituição é fundamental no processo de sistematização. Sem fazer isso ficará mais difícil realizar a reaproximação crítica do que tenha sido vivenciado. (Cáritas Brasileira, 2012)

Neste sentido a ferramenta foi utilizada para a análise da experiência do coletivo, em cada ano, com dados obtidos diretamente das Relatorias de Reuniões Gerais, Carta de Princípios e Regimento Interno, observando qualquer alteração nos dois últimos que estejam associadas a divisão de trabalho no coletivo e o fluxo de informações.

As atualizações dos documentos para uma nova versão respeitaram sempre a seguinte sequência de fatos:

- 1º) Percepção de um problema por parte dos gestores;
- 2º) O problema é pautado na Reunião Geral;
- 3º) A pauta gera um encaminhamento com novos acordos do coletivo, que são atualizados no Regimento Interno e/ou Carta de Princípios.

A partir desta sequência de fatos, a presente artigo analisará, em ordem cronológica, cada alteração na Carta de Princípios e no Regimento Interno, verificando se favoreceram (ou não) graus progressivos de autogestão no coletivo.

Relatorias de Reuniões Gerais

As reuniões gerais, desde o início do coletivo, sempre tiveram frequência semanal e o caráter de principal instância de deliberação. Qualquer alteração na estrutura e funcionamento do coletivo deve ser aprovado em Reunião Geral com consenso de todos os presentes, como qualquer outra deliberação.

Toda reunião geral possui um moderador, responsável pela organização das pautas, monitoramento dos informes, questões, encaminhamentos, responsáveis e prazos. Assim como o moderador, outra função sempre presente é a do relator, responsável por relatar na planilha de relatório, todos os elementos monitorados pelo moderador.

As relatorias, desde o início do instituto, são de livre acesso aos gestores, sendo o documento que compila todas as decisões de estrutura e funcionamento do coletivo, explicitando a demanda geradora da pauta, o título da pauta, assim como seus informes, questões e encaminhamentos.

Este documento será utilizado para referenciar a data, o processo deliberativo e os presentes no momento que a pauta gerou uma atualização nos acordos coletivos.

Origem da Carta de Princípio

Os gestores fundadores do Instituto Esfera já haviam participado de outras experiências de trabalho coletivo. Um aspecto comum nas experiências anteriores de todos os fundadores era o incômodo pessoal com o desvio dos objetivos e princípios do projeto, que ocasionaram divergências entre os membros do coletivo. Para evitar estas situações indesejadas, o núcleo inicial do Instituto Esfera, durante o processo de elaboração da primeira versão da Carta de Princípios, explicitou a identidade do grupo, seu objetivo, princípios e estratégia geral.

O grupo era composto por interessados no desenvolvimento integral do humano, com o objetivo dar condições para a emergência de uma cultura humana, em termo de comportamento, sensível e atento com o próximo, com o meio e consigo mesmo.

Para a realização deste objetivo, a estratégia geral escolhida foi a educação, orientada pelos princípios da economia solidária. O que fez com que as atividades econômicas do coletivo ficassem focadas em atividades educativas.

Processo de Construção da Carta de Princípio

A Carta de Princípios foi elaborada a partir do levantamento de modelos de documentos similares de outros coletivos, mapeando elementos comuns, presente na maioria das Cartas de Princípios pesquisadas e adaptando-os, quando necessário, a situação do instituto que estava para surgir.

Foram cerca de seis meses de encontros semanais do grupo fundador, dedicando aproximadamente uma hora em cada encontro para a Carta de Princípios. Em um primeiro momento foram compartilhados levantamentos de referências de documentos pesquisados pelos integrantes, para em seguida elaborar a itemização da primeira versão da Carta de Princípios do instituto e por fim, desenvolvidos os textos, coletivamente, para cada item do documento.

1º versão da Carta de Princípios: fevereiro de 2014

Esta versão precede o estatuto do instituto e foi apresentada para cada convidado a integrar o quadro de gestão do coletivo.

Versões seguintes foram elaboradas, o documento foi atualizado duas vezes desde a fundação do coletivo e, se necessário, outras atualizações serão feitas.

2º versão da Carta de Princípios: março de 2015

A primeira atualização do documento foi realizada em março de 2015. Nesta versão incluiu-se no documento o princípio da “atenção e sensibilidade”.

A necessidade surgiu a partir da percepção dos gestores no desequilíbrio de tarefas assumidas entre os integrantes do coletivo. Quando esta questão virou pauta na Reunião Geral, os gestores identificaram outra questão: “como equalizar as tarefas do coletivo entre os gestores de forma justa, sendo que alguns possuem mais demandas fora do instituto do que outros? ”.

Esta questão despertou a atenção e sensibilidade para a complexidade do processo de equalização das tarefas de forma mais justa. A partir deste momento, teve-se como princípio, diante das condições de cada gestor, estar sempre atento e sensível aos sinais de sobrecarga de tarefas dos demais gestores, assim como com as suas próprias, para assumir ou não novas demandas, assim como indicar quem possa assumi-las, a fim de equalizar de forma mais justa as tarefas.

3º versão da Carta de Princípios: fevereiro de 2016

A segunda atualização do documento ocorreu em fevereiro de 2016, quando foi discutido em reunião geral quem pode e quem não pode participar como gestor do coletivo. O resultado do debate foi que esta decisão não cabe ao instituto e sim a pessoa que tem interesse em se inserir no coletivo, portanto a adesão de novos membros deveria ser livre, espontânea, voluntária e esclarecida, ou seja para aderir, o novo gestor, deve estar de acordo com a Carta de Princípios do projeto e o Regimento Interno.

Origem do Regimento Interno

Junto a Carta de Princípios do instituto, iniciou-se a construção do Regimento Interno. Os gestores fundadores tinham a intenção de explicitar neste documento alguns acordos de estrutura e funcionamento do coletivo.

Processo de Construção do Regimento Interno

Assim como a Carta de Princípios, o Regimento Interno teve sua primeira versão elaborada durante reuniões semanais do núcleo de gestores fundadores onde, a partir de referências de documentos de outros coletivos, elaboraram a primeira versão do Regimento Interno do Instituto Esfera, que posteriormente foi atualizado nove vezes.

Evolução nos acordos coletivos presentes na Relatoria das Reuniões Gerais, na Carta de Princípios e Regimento Interno

Em 2014 o coletivo inicia com a primeira versão da Carta de Princípios e Regimento Interno. Nesta versão, de ambos os documentos, estão previstos aspectos genéricos de divisão de trabalho de forma justa e equilibradas, assim como a transparência e acessibilidade das informações que circulam no coletivo.

Quadro 1: Linha do tempo da estrutura e funcionamento e acordos internos do coletivo, em 2014.

Ano de 2014				
Mês			março à agosto	setembro
Estrutura e funcionamento do coletivo	Processo de construção e revisão de acordos coletivos	Instância de decisão	Reuniões do núcleo fundador	Reunião Geral
		Pauta	Construção Coletiva da Carta de Princípios e Regimento Interno	Fundação do Instituto Esfera e apresentação da 1º versão da Carta de Princípios e Regimento Interno
		Gestores	A,B,C,D	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M

	Composição do coletivo	Categorias de participação	Gestor	Gestor
Acordos internos do coletivo	Conteúdo da Carta de Princípios		Construção da 1º versão	Finalização da 1º versão
	Conteúdo do Regimento Interno		Construção da 1º versão	Finalização da 1º versão

Nas versões seguintes destes documentos que pode-se observar, a partir de situações do coletivo, as demandas por atualizações dos acordos, seguindo a seguinte sequência baseada na transcrição de trechos das relatorias do Instituto Esfera:

- **15/03/2015 - 1º Atualização da Carta de Princípios e Regimento Interno**

Problema identificado pelos gestores

Desequilíbrio no trabalho assumido entre os gestores.

Pauta Inserida em Reunião Geral

Distribuição mais equilibrada de trabalho entre os gestores.

Informes e questões da pauta

Demanda dos gestores por distribuição mais equilibrada de tarefas no coletivo, pois há gestores com mais dedicação do que outros, no entanto há gestores com mais disponibilidade de tempo para dedicação de as atividades do Instituto.

Como lidar com esta situação e quais as estratégias para o equilíbrio das atividades entre os gestores?

Encaminhamento deliberado consensualmente sobre a Pauta

1) Atualização do Regimento Interno, inserindo no documento a criação e definição das Equipes Administrativas (Equipe de Atividades e Comunicação, Equipe de Infraestrutura, Equipe Fiscal-Legal-Contábil e Equipe de Planejamento Estratégico), onde cada gestor deve-se inserir em pelo menos uma para participar das reuniões de equipe e assumir demandas, de acordo com suas possibilidades.

2) Atualização da Carta de Princípios, inserção do princípio de Atenção e Sensibilidade, para que os gestores possam compreender as limitações de condições uns dos outros e também perceber quem está sobrecarregado e necessita de cooperação do coletivo para equilíbrio das demandas.

- **21/06/2015 - Atualização do Regimento Interno**

Problema identificado pelos gestores

Incômodo dos gestores com os diferentes graus de envolvimento dos próprios gestores no coletivo.

Pauta Inserida em Reunião Geral

Diferenciação do envolvimento de gestores no Instituto

Informes e questões da pauta

Há diferenças entre o grau de envolvimento dos gestores no Instituto, alguns estão presentes na maioria das reuniões, outros em quase nenhuma. Há gestores que assumem encaminhamentos apenas relacionados às suas atividades pessoais e outros que acumulam grande quantidade de encaminhamentos para além de suas atividades.

Como categorizar os gestores envolvidos no instituto para evitar frustração daqueles que não conseguem cumprir com certas demandas e ao mesmo tempo não deixar os demais na expectativa de que estes gestores cumpram?

Encaminhamento deliberado consensualmente sobre a Pauta

Atualização do Regimento Interno, prevendo duas categorias de relacionamento com o instituto: Gestor e Colaborador.

- **11/10/2015 - Atualização da Regimento Interno**

Problema identificado pelos gestores

Os gestores estavam incomodados com pessoas que não correspondiam ao perfil desejável de participantes do coletivo ou de atividades do coletivo, assim como perceberam a necessidade de que todos os gestores tivessem acesso facilitado aos documentos e informações do coletivo.

Pauta Inserida em Reunião Geral

Pauta 1) Perfil desejável de gestores, colaboradores e participantes de atividade.

Pauta 2) Acesso facilitado aos documentos e informações do instituto

Informes e questões da pauta

Pauta 1) Os gestores estão incomodados com pessoas que frequentam e se relacionam com o Instituto mas não correspondem ao perfil desejável pelo coletivo e aparentemente não compreendem os princípios do projeto.

Quando falamos em perfil desejável, que perfil seria este?

Quais os tipos de relacionamento com o Instituto e qual o perfil desejável para cada um deles?

Pauta 2) As informações do coletivo estão dispersas e sobre a responsabilidade de um ou outro gestor, no entanto, em muitas atividades durante a semana estas informações precisam estar disponíveis e de fácil acesso para que todos consigam acessar, como por exemplo

calendário de atividades, senhas de acesso a plataforma de emissão de notas fiscais, Carta de Princípios, Regimento Interno, Alvarás, cartão CNPJ, Relatorias, entre outros.

Como organizar e facilitar o acesso de todos os gestores a estes documentos e informações?

Encaminhamento deliberado consensualmente sobre a Pauta

Pauta 1) Inserção no Regimento Interno dos tipos de relacionamento com o Instituto e qual o perfil desejável para cada um deles.

Sendo eles: gestores, colaboradores, parceiros e participantes.

Pauta 2) Organizar os documentos em uma nuvem (pasta compartilhada) e inserir no regimento interno que qualquer informação ou documento do coletivo deve estar compartilhado com todos os gestores neste local.

Quadro 2: Linha do tempo da estrutura e funcionamento e acordos internos do coletivo, em 2015.

Ano de 2015					
Mês			março	junho	outubro
Estrutura e funcionamento do coletivo	Processo de construção e revisão de acordos coletivos	Instância de decisão	Reunião Geral	Reunião Geral	Reunião Geral
		Pauta	Distribuição mais equilibrada de trabalho entre os gestores.	Diferenciação do envolvimento de gestores no Instituto	Pauta 1) Perfil desejável de gestores, colaboradores e participantes de atividade. Pauta 2) Acesso facilitado aos documentos e informações do instituto
	Composição do coletivo	Gestores	A,B,C,D,E,F,G,H,J, K,L,M,N,O,P,Q,R,S ,T,U,V,W,X,Y,Z	A,B,C,E,F,G,N,Q,T, U,V,X,AA,AB,AC,A D,AF,AG	A,B,C,E,F,G,N,Q,T, U,V,X,AA,AB,AC,A D,AF,AG,AH,AI,AJ, AK,AL,AM,AN,AO
		Categorias de participação	Gestor	Gestor Colaborador	Gestor Colaborador Parceiro Participantes
Acordos internos do coletivo	Conteúdo da Carta de Princípios	Distribuição de trabalho	Atualização da Carta de Princípios, inserção do princípio de Atenção e Sensibilidade,	(sem atualização)	(sem atualização)

			para que os gestores possam compreender as limitações de condições uns dos outros e também perceber quem está sobrecarregado e necessita de cooperação do coletivo para equilíbrio das demandas.		
		Fluxo de informação	(sem atualização)	(sem atualização)	(sem atualização)
	Conteúdo do Regimento Interno	Distribuição de trabalho	Atualização do Regimento Interno, inserindo no documento a criação e definição das Equipes Administrativas (Equipe de Atividades e Comunicação, Equipe de Infraestrutura, Equipe Fiscal-Legal-Contábil e Equipe de Planejamento Estratégico), onde cada gestor deve-se inserir em pelo menos uma para participar das reuniões de equipe e assumir demandas, de acordo com suas possibilidades.	Atualização do Regimento Interno, prevendo duas categorias de relacionamento com o instituto: Gestor e Colaborador.	Pauta 1) Inserção no Regimento Interno dos tipos de relacionamento com o Instituto e qual o perfil desejável para cada um deles. Sendo eles: gestores, colaboradores, parceiros e participantes. Pauta 2) Organizar os documentos em um nuvem (pasta compartilhada) e inserir no regimento interno que qualquer informação ou documento do coletivo deve estar compartilhado com todos os gestores neste local.
		Fluxo de informação	(sem atualização)	(sem atualização)	(sem atualização)

- **03/02/2016 - Atualização da Carta de Princípios**

Problema identificado pelos gestores

Parte do grupo de gestores queriam restringir a entrada de novos e parte do grupo não.

Pauta Inserida em Reunião Geral

Aderência de novos membros.

Informes e questões da pauta

Muitos se aproximam do instituto com o intuito de participar da gestão, mas quando inseridos não conseguem participar das reuniões e tão pouco cumprir com os encaminhamentos.

Como restringir a entrada deste perfil de novos membros?

O grupo percebe a importância de manter o grupo aberto a aderência de novos e neste processo de aderência reforçar o perfil desejável do gestor.

Encaminhamento deliberado consensualmente sobre a Pauta

Inserir na Carta de Princípios a aderência livre, espontânea, voluntária e esclarecida de novos, para que tanto os novos saibam que o grupo é aberto, quanto os gestores atuais se lembrem deste princípio quando novos tiverem interesse em se aproximar.

- **20/08/2016 - Atualização da Regimento Interno**

Problema identificado pelos gestores

Os gestores estavam incomodados a ausência, principalmente sem justificativa, em reunião geral.

Pauta Inserida em Reunião Geral

Participação dos gestores em reuniões gerais

Informes e questões da pauta

Há um incômodo dos gestores com falta de presença nas reuniões gerais. O coletivo entende que para se gerir um empreendimento a reunião semanal de 3 horas é um mínimo a ser cumprido dentro dos acordos do coletivo.

Como aumentar a presença nas reuniões gerais?

Encaminhamento deliberado consensualmente sobre a Pauta

Inserção no Regimento Interno o mínimo de 75% de participação nas reuniões gerais e de equipe para estar no quadro de gestão. Caso não consiga cumprir com este mínimo de presença, o gestor pode continuar participando do instituto, mas em outra categoria que lhe seja mais confortável, sendo elas as seguintes possíveis: colaborador, parceiro e apoio.

- **11/09/2016 - Atualização da Regimento Interno**

Problema identificado pelos gestores

Os gestores estavam incomodados com o comportamento de novos gestores, com poucos acúmulos sobre a experiência do coletivo e os novos com dificuldades de compreensão sobre as dinâmicas do grupo.

Pauta Inserida em Reunião Geral

Acolhimento e sensibilização de novos membros sobre os acúmulos do coletivo e o perfil desejável de gestor.

Informes e questões da pauta

Alguns gestores que ingressam no coletivo têm dificuldades para assimilar as dinâmicas do grupo e compreender os acúmulos do coletivo. Essa situação tem causado alguns debates com duração além do normal durante as reuniões e a sensação de falta de acolhimento do grupo para com o novo gestor.

Como solucionar esta situação?

Encaminhamento deliberado consensualmente sobre a Pauta

Elaboração e inserção no Regimento Interno de um processo de inserção que seja capaz de acolher o novo gestor e ao mesmo tempo não sobrecarregar o grupo.

- **04/11/2016 - Atualização da Regimento Interno**

Problema identificado pelos gestores

Dúvida dos gestores, colaboradores, apoios e parceiros sobre como lidar com as trocas não-monetárias.

Pauta Inserida em Reunião Geral

Gestão das trocas não-monetárias

Informes e questões da pauta

Os gestores possuem dificuldades de acordar previamente as trocas não-monetárias assim como realizar a gestão das que já estão em andamento, pois não se sentem à vontade com os companheiros gestores, colaboradores, parceiros e apoios para dialogar, monitorar ou cobrar as trocas, pois sentem que talvez não esteja clara a dinâmica deste processo para os envolvidos.

Como facilitar este processo de trocas não-monetárias no Instituto?

Encaminhamento deliberado consensualmente sobre a Pauta

Atualização do Regimento Interno adicionando a explicitação da dinâmica e acordos de trocas não-monetárias.

Quadro 3: Linha do tempo da estrutura e funcionamento e acordos internos do coletivo, em 2016.

Ano de 2016						
Mês			fevereiro	agosto	setembro	novembro
Estrutura e	Processo de	Instância de decisão	Reunião Geral	Reunião Geral	Reunião Geral	Reunião Geral

funcionamento do coletivo	construção e revisão de acordos coletivos	Pauta	Aderência de novos membros.	Participação dos gestores em reuniões gerais	Acolhimento e sensibilização de novos membros sobre os acúmulos do coletivo e o perfil desejável de gestor.	Gestão das trocas não-monetárias
	Composição do coletivo	Gestores	A,B,C,E,F,N,Q,T,U,V,X,AA,AG,AH,AK,AL,AM,AN,AP,AQ,AR	A,B,C,E,F,N,Q,T,U,V,X,AA,AG,AH,AK,AL,AM,AN,AP,AQ,AR	A,B,C,E,F,Q,T,V,X,AA,AH,AK,AL,AM,AP,AQ,AR	A,B,C,E,F,Q,T,V,X,AA,AH,AK,AL,AM,AP,AQ,AR,AS
		Categorias de participação	Gestor Colaborador Parceiro Participante	Gestor Colaborador Parceiro Participante Apoio	Gestor Gestor 1º fase de inserção Gestor 2º fase de inserção Colaborador Parceiro Apoio	Gestor Gestor 1º fase de inserção Gestor 2º fase de inserção Colaborador Parceiro Apoio
Acordos internos do coletivo	Conteúdo da Carta de Princípios	Distribuição de trabalho	(sem atualização)	(sem atualização)	(sem atualização)	(sem atualização)
		Fluxo de informação	Inserir na Carta de Princípios a aderência livre, espontânea, voluntária e esclarecida de novos, para que tanto os novos saibam que o grupo é aberto, quanto os gestores atuais se lembrem deste princípio quando novos tiverem interesse em se aproximar.	(sem atualização)	(sem atualização)	(sem atualização)
	Conteúdo do Regimento Interno	Distribuição de trabalho	(sem atualização)	Inserção no Regimento Interno o mínimo de 75% de	Elaboração e inserção no Regimento Interno de um processo	(sem atualização)

				participação nas reuniões gerais e de equipe para estar no quadro de gestão. Caso não consiga cumprir com este mínimo de presença, o gestor pode continuar participando do instituto, mas em outra categoria que lhe seja mais confortável, sendo elas as seguintes possíveis: colaborador, parceiro e apoio.	de inserção que seja capaz de acolher o novo gestor e ao mesmo tempo não sobrecarregar o grupo.	
		Fluxo de informação	(sem atualização)	(sem atualização)	(sem atualização)	Atualização do Regimento Interno adicionando a explicitação da dinâmica e acordos de trocas não-monetárias.

- **26/03/2017 - Atualização da Regimento Interno**

Problema identificado pelos gestores

Demanda dos gestores em saber como lidar com gestores que não cumprem com os acordos coletivos;

Pauta Inserida em Reunião Geral

Como lidar com o descumprimento de acordos coletivos.

Informes e questões da pauta

É recorrente o descumprimento de acordos coletivos entre os gestores. Já foi tentado o diálogo em reunião geral para o aumento do comprometimento com os acordos, no entanto não foi solucionado a questão.

Como solucioná-la?

Encaminhamento deliberado consensualmente sobre a Pauta

Atualização do Regimento Interno prevendo os desdobramentos do descumprimento de acordos no coletivo, explicitando o processo de Reinserção de Gestores.

- **01/09/2017 - Atualização da Regimento Interno**

Problema identificado pelos gestores

Incômodo dos gestores com a extensão de tempo das reuniões e a dificuldade de cumprir com as pautas previstas;

Pauta Inserida em Reunião Geral

Baixo rendimento das reuniões gerais

Informes e questões da pauta

As reuniões gerais estão se tornando cansativas e demoradas, gasta-se muito tempo definindo as pautas da reunião, assim como tentando compreender pautas que são se sobrepõe e não estão devidamente explicitadas.

Como aumentar o rendimento das reuniões e torná-las menos cansativas para os gestores?

Encaminhamento deliberado consensualmente sobre a Pauta

Atualização do Regimento Interno adicionando o acordo de definição prévia de pautas dentro de uma organização que contará com a explicitação do eixo de pauta, título da pauta, informes sobre a pauta, questões a serem debatidas e proposta de encaminhamento, para serem postadas até um dia antes da reunião no grupo de whatsapp de pautas do coletivo.

Quadro 4: Linha do tempo da estrutura e funcionamento e acordos internos do coletivo, em 2017.

Ano de 2017				
Mês			março	setembro
Estrutura e funcionamento do coletivo	Processo de construção e revisão de acordos coletivos	Instância de decisão	Reunião Geral	Reunião Geral
		Pauta	Como lidar com o descumprimento de acordos coletivos.	Baixo rendimento das reuniões gerais
	Composição do coletivo	Gestores	A,B,C,E,F,AK,AL,AM,AP,AQ,AR,AN	A,B,C,E,F,AL,AT,AU
		Categorias de participação	Gestor Gestor 1º fase de inserção Gestor 2º fase de inserção Colaborador Parceiro Apoio	Gestor Gestor 1º fase de inserção Gestor 2º fase de inserção Colaborador

				Parceiro Apoio
Acordos internos do coletivo	Conteúdo da Carta de Princípios	Distribuição de trabalho	(sem atualização)	(sem atualização)
		Fluxo de informação	(sem atualização)	(sem atualização)
	Conteúdo do Regimento Interno	Distribuição de trabalho	(sem atualização)	(sem atualização)
		Fluxo de informação	Atualização do Regimento Interno prevenendo os desdobramentos do descumprimento de acordos no coletivo, explicitando o processo de Reinserção de Gestores.	Atualização do Regimento Interno adicionando o acordo de definição prévia de pautas dentro de uma organização que contará com a explicitação do eixo de pauta, título da pauta, informes sobre a pauta, questões a serem debatidas e proposta de encaminhamento, para serem postadas até um dia antes da reunião no grupo de whatsapp de pautas do coletivo.

- **04/02/2018 - Atualização da Regimento Interno**

Problema identificado pelos gestores

Incômodo dos gestores com atividades de colaboradores e parceiros que não são realizadas mesmo com o empenho das equipes em realizá-las;

Pauta Inserida em Reunião Geral

Acolhimento de propostas de atividades

Informes e questões da pauta

Cerca de 70% das atividades de colaboradores e parceiros que foram propostas para desenvolvimento no instituto não foram realizadas. A equipe de atividades associa este fato a falta de cooperação dos proponentes para realização da atividade e todas as demandas de produção são depositadas sobre os gestores do instituto. Como evitar que as atividades propostas por colaboradores e parceiros não sejam realizadas?

Encaminhamento deliberado consensualmente sobre a Pauta

Os trabalhos assumidos pelos gestores para realização de uma atividade de colaborador e/ou parceiro só são remunerados quando a atividade ocorre, pois estes ficam com uma parcela do que for arrecadado com a atividade. Quando a atividade não ocorrer, ao invés dos gestores não serem remunerados (como estava ocorrendo), estes serão remunerados pelo colaborador caso, em reunião geral, o coletivo avalie que o mesmo não se dedicou aos compromissos e acordos assumidos para realização da atividade.

Atualização do Regimento Interno adicionando novas condições para acolhimento de atividades de colaboradores e parceiros.

Quadro 5: Linha do tempo da estrutura e funcionamento e acordos internos do coletivo, em 2018.

Ano de 2018			
		Mês	fevereiro
Estrutura e funcionamento do coletivo	Processo de construção e revisão de acordos coletivos	Instância de decisão	Reunião Geral
		Pauta	Acolhimento de propostas de atividades
	Composição do coletivo	Gestores	A,B,C,E,F,AL,AV,AW,AX
		Categorias de participação	Gestor Gestor 1º fase de inserção Gestor 2º fase de inserção Colaborador Parceiro Apoio
Acordos internos do coletivo	Conteúdo da Carta de Princípios	Distribuição de trabalho	(sem atualização)
		Fluxo de informação	(sem atualização)
	Conteúdo do Regimento Interno	Distribuição de trabalho	(sem atualização)
		Fluxo de informação	Atualização do Regimento Interno adicionando novas condições para acolhimento de atividades de colaboradores e parceiros

As relações da atualização da Carta de Princípios e Regimento Interno do Instituto Esfera com a distribuição de trabalho e fluxo de informações no coletivo

Das atualizações realizadas na Carta de Princípios, a primeira (março de 2015) foi associada ao aspecto da divisão de trabalho, pois, diante do desequilíbrio na distribuição de trabalhos,

seu intuito foi trazer ao grupo o princípio de atenção e sensibilidade com as demandas assumidas pelo indivíduo e pelos demais companheiros de trabalho, se atentando no fato de alguns gestores terem, para além das demandas do coletivo, demandas familiar e de trabalho externo que outros gestores não têm. Neste aspecto, é necessária sensibilidade para não sobrecarregar os gestores com uma distribuição igualitária de trabalho no coletivo, desconsiderando as demandas que cada um assume para além do instituto.

A segunda atualização da carta de princípios (fevereiro de 2016) foi associada ao aspecto do fluxo de informações, pois ao explicitar o princípio de aderência livre, espontânea, voluntária e esclarecida, abrindo as Reuniões Gerais, até então restritas aos gestores, para todos os interessados em participar, aquelas informações que ficavam restritas aos gestores, agora podem ser acessadas por qualquer interessado, tendo este também direito de fala durante as reuniões, no entanto, o poder deliberativo continuou restrito aos gestores.

Nas atualizações do Regimento Interno, seis estavam associadas a divisão de trabalho, duas ao fluxo de informações no coletivo e uma associada a ambos os aspectos.

A primeira atualização (março de 2015) resultou na criação do que o coletivo chamou de “equipes administrativas”, responsáveis por um conjunto de trabalho relacionado a frentes específicas, distribuídas da seguinte maneira: Equipe de Atividade e Comunicação, que assume as demandas de acolhimento, elaboração e monitoramento das atividades econômicas do instituto, assim como toda a comunicação interna e externa do coletivo; Equipe Fiscal-Legal-Contábil, responsável pelo monitoramento e organização das notas fiscais, elaboração de contratos, alvarás de funcionamento e solicitações de autorizações específicas para atividades, assim como a organização dos documentos contábeis e fechamento do contábil; Equipe de Infraestrutura, responsável pela manutenção do espaço físico, materiais e equipamentos do coletivo; Equipe de Planejamento Estratégico, responsável pela identificação de ações estratégicas para o alcance das metas e objetivos do coletivo.

Com a criação destas equipes, cada gestor teria de se inserir em pelo menos uma delas, de acordo com suas condições e disponibilidades.

A segunda atualização do Regimento Interno (junho de 2015), também relacionada a divisão de trabalho, surgiu a partir da dificuldade de alguns gestores participarem continuamente de reuniões e cumprirem com alguns acordos coletivos que exigiam certo grau de dedicação.

Para que estes gestores não deixassem o coletivo e tão pouco o coletivo se frustrasse com o grau de participação dos mesmos, foi criada e inserida no regimento interno a categoria de colaborador. Este não precisa participar de nenhuma equipe administrativa e deve estar

presente em apenas uma reunião geral por mês. A partir deste momento, aqueles gestores que não queriam deixar o coletivo, mas estavam incomodados com sua condição de baixa participação nas atividades do instituto, puderam mudar para a categoria de colaborador, tendo ainda participação nos resultados financeiros do coletivo, mas com uma porcentagem maior deste valor destinada ao fundo coletivo.

A terceira atualização (outubro de 2015), relacionada à divisão de trabalho e fluxo de informações no coletivo, surgiu a partir de duas situações. Uma delas era o fato da aderência de novos membros que, segundo o grupo, não estavam alinhados com os objetivos do instituto e ao modo cooperativo de trabalho, mas sim com uma dedicação e interesse maior no desenvolvimento de suas próprias atividades econômicas no coletivo.

Neste momento, em Reunião Geral, foi elaborado e acrescentado no Regimento Interno o perfil desejável do gestor, com motivação para o trabalho em cooperação, colocando a frente de suas atividades individuais no instituto, o bem-estar e atividades do coletivo.

A outra atualização realizada em outubro de 2015 estava relacionada ao fluxo de informações no coletivo. Alguns gestores estavam incomodados com a dificuldade de acesso a documentos e informações do instituto, pois sempre que necessitavam, tinham que solicitar ao responsável por aquela informação ou documento no coletivo. Para evitar este processo de solicitação, todos as informações e documentos do coletivo foram inseridas em uma pasta compartilhada na internet, com acesso livre a todos os gestores.

A quarta atualização do Regimento Interno (agosto de 2016), estava associada a divisão de trabalho, pois alguns gestores estavam com dificuldades de cumprir com acordos coletivos e presença nas reuniões. Como até o momento não havia um mínimo para participação nas reuniões gerais, eram utilizadas diversas justificativas para a falta de gestor nas reuniões e este não percebia a necessidade de mudança na sua forma de relacionamento com o grupo, passando de gestor para colaborador.

Neste momento ficou acordado um mínimo de presença do gestor em 75% das reuniões de equipes e gerais, e para os colaboradores uma participação mensal nas Reuniões Gerais. Aqueles que não conseguiriam participar até mesmo de uma reunião por mês, poderiam ir para a categoria de apoio, criada para acolher aqueles que contribuíram com frequência flutuante nas atividades do coletivo.

A quinta atualização (setembro de 2016), associada a divisão de trabalho, surgiu com a necessidade de um processo de inserção dos novos membros da equipe de gestão, pois com o desenvolvimento do grupo, foram acumuladas experiências e compreensão de processos que os novos membros não tinham. Este descompasso de acúmulos entre os membros, com

certa resistência dos membros mais antigos para as propostas dos novos gestores e ao mesmo tempo os novos gestores com dificuldades de se inserirem nas dinâmicas e processos do coletivo, gerou o processo de inserção de novos membros.

No processo de inserção foram definidas atribuições aos gestores em inserção assim como aos gestores efetivos, visando equalizar o descompasso de acúmulos entre os gestores sem sobrecarregar o coletivo.

A sexta atualização (novembro de 2016), relacionada ao fluxo de informações no coletivo, surgiu a partir de algumas insatisfações nos acordos de trocas não-monetárias no instituto (processo que ocorre entre gestores, colaboradores, parceiros, apoios e participantes de atividades). Para evitar divergências nas compreensões sobre as trocas e o descontrole sobre os processos de trocas, foi inserido no Regimento Interno, e este disponibilizado na internet para livre acesso, a dinâmica de trocas não-monetárias no coletivo.

A sétima atualização (março de 2017), relacionada a divisão de trabalho, surgiu da preocupação dos gestores em como lidar com aqueles que não cumprem com os trabalhos previamente acordados. Estes trabalhos, ao não serem realizados, atrasam processos no coletivo e para evitar a recorrência de gestores assumindo demandas e não cumprindo, foi estipulado um processo de reinserção no trabalho coletivo para aqueles que não cumprissem, durante dois meses seguidos, com as demandas assumidas e não comunicasse previamente o coletivo de seus atrasos ou dificuldades.

A oitava atualização (setembro de 2017), relacionada ao fluxo de informações no coletivo, surgiu do incômodo dos gestores com o tempo de duração das reuniões e a dificuldade de compreensão de pautas e elaboração de encaminhamentos. Buscando solucionar esta questão, os gestores definem que as pautas passariam a seguir o acordo de serem previamente definidas e enviadas, até um dia antes da reunião, no grupo do Whatsapp especificamente criado para compartilhamento de pautas. Além do envio, as pautas precisam respeitar os seguintes conteúdos para serem inseridas em reunião: Definição do eixo temático em que a pauta se insere; título da pauta; informes sobre a pauta; questões a serem debatidas; e propostas de encaminhamentos.

Por fim, a nova atualização (fevereiro de 2018), relacionada a divisão de trabalho, surge do incômodo dos gestores com a dedicação de trabalho de divulgação e produção de atividades de colaboradores e parceiros que por fim não eram realizadas e o trabalho dos gestores não eram remunerados, já que este possui de retirada uma porcentagem equivalente ao seu trabalho sobre o valor total arrecadado pela atividade econômica do colaborador ou parceiro.

Para evitar esta situação, definiu-se valores para a trabalho dos gestores na dedicação a atividades de colaboradores e parceiros, para caso a atividade não ocorra, estes trabalhos sejam remunerados pelos proponentes e organizadores da mesma de forma justa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As demandas por revisão e atualização de acordos coletivos relacionadas aos aspectos de distribuição do trabalho e fluxo de informações estão presentes no Instituto Esfera desde sua fundação. A Carta de Princípios, o Regimento Interno e as Relatorias de Reuniões Gerais são documentos que evidenciam esta situação.

A análise destes documentos indica graus crescentes de autogestão relacionados a distribuição do trabalho e fluxo de informações no coletivo. A vigilância dos próprios gestores sobre ambos os aspectos, resultaram em pautas, que por sua vez foram processadas coletivamente e geraram novos acordos, redigidos na Carta de Princípios e Regimento Interno.

Este processo mostra um fluxo de informações inicialmente restrito a certos gestores e que com a construção de novos acordos vai se tornando acessível a todos os gestores e, em certo grau, a colaboradores, parceiros, apoios e participantes de atividades.

Também fica evidente a preocupação dos membros do coletivo em distribuir de forma mais equilibrada o trabalho, considerando, inclusive, os trabalhos acumulados por membros gestores fora do coletivo, evitando sobrecarregá-los e ao mesmo tempo não sobrecarregar os demais.

Mesmo que as análises destes documentos possam indicar um favorecimento dos mesmos as condições para a autogestão, não significa que as práticas dos gestores tenham se desenvolvido plenamente de acordo com o que foi definido nos documentos.

Para um aprofundamento sobre esta questão é necessária uma investigação que acompanhe a evolução da conduta dos gestores durante as atividades do coletivo.

REFERÊNCIAS

Cáritas Brasileira. Construindo Fundos Rotativos Solidários na Região Sudeste. CNFS; SENAES; TEM e Governo Federal, 2012.

LECHAT, N. M. P. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. Rev. Katál. Florianópolis v. 11 n.1 p. 96-104, jan/jun 2008.

SINGER, P. Introdução a Economia Solidária. Editora Fundação Percecu Abramo. São Paulo, 2002.

GAIGER, L. I. G. A economia solidária e o valor das relações sociais vinculantes. Rev. Katál. Florianópolis v. 11 n.1 p. 11-19, jan/jun 2008.

GAIGER, L. I. A Racionalidade dos Formatos Produtivos Autogestionários. Sociedade e Estado. Brasília v. 21 n.2 p. 513-545, maio/ago 2006.

Política Nacional de Economia Solidária – SENAES/MTE. Volume 1: Termo de Referência. Apoio à Implantação de Ações Integradas de Economia Solidária como Estratégia de Promoção do Desenvolvimento Territorial Sustentável Visando à Superação da Extrema Pobreza. Brasília, 2013.

GIL, C. A. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo. Editora Atlas S.A., 2002.

YIN, Robert K.. Estudo de Caso: planejamento e método. Porto Alegre. Bookman, 2001.

Pg.28