



**UESB**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL  
DO SUDOESTE DA BAHIA



**XIII Colóquio Nacional  
VI Colóquio Internacional  
DO MUSEU PEDAGÓGICO - UESB**  
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

**15 a 18  
outubro  
2019**

## **A AUTOGESTÃO COMO BASE PARA O PROCESSO EDUCATIVO DE TRABALHO NA ECONOMIA POPULAR E SOLIDÁRIA**

José Raimundo Oliveira Lima  
Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) Bahia, Brasil  
Endereço eletrônico: zeraimundo@uefs.br

Flavia Almeida Pita  
Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) Bahia, Brasil  
Endereço eletrônico: fa-pita@uol.com

### **INTRODUÇÃO**

No programa de extensão e projeto de pesquisa *Incubadora de Iniciativas da Economia Popular e Solidária da Universidade Estadual de Feira de Santana (IEPS-UEFS)*, à medida em que as atividades extensionistas de acompanhamento dos grupos produtivos se desenvolvem, planos de trabalho de pesquisa específicos vão sendo demandados para ancorar e fortalecer as ações político-pedagógicas do Programa. O presente trabalho dá especial enfoque ao Projeto Cantinas Solidárias, por meio da qual grupos autogestionário de trabalhadores/as atuam em duas cantinas da UEFS, transformadas em espaços pedagógicos da IEPS-UEFS.

Discute-se aqui, a partir do processo educativo de trabalho autogestionário desenvolvido pela IEPS-UEFS, quatro dos principais modelos organizativos de gestão – heterogestão, cogestão, administração participativa/representativa e gestão democrática – contrastando-os com a autogestão, forma típica da economia popular e solidária baseado nosso processo educativo de trabalho. Pretende-se, assim, contribuir para a construção e fortalecimento de outras lógicas econômicas, a despeito da árdua convivência com os empreendimentos capitalistas.

A investigação identifica a autogestão nas iniciativas participantes do Projeto Cantinas Solidárias, dois grupos de mulheres de localidades da zona rural de Feira de Santana, uma delas uma comunidade quilombola. Além disso, observou-se nas falas, gestos e outras manifestações a importância atribuída à Incubadora, não só na manutenção das iniciativas de economia popular e solidária, como também na construção da autonomia dos sujeitos e na promoção de renda para as localidades, autonomia e reconhecimento individual, coletivo e comunitário. As observações ensejam, assim, a

**DISTOPIA, BARBÁRIE E CONTRAOFENSIVAS NO MUNDO CONTEMPORÂNEO**



discussão do papel assumido pelo processo político-educativo das Incubadoras Universitárias.

## **METODOLOGIA**

Sob a perspectiva da pesquisa-participante (BRANDÃO, 2015), desenvolve-se um processo de pesquisa coletiva que assume uma forma espiral (BARBIER, 2007), sucedendo-se, repetida e coletivamente, planejamento (em reuniões ordinárias semanais e encontros extraordinários), ação (que envolve toda a equipe ou sub-grupos interdisciplinares de professores/as, técnicos/as e estudantes) e reflexão (onde os desafios, ganhos e resultados são postos sob a luz da teoria e também submetidos a esforços de sistematização, como se dá no presente texto<sup>1</sup>). Ressaltam-se, entre as técnicas utilizadas, rodas de conversas, oficinas formativas, entrevistas coletivas ou individuais, observação participante, acompanhamento sistemático do trabalho, compartilhamento de momentos de festa nas comunidades originárias dos/as trabalhadores/as.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os modelos organizativos direcionam as formas produtivas e de trabalho, definem como as decisões serão tomadas, qual será o principal objetivo da instituição, como se dará a divisão de tarefas e a partilha dos possíveis frutos. Analisamos quatro formas de organização do processo socioprodutivo (gestão): heterogestão, cogestão, administração participativa/representativa, gestão democrática – e suas respectivas diferenças em relação à autogestão.

Segundo Ventura Neto (2010), a autogestão consiste na autonomia da tomada de decisões dos membros da organização produtiva, sendo responsabilidade de todos as consequências delas decorrentes. Nas últimas décadas, as experiências de autogestão decorrem, muitas vezes, da necessidade de reduzir os índices de desemprego, informalidade, subemprego e exclusão social, resultando em novas formas de organização e trabalho. O seu estabelecimento pode se dar de forma espontânea, como em experiências de trabalho típicas de comunidades tradicionais, ser decorrente do trabalho de instituições

---

<sup>1</sup>Ressalta-se a importância, neste processo, nas leituras e discussões realizadas no âmbito do GEPOSDEL – Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Economia Popular e Solidária e Desenvolvimento Local Solidário, vinculado à IEPS-UEFS.



de fomento, a exemplo das Incubadoras Universitárias, citando-se ainda as numerosas experiências decorrentes de falências de empresas, cujo patrimônio físico é entregue aos ex-empregados/as em troca dos direitos rescisórios, passando a ter seu funcionamento alicerçado na igualdade de participação na gestão e na posse coletiva dos meios de produção. Em organizações autogestionárias a tomada de decisões resulta do encontro entre as opiniões de todos os integrantes. Nas experiências modelares de autogestão não existe um líder ou um conselho que tenha poder de decisão em detrimento dos demais.

A *heterogestão*, por sua vez, é a forma típica da organização de trabalho capitalista. Segundo Ventura Neto (2010), a heterogestão é a forma de organização da produção e do trabalho onde o lucro é apropriado pelos capitalistas individuais ou por sociedades anônimas. Nela, as decisões são tomadas hierarquicamente, onde um conselho ou apenas uma pessoa decide pelo todo. Os trabalhadores têm funções especializadas, não conhecem o processo produtivo total e nem os custos e receitas por ele geradas. Geralmente os/as empregados/as competem entre si e raramente ocupam funções de liderança. Conforme discute Guerra (2008), a heterogestão priva o/a trabalhador/a do conhecimento da atividade produtiva e manifesta-se na dualidade entre aquele que planeja, organiza e controla e aquele que executa, com a hegemonia do capital sobre o trabalho. A partir de tais características representa, pois, o oposto do modelo autogestionário:

Essas duas formas de gestão tem historicamente conflitado entre si. De um lado, a heterogestão busca expandir-se através da maximização do lucro apropriado de forma particular; de outro, a autogestão procura estabelecer-se no seio do capitalismo enquanto estratégia de produção, apropriação dos meios de produção e de redistribuição da riqueza social pelo conjunto dos trabalhadores (VENTURA NETO, 2010, p.12).

Os modelos da (i) *administração participativa ou representativa*, da (ii) *co-gestão* e da (iii) *gestão democrática* representam tipos híbridos entre hetero e autogestão. No caso primeiro caso (i), o/a trabalhador/a expõe suas opiniões, apresenta suas ideias e é consultado na resolução de problemas da empresa, mas a decisão final sobre o que será empregado ou quais das ideias são aproveitadas é feita da mesma maneira que na heterogestão, que acaba por prevalecer (BARBIERI e RUFINO, 2007, p.16). Já na cogestão (ii), os/as trabalhadores/as fazem parte da tomada de decisões através de conselhos, participam de reuniões administrativas e podem ter direito a voto ou não. Em alguns



**UESB**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL  
DO SUDOESTE DA BAHIA



**XIII Colóquio Nacional  
VI Colóquio Internacional  
DO MUSEU PEDAGÓGICO - UESB**  
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

**15 a 18  
outubro  
2019**

países, como a Alemanha, esse modelo de gestão é imposto por lei. Em contraste com a autogestão, na cogestão a opinião dos/as trabalhadores/as é considerada, mas não são eles que decidem, apenas participam das reuniões e expõem suas perspectivas – a forma de condução da empresa continua sendo orientada prioritariamente pela heterogestão. Por fim, a gestão democrática (iii), assemelha-se bastante à autogestão, mas dela se diferencia pois nem sempre todos/as os/as trabalhadores/as participam do processo decisório. Em algumas cooperativas, por exemplo, existe um conselho com presidentes e líderes, que decidem os rumos tomados pela instituição, contando-se com a participação apenas indireta dos demais.

No trabalho desenvolvido nas duas cantinas da UEFS pelos grupos *Sabores do Quilombo* e *Delícias da Formiga* estão presentes as características da autogestão. As atividades são distribuídas em subgrupos correspondentes aos “turnos” de trabalho (dois turnos em um caso, três turnos em outro), não se observando predominância ou subordinação de uns sobre os outros. De todo modo, a construção de um espaço de discussão de ideias, com autonomia de fala e pensamento, é um desafio contínuo para as trabalhadoras e para a IEPS-UEFS, mas vem sendo assumido com bons resultados. A combinação entre os conhecimentos e sensibilidades populares e o saber acadêmico se mostra fundamental neste processo. A investigação incluiu a observação comparativa entre essas experiências e as duas outras cantinas da UEFS, empresas heterogestionárias. Aspectos como divisão de responsabilidades, do processo de trabalho, mobilidades de funções e divisão igualitária dos custos e excedentes contribuíram para acentuar as diferenças a partir dos modelos teóricos já apresentados.

A pesquisa ensejou igualmente a reflexão sobre o próprio papel da IEPS-UEFS. A noção de Incubadoras Universitárias é ampliada por Lima (2014), que se refere a elas como Incubadoras de *Iniciativas de Economia Popular e Solidária*, possibilitando a inserção de diversas tipologias organizativas (para além cooperativas) e também a economia popular, como uma realidade em processo, complexo e contraditório, onde podem ser identificados tantos elementos alinhados à autogestão quanto características



subsumidas à economia do capital. Destaca-se, também, a relação da EPS com a noção de Desenvolvimento Local<sup>2</sup> e reforça-se o caráter educativo do processo de trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se o caráter inclusivo (econômico e social) da Economia Popular e Solidária, a autogestão constitui-se em um pilar para que as relações de solidariedade se deem de maneira mais plena nas organizações. Compreender o funcionamento da iniciativa produtiva e participar de todas as suas decisões parece ser o caminho do trabalho não-alienado, em que o/a trabalhador/a reconhece a si mesmo e ao produto do seu esforço de forma integral.

A sentido contra-hegemônico da autogestão explica o desafio de sua concretização. A participação da Incubadora no processo de trabalho autogestionário assume importância fundamental, reconhecida expressamente pelas trabalhadoras do Projeto Cantinas Solidárias. O acompanhamento direto e a formação continuada proporcionados pela IEPS-UEFS têm viabilizado a sobrevivência das organizações solidárias, mesmo diante da difícil convivência com os empreendimentos capitalistas e do desafio de fazer sobrepujar o espírito de cooperação e autonomia em meio a uma cultura e educação individualistas e marcadas pela concorrência.

Por fim, a relevância do trabalho político-educativo desenvolvido é também percebida num contexto mais amplo, considerando a formação de redes e geração de emprego e renda para as comunidades, estímulo às atividades políticas por meios das associações comunitárias das trabalhadoras e à retomada do processo educativo formal.

**PALAVRAS-CHAVE:** Trabalho Autogestionário; Incubadoras; Economia Popular e Solidária.

<sup>2</sup> Segundo Pateo e Sígolo (2010) apud Lima (2016), “Desenvolvimento (local solidário) então seria o acesso a bens materiais e culturais de cada uma das pessoas da localidade que se desenvolve, e seria também a alteração qualitativa das relações sociais, o que pode inclusive alterar o modo como se tem acesso àqueles bens, ou mesmo, qual desses bens se deseja”.



**UESB**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL  
DO SUDESTE DA BAHIA



**XIII Colóquio Nacional  
VI Colóquio Internacional  
DO MUSEU PEDAGÓGICO - UESB**  
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

**15 a 18  
outubro  
2019**

## REFERÊNCIAS

BARBIER, René. *A Pesquisa-Ação*. Brasília: Liber, 2007.

BARBIERI, Luciana; RUFINO, Sandra. A gestão da autogestão nas cooperativas. In: INCUBADORA tecnológica de cooperativas populares da universidade de são paulo. (Org.). *A gestão da autogestão na economia solidária: contribuições iniciais*. Porto Alegre: Calábria; São Paulo: ITCP-USP, 2007.

BRANDÃO, Carlos Henrique. BORGES, Maristela Correa. A pesquisa participante: um momento da educação popular. *Revista Educação Popular*, Uberlândia, v. 10, n. 18, p. 51-62, jan./dez.2007.

GUERRA, Ana Carolina. *Gestão de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: Uma Análise Comparativa*. 2008. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2008.

LIMA, José Raimundo Oliveira. *Economia Popular e Solidária e desenvolvimento local: relação protagonizada pela organicidade das iniciativas*. *OtraEconomía*, Unisinos, v. 10, n. 18, p.3-17, jan. 2016. Semestral.

\_\_\_\_\_. A Propósito das Políticas Públicas: A Economia Popular e Solidária como uma manifestação de Economia Política. In: *Anais doConinter3*, 2014, Salvador, Ucsal. p. 852-867.

VENTURA NETO, Eduardo Augusto. *Heterogestão e Autogestão, duas formas de controle da produção e do trabalho no capitalismo contemporâneo: a experiência da COPALA*. 2010. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Serviço Social, Programa de Pós-graduação em Serviço Social, Universidade Federal do Pará, Belém, 2010.