

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS

CLÁUDIO ANTONIO DE MORAIS

**INCUBADORA UNIVERSITÁRIA DE EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA
SOLIDÁRIA: Perspectivas de gestão de um sistema não hierarquizado e suas
relações com o sistema burocrático.**

SÃO CARLOS-SP
2018

CLÁUDIO ANTONIO DE MORAIS

**INCUBADORA UNIVERSITÁRIA DE EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA
SOLIDÁRIA: Perspectivas de gestão de um sistema não hierarquizado e suas
relações com o sistema burocrático.**

Dissertação apresentada como requisito para conclusão do mestrado profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Orientador: Prof. Dr. Wagner de Souza Leite Molina.

SÃO CARLOS-SP

2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Cláudio Antonio de Moraes, realizada em 18/12/2018:

Prof. Dr. Wagner de Souza Leite Molina
UFSCar

Prof. Dr. Joelson Gonçalves de Carvalho
UFSCar

Profa. Dra. Carla Regina Rufo
IFSP

Dedicatória

Dedico este trabalho a todo(a)s, que de alguma forma empenham seus esforços numa busca por mais justiça social.

Agradecimento

À coordenadora do PPGGOSP, Profa. Dra. Andrea Eloisa Bueno Pimentel e ao Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes.

Aos membros da banca, Profa Dra. Carla Renata Rufo por todas as contribuições e ao Prof. Dr. Joelson Gonçalves de Carvalho, pelo incentivo e motivação.

A todo(a)s professore(a)s do PPGGOSP, em especial aos professores que ministraram disciplinas à minha turma, Profa. Dra. Camila Carneiro Dias Rigolin, Profa. Dra. Carolina Raquel Duarte de Mello Justo, Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda, Prof. Dr. Luciano Mitidieri Bento Garcia, Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral, Prof. Dr. Wilson José Alves Pedro.

À minha irmã Maria Cristina de Moraes pelo apoio no momento necessário.

A todo(a)s colegas e amigo(a)s mestrandos do PPGGOSP turma 2016, em especial aos queridos Érica, Lincoln e Margot.

Ao Departamento de Fisioterapia, em especial ao Felipe Sabadini e à chefia, Profa. Anielle.

Às amigas, Natália, Vanessa e Marilda pela amizade e parceria e que estiveram presentes em algum momento nesse projeto.

A todos os participantes da pesquisa, em especial ao coletivo do NuMI-EcoSol, por terem colaborado com o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Prof. Dr. Wagner de Souza Leite Molina, pela paciência, persistência e por me guiar nesse caminho.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi captar as formas de perceber e entender o que é o significado de autogestão para os integrantes do núcleo pesquisado, primeiramente numa perspectiva mais ampla sobre o conceito de autogestão, posteriormente por uma busca pelo entendimento sobre a autogestão vivenciada internamente, para posteriormente entender as possíveis relações derivadas dentro desta inserção em uma instituição hierárquica. É apresentado no referencial teórico um olhar acerca do tema burocracia, heterogestão e autogestão, objetivando analisar a inserção da gestão das incubadoras no campo da Economia Solidária, que trabalham com o pressuposto da autogestão, e essa relação institucional com as universidades as quais pertencem, e entendidas aqui como organismos burocráticos. Este é um Estudo de Caso Único feito em um Núcleo Multidisciplinar Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária, pertencente a uma universidade pública federal localizada no interior do Estado de São Paulo.

Palavras chave: Economia Solidária. Gestão de ITCPs. Burocracia. Heterogestão. Autogestão.

ABSTRACT

The objective of this research was to capture the ways of perceiving and understanding what the meaning of self-management is for the members of the nucleus researched, first in a broader perspective on the concept of self-management, later on by a search for an understanding of self- later understand the possible relationships derived within this insertion in a hierarchical institution. It is presented in the theoretical framework a look at bureaucracy, heterogeneity and self - management, aiming to analyze the insertion of incubator management in the field of Solidarity Economy, which work with the assumption of self - management, and this institutional relationship with the universities that belong to, and understood here as bureaucratic organizations. This is a Single Case Study done in an Integrated Multidisciplinary Nucleus of Studies, Training and Intervention in Solidarity Economy, belonging to a federal public university located in the interior of the State of São Paulo.

Keywords: Solidary Economy. Management of ITCPs. Bureaucracy. Heterogestión. Self management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro comparativo das características da Economia Solidária e da Economia Capitalista.	25
Quadro 2 - Tipos de dominação segundo a teoria weberiana	31
Quadro 3 - Categorização dos sujeitos de pesquisa	46
Quadro 4 – Apresentação da vinculação dos entrevistados.....	51
Quadro 5 - Perfil geral dos entrevistados	53
Quadro 6 - Características dos entrevistados por titulação	53
Quadro 7 - Características da autogestão (geral sem foco no NuMI-EcoSol)	61
Quadro 8 – Característica da autogestão (geral sem foco no NuMI-EcoSol) – definição por grupo	62
Quadro 09 – Características próprias de autogestão – proposição dos entrevistados (geral sem foco no NuMI-EcoSol)	75
Quadro 10 – Características consideradas autogestionárias pelos entrevistados e que são presentes no NuMI-EcoSol.	79
Quadro 11 – Características consideradas vitais pelos entrevistados para a autogestão do NuMI-EcoSol.....	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de vínculo dos entrevistados em anos.....	49
Gráfico 2 - Percentual de entrevistados por grupo	50
Gráfico 3 - Representação de percentual por gênero.....	52
Gráfico 4 – Conhecimento prévio da existência do Núcleo (antes da vinculação)	54
Gráfico 5 – Entrevistados que propuseram novas características.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características da pesquisa qualitativa	34
Figura 2 - Condução de um Estudo de Caso.....	35
Figura 3 - Fase organizativa da análise de conteúdo.	38
Figura 4 - Organograma simplificado do NuMI-EcoSol.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CGA	Comissão Gestora Administrativa
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EES	Empreendimentos Econômicos Solidários
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
ITCP	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
INCOOP	Incubadora Regional de Cooperativas Populares
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
NuMI-EcoSol	Núcleo Multidisciplinar e Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária.
PET	Programa de Educação Tutorial
PROEXT	Programa de Extensão Universitária
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
PRONINC	Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
	Objetivos	15
	Justificativa.....	15
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	18
	2.1 Economia Solidária	19
	2.2 Autogestão	21
	2.3 Economia Capitalista e a heterogestão	26
	2.4 Burocracia	30
3.	METODOLOGIA.....	34
	3.1 Instrumentos de coleta de dados	36
	3.2 Procedimento de coleta de dados	37
	3.3 Procedimento de análise dos dados	38
	3.4 Apresentação da UFSCar	39
	3.5 Apresentação do NuMI-EcoSol	40
	3.6 Apresentação do Caso estudado	45
	3.8 Caracterização dos entrevistados.	48
4.8	RELATOS DAS ENTREVISTAS.....	58
	4.1 Primeira parte: A percepção dos entrevistados sobre o significado geral do termo autogestão.	59
	4.2 Segunda parte: Autogestão no NuMI-EcoSol pela ótica dos entrevistados.	75
	4.3 Terceira parte: relação do NuMI-EcoSol com a universidade e outras instituições	89
	4.4 Quarta parte: Cotidiano do NuMI-EcoSol na percepção dos entrevistados.	93
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO.....	99
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
	REFERÊNCIAS.....	115
	APÊNDICE A.....	120

1. INTRODUÇÃO

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) surgiram com o objetivo de assessorar grupos para formação de cooperativas - preferencialmente compostas por pessoas oriundas de setores socialmente excluídos, simultaneamente à produção de conhecimento e formação de estudantes e profissionais.

De acordo com Singer (2002), a primeira Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) surge no contexto universitário no ano de 1995, na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), sendo uma iniciativa que impulsionou o surgimento de outras incubadoras em diversas universidades públicas do país. Para Cortegoso e Lussi (2016) o surgimento das ITCPs se deve também ao contexto de ressignificação do papel da universidade diante das atividades de extensão e da articulação com as atividades de ensino e pesquisa e sua relação com os novos movimentos sociais, com o objetivo de obedecer a uma agenda de combate a problemas sociais de diferentes naturezas e abrangências e que se refletiu nos debates sobre as atividades desenvolvidas na universidade nos campos de ensino, pesquisa e extensão.

Caracterizando as incubadoras, Guimarães (1999 apud CALBINO; PAULA, 2012) entende que em sua maioria, são órgãos vinculados às diversas Universidades brasileiras, que objetivam fazer uso dos recursos disponíveis na universidade para formar, qualificar e assessorar trabalhadores em atividades de autogestão, buscando sua inserção no mercado de trabalho. Desta forma, as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) estão, assim como outros órgãos públicos, inseridas no contexto das instituições burocráticas.

Nas ITCPs, que possuem uma gestão desenvolvida com os pressupostos da economia solidária, dentre os quais, a autogestão, busca-se conviver no ambiente universitário com as formas burocráticas nas quais as universidades públicas estão fundamentadas. Como aponta Zamora (2011), é difícil para as ITCPs escaparem da hierarquia universitária, já que estas fazem parte da estrutura universitária, apesar de tentarem frequentemente distinguirem suas práticas desta estrutura maior e mais autoritária.

A burocracia entendida como uma estrutura organizativa é desenhada para ser mais eficiente em ambientes padronizados, repetitivos e hierarquizados,

conforme o modelo ideal weberiano. Outro fator a ser observado é dado pelo antagonismo dos conceitos, pois a autogestão, ao contrário da burocracia, pressupõe um ambiente de teor mais democrático, visto como emergência das necessidades dos indivíduos.

No contexto de desenvolvimento das diversas atividades universitárias, cumprindo com o papel da universidade pública de trabalhar a indissociabilidade entre atividades de ensino, pesquisa e extensão para Cortegoso e Lussi, 2016.

Entende-se que as incubadoras universitárias podem enfrentar, também, inúmeras adversidades, como as dificuldades oriundas da relação burocrática existente entre um núcleo com perspectivas autogestionárias, que é parte da instituição universitária, caracterizada como burocrática, e também em sua relação com os órgãos de fomento, devido ao formalismo existente para a elaboração de projetos, sua execução e prestação de contas, enfim, uma série de expedientes que podem acabar constringendo iniciativas de autogestão em sua forma mais espontânea.

Diante do contexto apresentado, esta pesquisa tem como interesse investigar as perspectivas de gestão de um sistema não-hierarquizado, como os sistemas comumente encontrados nas ITCPs e discutir as relações deste sistema com o sistema burocrático da universidade. Considerando ainda o contexto de desenvolvimento desta pesquisa, que está inserida em um programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, e sabendo da existência nesta universidade de uma ITCP, foi possível delimitar o objeto de investigação para esta realidade local.

Assim, o foco da investigação deste trabalho se deu em torno do Núcleo Multidisciplinar Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária da UFSCar, doravante denominado NuMI-EcoSol, que, embora não apresente mais a palavra “incubadora” em seu nome, também se configura como uma ITCP.

A gestão de um núcleo, que desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão com a temática direcionada à Economia Solidária, estando situado dentro de uma universidade pública federal, um organismo burocrático, pode se deparar com desafios diversos na execução de suas atividades, sobretudo no que se refere a adoção de um modelo autogestionário de gestão.

O NuMI-EcoSol é entendido pela perspectiva deste trabalho como sendo um ambiente propício para que seus integrantes (docentes, discentes de graduação e pós-graduação, técnicos da universidade, técnicos terceirizados e voluntários) possam pensar e discutir caminhos e melhores meios de se desenvolver a Economia Solidária por meio da prática cotidiana da autogestão.

A hipótese inicial desta pesquisa é de que o exercício da autogestão, quando inserido em uma estrutura burocratizada, como é o caso das universidades, é fortemente limitado pela força das relações institucionais pré-existentes, desta forma, pode trazer constrangimentos às possibilidades de desenvolvimento de práticas de autogestão. Outra hipótese é de que estes limitantes ao exercício da autogestão podem ter origens para além das amarras institucionais, se relacionando também com questões culturais.

É importante pontuar que este trabalho não tem a pretensão de se pautar num modelo ideal de autogestão, nem depreciar a autogestão que é praticada pelo NuMI-EcoSol, mas sim contribuir academicamente com este debate por meio da análise das dimensões em que estes atores estão envolvidos, justificando a adequação da teoria à prática e vice-versa, percebendo os desafios enfrentados pela prática na busca pelo desenvolvimento da autogestão e as suas características dentro do núcleo em sua relação com a dinâmica da universidade.

Objetivos

O objetivo desta pesquisa foi captar as formas de perceber e entender o que é o significado de autogestão para os integrantes do núcleo pesquisado, primeiramente numa perspectiva mais ampla sobre o conceito de autogestão, posteriormente por uma busca pelo entendimento sobre a autogestão vivenciada internamente, para posteriormente entender as possíveis relações derivadas dentro desta inserção em uma instituição hierárquica.

Justificativa

De acordo com Motta (1980), mesmo que a aparência de algumas instituições seja democrática, tais como o Estado, a empresa ou a universidade,

todas estas respondem mais à lógica do sistema capitalista do que à participação da coletividade nas decisões relativas à vida pública.

Mais especificamente no caso da universidade, essa se apresenta como um espaço de contradição, pois, ao mesmo tempo é compreendida como um espaço de contestação do “*status quo*”, também se legitima como um espaço de reprodução do sistema dominante (SANTOS; CRUZ, 2008). Conforme aponta Tratenberg (2004 apud MORAES, 2014), no ambiente universitário poder ser vista a “tentativa de inculcar normas de passividade, subserviência e docilidade, inclusive, através da repressão pedagógica, formando uma mão-de-obra para um sistema fundado na desigualdade social” (p. 113).

Conforme observa Zamorra (2011) as ITCPs, por sua vez, surgem nas universidades brasileiras, cujas características do ambiente são: ser burocratizado, cientificista, elitista e autoritário, assim contrastando com a realidade das incubadoras, devido, principalmente, ao histórico de muitas pessoas que atuam nas suas estruturas (servidores docentes, servidores técnicos, discentes e profissionais terceirizados) que possuem origem ou identificação com a militância em organizações de esquerda e movimentos sociais, o que possibilitou trazer para as incubadoras formas de organização e reflexão diferentes às praticadas em outros espaços da universidade em que se praticam também a pesquisa e a extensão (ZAMORA, 2011).

Para este trabalho é considerado importante que as ITCPs, enquanto disseminadoras de novas formas de relação de trabalho e acesso à renda, tenham seus propósitos claros a todos os seus membros, para que a participação de seus integrantes, fator fundamental na Economia Solidária, se dê da forma mais democrática possível. Inclui-se aqui também a importância da democratização do conhecimento na própria ITCP, sobretudo porque a Economia Solidária é crítica ao fato de que no capitalismo existe uma separação entre conhecimento (ou trabalho intelectual) e o trabalho manual, em outras palavras, entre o pensar e o executar.

Conforme coloca Zamora (2011), esta questão da divisão entre os trabalhos é um dos pontos que distinguem a autogestão da heterogestão das organizações. Enquanto no primeiro modelo de gestão o planejamento das ações a serem desenvolvidas é feito de forma participativa, tanto na concepção quanto na execução dos trabalhos, no segundo modelo o planejamento é concentrado sob o controle de

uma minoria, tida como superior, que define o que deve ser feito, enquanto a maioria dos trabalhadores da organização caberá apenas executar as ordens dadas.

Desta forma, é fundamental que as ITCPs se atentem para como é feita sua gestão interna, pois reproduzir a divisão dos trabalhos (intelectual e manual) dentro de uma incubadora somente demonstra como os modelos dominantes podem deixar armadilhas até mesmo para grupos de pesquisadores preparados para discernir e criticar cientificamente estas questões.

Segundo Guerra (2008), a gestão dentro da autogestão pode trazer algumas incompreensões, portanto, trabalhar esse tema torna-se importante, pois, verifica-se que no desempenho das atividades das incubadoras não é raro encontrar diferentes percepções sobre o tipo de gestão desempenhada. A autora ainda afirma que a gestão das incubadoras deve ocorrer de forma democrática, de modo a contar com a maior participação de todos os seus membros, com consciência crítica e de maneira que todos os processos sejam efetivamente democráticos aliados a prática emancipatória.

Calbino (2012) justifica que a importância que as incubadoras possuem na busca pela formação de conhecimentos de gestão para os empreendimentos incubados, gera uma necessidade de compreensão mais ampla dos processos que atuam na função formativa de conhecimentos gerenciais para os empreendimentos incubados, tornando necessária a compreensão dos processos que compõem as diversas tecnologias e a gestão.

Outro aspecto peculiar em relação à gestão das ITCPs é o fato destas desenvolverem pesquisas com um público multidisciplinar e de diferentes formações, como estudantes, técnicos e professores, o que pode servir de exemplo para se pensar a ressignificação do conhecimento gerencial e a gestão de pessoal (CALBINO, 2012).

Para MOTTA (1980) os preceitos da autogestão, em sua origem, rejeitam as propostas heterogeridas, advindas do capitalismo industrial, desenvolvidas para atender demandas decorrentes do crescimento e expansão das indústrias, como forma de conduzir as massas de mão de obra com objetivo de organizar o trabalho para obter eficiência e o lucro das empresas. Na estrutura burocrática, nota-se uma preocupação na regulação do trabalho, não necessariamente no atendimento às necessidades dos trabalhadores. É o trabalho posto a serviço da empresa e não do possuidor da sua força – o trabalho sendo subordinado ao capital.

Klechen et al (2011) entende que a gestão com autonomia pode ser mais investigada, e devido a sua capacidade de mudança social e de valores, pode ser adotada como alternativa com viabilidade para a superação de muitos limites da heterogestão. Pensando nos estudos da teoria da organização essa abordagem pode trazer elementos para a compreensão de novas formas de organização e representar possibilidade concreta de mudança social com autonomia. Ainda de acordo com os autores, os valores capitalistas - individualismo e estímulo à competição - em sua forma hegemônica marginalizam as formas autogeridas, sendo necessário, então, que valores da autogestão sejam mais difundidos, como uma maior participação e conscientização política dos trabalhadores.

Diante do exposto, ressalta-se a importância desta pesquisa no que se refere a poder contribuir com o debate em torno do modelo de gestão praticado pelas ITCPs, enquanto um modelo alternativo ao da heterogestão, comum às instâncias burocráticas, dentre elas a universidade que, em tese, deveria ser um local de natureza mais democrática e participativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado o referencial teórico adotado na pesquisa, o qual embasou tanto a delimitação do problema estudado quanto a interpretação dos dados coletados. Na primeira parte do referencial teórico serão abordadas a Economia Solidária e a Economia Capitalista, contrastando os conceitos-chave de autogestão e heterogestão, fundamentais para a discussão deste trabalho. Ainda nesta primeira parte será também apresentado o conceito de burocracia.

As instituições objeto de análise desta pesquisa serão apresentadas de modo mais aprofundado na descrição da metodologia. Primeiramente será feita uma descrição sobre a Universidade Federal de São Carlos, que representa aqui o modo de gestão mais tradicional e burocrático, comum às universidades e a grande maioria das instituições públicas. E, finalmente, teremos um tópico apresentando e contextualizando melhor a instituição foco desta análise que é o Núcleo Multidisciplinar e Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária.

2.1 Economia Solidária

O conceito de Economia Solidária, de acordo com Paul Singer (2003), se refere a uma proposta de organização da produção, do consumo e das finanças, que se diferencia do modelo capitalista por adotar uma série de princípios contrários aos ideais deste modelo hegemônico. Os princípios da Economia Solidária são o estímulo à solidariedade entre os membros de um empreendimento por meio da prática da autogestão e visam o desenvolvimento da prática da solidariedade direcionada à população de trabalhadores em geral, especificamente aos menos favorecidos ou em situação de empobrecimento, seja pelo desemprego estrutural ou outras mazelas do capitalismo, seja pelo fechamento de fábricas ou também da marginalização de trabalhadores por não estar enquadrados no padrão de idade ou de qualificação profissional. Ou por discriminações diversas, seja por raça ou gênero, direcionando, também, atenção às crianças em situação de exploração, idosos sem formas de prover a própria subsistência, viciados em substâncias tóxicas e pessoas portadoras de deficiência.

O movimento da Economia Solidária é pautado na busca por uma sociedade com mais justiça social e solidariedade, que destaca a valorização do ser humano como um dos princípios norteadores desta economia, em contraponto à concentração de renda do modelo capitalista. Neste sentido, a Economia Solidária tem como princípio a busca pelo desenvolvimento humano em harmonia com as condições naturais do planeta, visando também emancipação dos trabalhadores (OLIVEIRA FILHO, 2016).

Sobre suas origens externas, segundo Singer (2013), a Economia Solidária nasce no contexto do surgimento do capitalismo em sua fase industrial, sendo uma reação ao estado de empobrecimento dos artesãos e trabalhadores no geral, situação provocada pela disseminação das máquinas e da organização das fábricas no contexto da Primeira Revolução Industrial na Grã-Bretanha. É neste contexto que começam a surgir iniciativas de preocupação com o bem-estar das pessoas, como a iniciativa que surgiu no complexo têxtil de New Lanark. Robert Owen, considerado um industrial bem esclarecido para a época, propôs medidas como limitar a jornada de trabalho, proibir o emprego de crianças como mão-de-obra, criar escolas para os filhos dos trabalhadores e a criação de leis de proteção aos trabalhadores.

Singer (2002), destaca o papel de Robert Owen (1771-1859) nesta luta, por ter aplicado as suas proposições na prática social e econômica, em contraponto a outros socialistas da sua contemporaneidade, como Charles Fourier, Claude-Henry de Rouvroy e Saint Simon, que voltaram sua atenção para o ambiente mais teórico, ou seja, na criação de escolas de pensamento e para escrever obras.

Para Singer(2002) a Economia Solidária não é produção de “alguém”, mas um processo que se encontra em construção nas lutas dos trabalhadores contra o capitalismo.

A economia solidária não é criação intelectual de alguém, embora os grandes autores socialistas denominados “utópicos” da primeira metade do século XIX (Owen, Fourier, Buchez, Proudhon etc) tenham dado contribuições decisivas ao seu desenvolvimento. A economia solidária é uma criação em processo contínuo de trabalhadores contra o capitalismo. Como tal, ela não poderia preceder o capitalismo industrial, mas o acompanha como uma sombra em toda sua evolução. (SINGER, 2000, p. 13).

Segundo Singer (2000) a lógica da economia solidária requer, para a sua compreensão, que se considere a crítica ao capitalismo sob a ótica operária e socialista, na qual o que é condenado é o grande poder que o capitalista tem sobre o operário, tendo a lógica da força do detentor da propriedade dos meios de produção sobre os detentores da força de trabalho. Assim, a “ditadura do capital” força o trabalhador a dever obediência aos donos do capital, que age em seu nome e tendo para si o fruto do trabalho coletivo e tendo que retribuir apenas com o salário previsto por contratos e direitos previstos na legislação. No sistema capitalista o trabalhador é exigido a dar o máximo de sua produção, imperando a vontade do proprietário dos meios de produção, que pode demiti-lo.

No contexto brasileiro, Singer (2003), entende que a década de 1980 foi um período favorável ao ressurgimento da economia solidária no Brasil, percebida neste cenário como uma reação às práticas neoliberais que estavam sendo implantadas, bem como às crises econômicas da época. Assim, para Singer (2002), o desenvolvimento de atividades da Economia Solidária no Brasil ganha um novo patamar a partir de 1994, quando as iniciativas de combate à fome e contra a desigualdade social, que foram propostas encabeçadas por entidades religiosas, movimentos de reforma agrária, movimentos sindicais, entidades de ensino em saúde pública, assim como universidades, passam também a buscar alternativas de trabalho e geração de renda como forma de inclusão social.

Sobre as características principais, defende a ANTEAG (2007), que embora a Economia Solidária se organize de diversas formas, os empreendimentos que não trabalham sob a lógica da autogestão não são considerados pertencentes à Economia Solidária. Uma empresa ou empreendimento é parte da Economia Solidária contanto que traga como seus os objetivos mais amplos deste movimento, que são a busca por uma sociedade mais justa e igualitária, combatendo posições como organização hierárquica do trabalho, fundamentação no capital para distribuição dos resultados, inserção não crítica no âmbito do sistema convencional, a atuação não responsável com a comunidade e com o meio ambiente, bem como nas relações de consumo.

A adoção do tema “autogestão” para a ANTEAG (2007) se dá conforme a Economia Solidária se organiza como movimento, com a estruturação de Fóruns, com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) e do Sistema Nacional de Informações da Economia Solidária (SIES), assim, percebeu-se necessária uma caracterização mais clara do que vinha a ser um empreendimento solidário, desta forma a autogestão foi atribuída como uma das características chave da Economia Solidária.

2.2 Autogestão

Segundo MISOCZKY(2004), o tema autogestão surge na Europa industrial do século XIX e reaparece por meio dos anarquistas durante a Revolução Russa e da Guerra Civil espanhola (1936-1939), ganhando significado na Iugoslávia, quando governada pelo Marechal Josip Broz Tito (1892-1980). Porém, na década de 1980 a influência da autogestão perde força, ressurgindo no final dos anos de 1990 como formas alternativas ao capitalismo no contexto do que seria conhecido pelo movimento da Economia Solidária.

Albuquerque (2003) entende que a autogestão em sentido amplo significa autonomia de um coletivo por meio de tomadas de decisão por vias democráticas. Revela ainda, que existe uma ambiguidade sobre o termo autogestão e que embora este conceito venha sendo disseminado no contexto das técnicas de gestão, o seu significado continua bastante impreciso. Entende que o termo aparece associado a processos industriais visando ampliar a produtividade da fábrica. O autor ainda

indica que autogestão não é um termo novo, e que pode ser percebida em momentos diferentes da história, no entanto, defende que essa adoção mais difundida das práticas de autogestão é mais determinante na segunda metade do século XX. Embora existam evidências das origens históricas do termo autogestão, de acordo com Defourny (1988 apud ALBUQUERQUE, 2003), não existe uma definição abrangente sobre autogestão e existe uma diversidade de entendimento sobre o termo, tanto na academia quanto no senso comum. Entretanto, reforça que as experiências autogestionárias estão ligadas, desde as suas origens, ao movimento operário.

Albuquerque (2003) expõe que a autogestão é um conceito que possui um fator multidimensional, que engloba o caráter social, econômico, político e técnico, remetendo a uma ideia de algo maior do que simplesmente uma modalidade de gestão. Assim, enquanto conceito social, a autogestão deve ser desenvolvida com o objetivo de atender aos interesses dos indivíduos e dos grupos a que pertencem e dependem desta forma de organização social. Portanto, entende-se a autogestão como uma descentralização de poder, enfatizando as relações de cooperação dos indivíduos, horizontalizando as relações e desconstruindo os conceitos de estruturas organizativas baseados na subordinação. Albuquerque (2003) evidencia que a autogestão no seu conceito econômico, se define como práticas que valorizam o trabalho em detrimento do capital nas relações sociais de produção. No campo político, se preocupa com formas de representação em que os valores, princípios e práticas devem estar pautados em meios de proporcionar condições para criação coletiva e compartilhada da decisão, favorecendo o equilíbrio de representação dos atores sociais inseridos na organização. Na dimensão técnica, propõe formas alternativas de se organizar e se dividir o trabalho.

Motta (1980) explorou a autogestão entendendo este termo como um conceito que se opõe à heterogestão, tida como forma de organizar uma sociedade burocrática, e esta, possui como objetivo principal a separação da sociedade em duas categorias: a de dirigentes e dirigidos, ou seja, uma relação de dominantes e dominados. Desta forma, a autogestão, na visão de Motta (1980) é a única alternativa radical à heterogestão, característica fundamental da burocracia, já que esta é baseada na racionalidade administrativa, com suas práticas de autoridade, funcionando de cima para baixo. Nesse sentido, o autor entende que a autogestão é uma proposta que repele a possibilidade de convivência com a burocracia, e esta é

entendida como um sistema de dominação, assim, funcionando como dispositivo de controle autoritário e propulsora da repressão. O autor buscou entender a sociedade autogestionária a partir dos ideais de Proudhon (1809-1865), em que é constituída por grupos de organização autônoma e associada, seja em suas relações econômicas de produção ou nas funções políticas, sendo organicamente autônomas, onde são consideradas necessárias a existência de formas de coordenação, no entanto, repele a hierarquização.

Nessa mesma vertente de Motta, baseada em alguns princípios filosóficos de Proudhon, Almeida (1983), extrai deste autor as críticas ao que ela denomina organismo econômico e político do capitalismo. No plano econômico, analisa que Proudhon combate a propriedade privada, entendendo que a igualdade somente existiria se houvesse a devolução da produção a quem produziu. No campo político, entende que a liberdade somente existiria verdadeiramente sem a alienação causada pela burocracia, ou seja, haveria se a estrutura possuísse fluxo invertido ao percebido no hierárquico, surgindo da base para o topo. Sendo assim, esta autora expõe a defesa de Proudhon de que a autoridade de um homem sobre o outro é sempre feita de forma exploratória.

Klechen et al (2011) defende que a autogestão pode ser percebida em espaços distintos e ser compreendida de formas diferentes, especialmente quanto a sua dimensão. Assim, entendem que essa diversidade de compreensão pode culminar em mau uso do termo e que experiências autogestionárias na verdade podem revelar experiências de heterogestão disfarçadas. Desta forma estes autores delineiam exemplos do que entendem consistir em pilares da autogestão.

Partindo desta consideração, defende-se a ideia de que a gestão autônoma repousa sobre três pilares: 1) autonomia e equidade no processo decisório; 2) valores humanistas e 3) disponibilidade de conhecimento técnico-administrativo para os membros da organização, todos perpassados por uma lógica de construção social e definidos em oposição ao modo como se apresentam em organizações burocráticas. (KLECHEN et al, 2011 pág. 674).

Uma característica a qual defende Gutierrez (1988) é de que a autogestão não pode ser planejada e imposta por decisões que não envolvam os membros de um coletivo, especialmente sem incluir aqueles envolvidos com atividades de produção, e aponta para uma questão sobre algumas peculiaridades deste conceito que apontam para o fato de que experiências de autogestão requerem aptidão dos

membros participantes. Neste tipo de gestão, embora haja necessidade de um engajamento consciente, e por preceder a aceitação de todos os membros envolvidos, entende que estas características não impossibilitam o avanço no debate de propostas teóricas e das experiências tentadas, desta forma, não se torna dependente de aspectos puramente teóricos ou somente de movimentos espontâneos de autogestão. Ainda segundo Gutierrez (1988), as formas de administração tradicionais podem oferecer modelos adotáveis a outros tipos de gestão e por isso também devem ser analisadas por aqueles que se interessam pelo tema. O que ele identifica é que existem práticas originárias nas lutas dos trabalhadores que são adaptadas e utilizadas pela administração tradicional, como as comissões de fábricas, por exemplo. Portanto, práticas de gestão desenvolvidas em outros contextos podem ser avaliadas e consideradas as possibilidades de reconversão do conhecimento, desde que contemple os interesses do coletivo.

Singer (2002) traz como diferença entre a economia solidária e a economia capitalista a maneira como a empresa é administrada. Nesse sentido, o autor está referenciando a forma de gestão da empresa, pois faz referência ao modo de gerir da empresa capitalista, ou seja, a heterogestão. Assim considerando, o autor traça as perspectivas da autogestão no contexto da Economia Solidária evidenciando a sua posição, quando menciona:

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 os seus donos almejam. A autogestão promete ser eficiente em tornar empresas solidárias, além de economicamente produtivas, centros de interação democráticos e igualitário (em termos), que é o que seus sócios precisam. (SINGER, 2002 p. 23).

Para Almeida (1983) o termo autogestão nasce da prática e depois se transforma em teoria, nesse sentido, este trabalho também visa investigar a prática “apesar” da teoria, tendo como enfoque o modelo de gestão adotado no NuMI-EcoSol. Partindo-se do pressuposto de que o NuMI-EcoSol apresenta uma modelo de gestão singular, com propostas autogestionárias, considera-se que compreender e analisar mais enfaticamente este modelo e a percepção que os membros do núcleo possui dele é relevante, pois trata-se de um modelo que tem potencialidade para se repetir em outras instituições de mesmo caráter, tendo em vista que existem

outras incubadoras nas diversas universidades públicas brasileiras desenvolvendo atividades em Economia Solidária.

Declarando que existe uma naturalização das formas de gestão, Singer (2013) atenta para o fato de que as pessoas não possuem um direcionamento espontâneo à autogestão, bem como não o fazem com relação à heterogestão. Desta forma, o autor defende que estas práticas heterogestionárias vêm sendo naturalizadas nos indivíduos de forma que estas práticas pareçam naturais no decorrer de suas vidas.

Sobre algumas dificuldades das práticas autogestionárias, pautando a participação democrática e reforçando a ideia de que a burocracia descontextualizada dos interesses coletivos trazem desvios, convém notar que Laville (2014), expõe que não considera que os espaços democráticos dificultam os processos participativos nas instituições:

O excesso de democracia que levaria à ineficácia é uma explicação errônea dos limites do sistema. O problema não é a paralisia por excesso de consultas aos trabalhadores, nem o tempo perdido em intermináveis reuniões, como levava a crer uma literatura abundante. Trata-se mais de um déficit democrático devido a uma regulação burocrática sobre as diferentes instituições que supostamente permitiam a expressão coletiva (LAVILLE, 2014, p. 63).

Quadro 1 - Quadro comparativo das características da Economia Solidária e da Economia Capitalista.

Aspecto considerado	Economia Solidária	Economia Capitalista
Dimensões	Social, econômica, política, técnica.	Econômica
Objetivos	Divisão igualitária dos resultados.	Acúmulo de capital e lucro.
Posse ou controle dos meios de produção	Trabalhadores.	Capitalista.
Prática cultural predominante	Solidariedade	Competição
Quem se apropria dos resultados do trabalho (renda e sobra)	Sócios (coletivo de trabalhadores)	Donos da empresa, sócios. (capitalista)
Medida de distribuição de ganhos	Volume de trabalho e tempo de dedicação.	Salário definido pelo mercado e/ou órgãos de classe, ou legislação vigente. Em alguns casos participação nos lucros.
Padrão de distribuição de renda pelos participantes	Igualitário, equilibrado de acordo com o ganho (há	Desigual, concentrado em uma parcela dos

	uma classificação pelo dispêndio de tempo e conhecimento técnico).	participantes do processo de trabalho e de acordo com a hierarquia.
Forma de organização interna.	Coletiva, associativa.	Individualista, hierarquizada.
Ideal de relacionamento externo.	Intercooperação, redes	Competição, disputa de mercado.
Organização para o trabalho	Rodízio de funções, integração, compartilhamento.	Fragmentação, hierarquização, especialização de funções.
Natureza da forma de gestão	Autogestão	Heterogestão (ou outras formas adaptadas obedecendo a esta lógica)
Condições para o acesso	Livre, com adesão voluntária e esclarecida.	Definido pela necessidade de competição da empresa: acesso facultado pelo dono, segundo os seus interesses e baseado em competências individuais.
Natureza da capacitação	Abrangente, para todos.	Restrita à função e individual.
Processo decisório	Coletivo, participação igualitária para todos (cada cabeça um voto).	Proporcional ao capital, de acordo com a escala hierárquica.
Abrangência dos resultados sociais	Maior inclusão possível	Exclusão estrutural pela renda e condições dela recorrentes
Relação com o “status quo” existente	Ênfase na mudança social	Ênfase na manutenção da situação social. Relação com o “status quo” existente.
Valores perseguidos nas atividades no empreendimento.	Não separação entre trabalho intelectual e manual, rodízio de funções.	Distinção entre trabalho intelectual e manual, com supervalorização da especialização de funções.
Ideal da transparência na informação organizacional.	Acesso a todos, transparência na divulgação de informações.	Acesso restrito, seletivo, a critério dos donos. Poder concentrado nas esferas mais altas da hierarquia.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado no documento do Programa de Educação Tutorial - PET do NuMI-EcoSol. Textos da Economia Solidária. Contextualizando a Economia Solidária.

2.3 Economia Capitalista e a heterogestão

Para Motta (1980) e Singer (2000) o capitalismo tem suas origens no modo de produção mercantil simples. Singer (2000) enfatiza que a destruição desse modo de produção é conduzida na medida em que se separa a posse dos meios de produção e distribuição.

Esta separação surge mais ou menos “naturalmente” do funcionamento dos mercados, em que vitoriosos no jogo competitivo acabam por se apoderar dos meios de produção e distribuição dos derrotados. (SINGER, 2000, p. 11).

Segundo Motta (1980, p.13), o capitalismo se fundamenta nas formas impostas de cooperação do trabalho coletivo e das maneiras como se estabelecem, formando as bases das instituições e das maneiras de administrar caracterizadas por elas. Assim, destacam-se as formas de cooperação consideradas mais complexas, como a manufatura, que é caracterizada pela divisão metódica do trabalho, sendo este reduzido a processos parcelados, separando as funções de direção da execução e o trabalho intelectual do material, sendo esta a origem das estruturas administrativas atuais – da separação entre operários e os meios de produção, e da relação autoritária e subordinada do capital *versus* trabalho e da pressão para a venda da força de trabalho para o capitalista, que é o dono dos meios de produção.

Observa Motta (1980), que a cooperação no modo capitalista de produção assume outros contornos, “segundo as relações existentes: ela é uma, quando há uma propriedade comum; outra, na relação senhorio e servo, e assume formas específicas na relação capital-trabalho” (TRATENBERG, 2004 apud MOTTA, 1980, p.13).

À medida que o processo produtivo é coletivizado, a função diretiva surge como forma de coordenar a mão de obra. Para Motta (1980) essa heteronomia é um aspecto claro da manufatura e essa relação de dominação existente não reflete uma necessidade do trabalho, mas reproduz uma lógica do capital. Assim, a divisão do trabalho na sua forma capitalista utiliza a força coletiva do trabalho com fins que asseguram a dominação do capital sobre o trabalho, sendo formas mais aperfeiçoadas de exploração (MARX, 1975 apud MOTTA, 1980, p.15).

Segundo Motta (1980), na cooperação na indústria as relações são mais sutis e complexas, sendo a subordinação do trabalhador tanto técnica quanto organizacional. Nesta etapa as questões fabris já estão dominadas pelas máquinas, desta forma o trabalhador domina somente a força de trabalho, mas não os meios de

produção que pertence ao capitalista. Aumenta assim a dependência do trabalhador à fábrica, aumentando também a maior separação entre o trabalho intelectual do trabalho manual. Há maior vigilância do trabalhador, uma maior regulação social, além de um processo de seleção dos mais adequados ao processo produtivo.

Para Motta (1980), a forma de subordinação do dirigido pelo dirigente torna-se mais difundida e a função diretiva justifica a legitimação pela eficiência. A criação de funções especializadas e de mais escalas de hierarquização vai proporcionando o surgimento de novas funções administrativas – o maquinário da fábrica acaba tendo menos processos do que a máquina administrativa. Diante deste cenário, o conhecimento técnico vai dando espaço para o conhecimento político, conforme se direciona aos cargos dirigentes. O sistema de punição e recompensas são aspectos essenciais, tornando-se mais sutil a dominação quanto mais se hierarquiza. A burocracia se apresenta coordenando e reprimindo os operários, transformados em simples soldados. De acordo com Motta:

O aparato burocrático estende sua racionalização a todas as áreas da vida social. Assim, a dominação burocrática associada ao capitalismo, realiza-se através de normas jurídicas racionais, impessoais, produzidas pelo sistema universitário e reproduzido pelos juristas (MOTTA, 1980, p.17).

O autor observa que até mesmo a pesquisa científica e a produção de cultura, estão burocratizadas, tornando-se produção em massa e servindo a interesses externos, do Estado, da empresa, etc. Desta forma, a aparência democrática das instituições, tais como, partidos, sindicatos, associações de classe, acabam respondendo à lógica do sistema.

Laville (2014) e Singer (2003), aceitam que a teoria do isomorfismo institucional pode demonstrar que em algum grau as organizações acabam recebendo influências mútuas. Para Laville (2014, pag. 64) “as cooperativas, assim como qualquer outra organização, são submetidas a um isomorfismo institucional; com o tempo, acentua-se sua semelhança com as outras empresas”, portanto, a investigação da prática por meio dos sujeitos sociais envolvidos, acredita-se a forma mais adequada de verificação das possibilidades de autogestão, tendo em vista o papel de resistir a possíveis reflexos da estrutura hegemônica que se tornou tradicionalmente difundida.

Pinheiro (2013) reforça a ideia da presença do isomorfismo institucional e da hegemonia da heterogestão, uma vez que salienta que cada sistema organizacional, mesmo que informalmente, possui algum modo de gestão que tem como estratégia

predominante a heterogestão. Assim, reproduzem as características da burocracia, adotando um sistema hierárquico, a divisão do trabalho, a separação do pensar e fazer, a desigualdade de remuneração e da distribuição do poder, bem como reproduz as formas de centralização do capital, o formalismo nas relações e demais formas de controle. Neste mesmo sentido podemos dizer que a administração, enquanto área de conhecimento pode trazer em suas técnicas e conhecimentos, meios aplicados à reprodução destas relações de poder.

Caracterizando a heterogestão, Singer (2002), que é a gestão hegemônica atualmente, sendo esta o principal modelo adotado pelo Capitalismo, e tem como principais características a forte hierarquização da gestão composta por “níveis de autoridade”, separação das decisões nos níveis estratégicos, atividades repetitivas e rotineiras nos níveis hierárquicos mais baixos, com o objetivo da busca pela máxima eficiência.

Conforme aponta Faria (1997), os desdobramentos do advento dessa racionalização do trabalho têm trazido prejuízos, especialmente ao trabalhador, e contribuído para a manutenção de uma sociedade desigual. Considerando os aspectos mais gerais da heterogestão, base do funcionamento dos sistemas burocráticos, Motta (1980), entende que a heterogestão naturaliza a função diretiva do capital sobre o trabalho, assim como a função diretiva do saber sobre o não saber, desta forma, os trabalhadores inseridos não questionam este sistema de gestão, ou quando questionem, não é dada a real valorização, tendo em vista que se torna natural a divisão social do trabalho. Assim, de acordo com o este autor, a característica essencial da heterogestão é a separação entre a concepção e execução do trabalho e, neste quesito, argumenta que a burocracia existe como forma de proteger este modelo, já que a heterogestão é a base de seu funcionamento (MOTTA, 1980).

Ainda norteado pelas percepções de Motta (1980) na heterogestão existe uma ausência de autonomia na prática de gerir, e assim, traduz um aspecto da subordinação do capital-trabalho, tal qual à organização burocrática, entendida como estrutura de poder, sendo uma face de uma ordem social mais abrangente e da mesma forma hierárquica.

No contexto das críticas à burocracia, a administração de empresas tem sido vista como forma de propagar os ideais heterogestionários com fins de dominação. Conforme coloca Morgan (2007), a teoria da Administração de Empresas é criada

com propósitos de organizar o trabalho, embora houvesse sido feitas diversas tentativas no século XIX de organizar e administrar de forma eficiente o trabalho, somente no começo do século XX houve uma síntese da teoria da organização e da administração de forma abrangente.

A partir da Revolução Industrial, segundo Faria (1997), a Administração surge como ciência. O crescimento das indústrias e o surgimento de grandes impérios capitalistas contribuíram para a emergência de formas de racionalizar o trabalho e aumentar a eficiência, para superar o crescimento acelerado e desorganizado e pouco eficiente das empresas. Para Bateman e Snell (1998) a produção em massa, proporcionada pela Revolução Industrial, gerou uma necessidade de buscar soluções para problemas e questões administrativas, tal como explorar as melhores formas de organização visando a eficiência e a minimização de custos, tanto para a administração quanto para a produção. Desta forma a burocracia é adotada pela administração de empresas como forma de organização e disseminada com a ascensão dessa profissão.

2.4 Burocracia

O termo burocracia no Brasil pode se referir aos quadros do funcionalismo do Estado, para Cavalcante e Carvalho (2017) remete à formação histórica e suas formas de governar o país desde a colônia até os dias atuais. Em uma das formas de entendimento, a burocracia é a forma da estrutura fixa do Estado, ou seja, atores permanentes, que não são eleitos e podem ou não ser de carreira.

Em alguns aspectos, a burocracia é conhecida ao regramento utilizado nas repartições públicas, ou até mesmo a classe pertencente a elite dessa administração, também pode ser entendida como papelada, excesso de procedimentos. Segundo a definição do dicionário:

1. Administração da coisa pública por funcionários, sujeitos a hierarquia, rotina e regulamento inflexíveis.
2. A classe dos burocratas.
3. Morosidade ou complicação no desempenho do serviço administrativo, decorrente do poder abusivo da burocracia (classe dos burocratas). (FERREIRA, 2004, p.191)

Para Motta, Bresser-Pereira (1980), a organização burocrática é um tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas, e pode ser definida como uma estratégia de administração e de dominação que reivindica o monopólio da

racionalidade e do conhecimento administrativo, sendo assim, Weber não considerou burocracia como um tipo de sistema social, mas como um tipo de poder ou dominação. Desta forma, para Motta, Bresser-Pereira (1980), a burocracia pode ser comparada a um tipo de poder da categoria do patriarcalismo, patrimonialismo, feudalismo ou carisma, entretanto, a cada um desses tipos de poder correspondem um ou mais sistemas sociais diferentes.

Motta e Bresser-Pereira (1980) consideram que outra forma de diferenciar a burocracia dos demais sistemas sociais é classificá-la de acordo com os tipos de dominação possíveis, de acordo com a teoria weberiana. No Quadro 2, a seguir, são apresentados os tipos de dominação existentes.

Quadro 2 - Tipos de dominação segundo a teoria weberiana

Dominação Carismática	Origina-se pelo carisma, derivado de um dom, ou a partir de Weber e outros estudiosos, uma qualidade extraordinária e sem definição que um indivíduo possui, e que lhe garante poder, legitimado pela maioria. A dominação carismática é um poder sem base racional.
Dominação Tradicional	Baseia-se na tradição e opõe-se a mudança social. Refuta a mudança porque esta não legitima a tradição e rompe com as tradições.
Racional legal	Também conhecida como burocrática. Baseia sua legitimidade em normas legais racionalmente definidas.

Fonte: Adaptado, Motta (1980).

As burocracias têm sua fonte de legitimidade no poder racional-legal, ou seja, nas leis que regulam o Estado, e não no poder patriarcal, patrimonial ou carismático. E, de acordo com Motta, Bresser-Pereira (1980):

(...) em seu tipo ideal, puro, as organizações são sistemas sociais racionais [...] são sistemas sociais (1) formais, (2) impessoais, (3) dirigidos por administradores profissionais, (4) que tendem controlá-los cada vez mais completamente.

[...] O formalismo da burocracia expressa-se no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, tendo em vista os fins visados. Sua administração é formalmente planejada, organizada, e sua execução se realiza através de documentos escritos (MOTTA, BRESSER-PEREIRA, 1980, p. 29).

A burocracia weberiana em seu estado ideal, segundo Motta (1980), deve ter o funcionamento preciso de um organismo mecânico, isento de personalismos, ágil, prático e funcional. Entretanto, o excesso de formalismo, e outras particularidades tornam a burocracia ineficiente conhecido por suas disfunções.

Sobre as características da burocracia, o caráter impessoal é claramente definido por Weber, que julga que em seu estado puro, esta não guarda espaço para sentimentos pessoais, favorecimentos, nem simpatia ou antipatia. O administrador burocrático é um homem imparcial e objetivo, cuja missão é cumprir as obrigações do cargo e que tem como missão alcançar os objetivos da organização (MOTTA, BRESSER-PEREIRA, 1980).

Esta organização formal, segundo Motta e Bresser-Pereira (1980), é um sistema criado para dar conta da demanda do crescimento industrial, um sistema artificialmente pensado para o controle da mão de obra. Por isso, considerar que existe uma organização informal a confrontar com a organização burocrática pode ser equivocado, porque tendo os homens como partes constituintes deste sistema social e considerando que os fatores humanos é que atuam na transformação deste conceito abstrato, em realidade, se faz necessário pensar que há a possibilidade de haver deformações no decorrer do processo, na transposição da ideia abstrata em prática.

Motta e Bresser-Pereira (1980) advertem que a exacerbação desses sentimentos produzidos pelas características do ideal burocrático pode perverter a própria lógica do pensamento da burocracia e promover distorções. Para ele, na visão de Merton (1970), que buscava entender as disfunções da burocracia, o burocrata não tem estímulo à inovação, pelo contrário, se tornaria estimulado ao conforto e à segurança, optando pela obediência cega aos regulamentos, de certa forma, optando por autoproteção em defesa do grupo, em detrimento dos interesses dos clientes.

No intuito de desenvolver suas ideias sobre burocracia, Motta (1980) entende que este termo pode se referir também aos processos e procedimentos. Para ele, Max Weber descreveu a burocracia em seu estado puro e ideal, estudou a burocracia de forma estática e abstrata. Desta forma, a burocracia weberiana não é demonstrada de forma dinâmica, ou seja, na forma como os homens a manejariam (MOTTA, BRESSA-PEREIRA, 1980).

No conceito de Motta (1980) as críticas à burocracia como ineficiente já são muito conhecidas pela maioria das pessoas, também são destinadas estas críticas às organizações burocráticas, cujas instâncias de controle social que se estendem a todas as esferas da vida, passando desde as formas de produção, pela política, incluindo as ideologias e chegando ao lazer.

Embora o termo burocracia tenha um significado mais amplo, popularmente ela é mais conhecida pelos efeitos de suas disfunções. Segundo Motta e Bresser-Pereira (1980) o estudo mais conhecido sobre as disfunções da burocracia é o modelo de Merton.

Para Robert King Merton, a burocracia apresenta tanto funções quanto disfunções, e isto nos auxilia a perceber as diferenças entre o “tipo ideal” e a realidade. Para ele, a burocracia pode ser estudada em termos de seu direcionamento para a precisão, a confiança e a eficiência e das suas limitações para alcançar esses fins (MOTTA, BRESSER-PEREIRA, 1980, p. 227).

A análise de Merton aponta para uma necessidade de controle feito pela burocracia para que o funcionamento seja satisfatório, assim, define que o controle burocrático exerce pressão sobre o funcionário, e este deve responder com comportamento “metódico, prudente e disciplinado” (MOTTA, BRESSER-PEREIRA, 1980, p.227).

Maximiano (1995) entende que Weber caracterizava a burocracia como um estágio do desenvolvimento das organizações, e procurou demonstrar as peculiaridades desta evolução em seu estado puro – embora tivesse consciência de que nenhuma burocracia é completamente desenvolvida integralmente – podendo haver nas organizações indícios de carisma e tradição, por exemplo, considerando que o cargo mais alto de uma organização tenha sido definido por escolha dos indivíduos que serão subordinados a quem ocupar este cargo, existe características de elementos carismáticos.

Outra forma de entender os sistemas burocráticos é analisa-los em relação às formas de participação. De acordo com a análise de Motta e Bresser-Pereira (1980), enquanto os sistemas forem organizados com estruturas hierárquicas em que o poder emana de forma verticalizada, estes continuarão a ser autoritários. As organizações burocráticas podem ser mais ou menos autoritárias, entretanto, todas serão organizações burocráticas, desde que o sentido básico do processo decisório seja hierárquico.

3. METODOLOGIA

Na primeira parte da pesquisa foi levantado o quadro teórico-conceitual a partir da revisão da literatura, englobando artigos, teses, dissertações e livros sobre Economia Solidária, autogestão, heterogestão e burocracia.

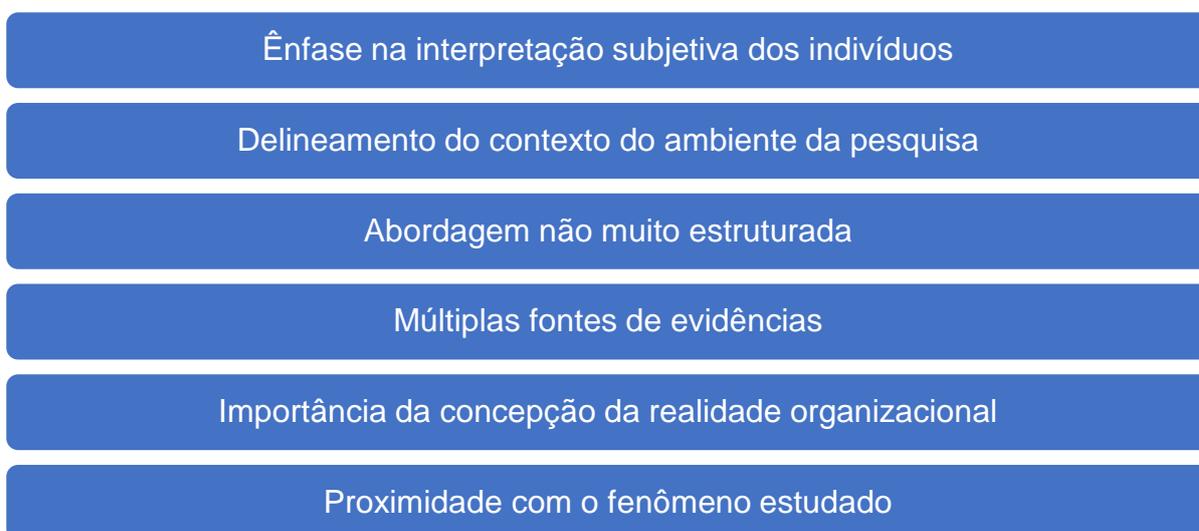
Também foram consultados materiais de referência do NuMI-EcoSol, como seu Regimento Interno, seu Termo de Referência e documento descritivo sobre as Linhas de Ação do núcleo, com o intuito de se compreender melhor a estrutura de gestão interna do NuMI-EcoSol. Foram realizadas, também, conversas informais com integrantes do núcleo, a fim de compreender melhor a dinâmica de funcionamento e ter maiores elementos para planejar a coleta de dados.

Em relação à metodologia adotada neste estudo, configura-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, por adotar um método de investigação que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, privilegiando o entendimento de processos e das ações sociais de indivíduos ou grupos.

Segundo Bryman (1989 apud MARTINS, 2010) a característica que distingue a abordagem qualitativa da quantitativa é dar ênfase no ponto de vista do sujeito estudado, assim, entendo o ambiente em que a questão se desenvolve. A abordagem qualitativa tem a tendência a ser menos estruturada, assim a subjetividade que envolve os indivíduos é considerada relevante.

Bryman (1989 apud MARTINS, 2010, p.51) elenca algumas características da pesquisa qualitativa:

Figura 1 – Características da pesquisa qualitativa



Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Bryman (1989 apud MARTINS, 2010)

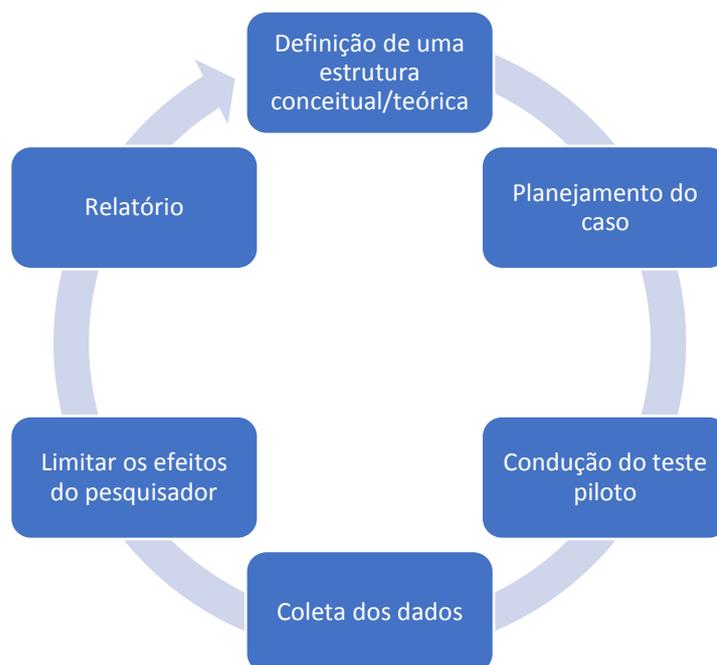
Ainda segundo Martins (2010), as diversas interpretações individuais precisam ser captadas pelo pesquisador que adota a abordagem qualitativa para a compreensão da complexidade do objeto pesquisado. Ainda segundo o autor, as formas de captar essa complexidade são por meio de “entrevista semiestruturada ou não estruturada, a observação participante ou não participante, e a pesquisa de documentos” (MARTINS, 2010, P. 52).

O delineamento do método da pesquisa adotado foi o estudo de caso único, assim, de acordo com Gil (2014) este tipo de pesquisa é caracterizado por ser um aprofundado e exaustivo estudo de um ou poucos objetos, de modo a proporcionar um conhecimento amplo e pormenorizado do ou dos objetos, impossibilitado por outros tipos de delineamento.

De acordo com Yin abordagens do tipo “como” e “por que” tem provável chance de serem desenvolvidas como estudos de casos, por terem características mais explanatórias Yin (2006). Segundo o autor, o estudo de caso bem como as pesquisas históricas utilizam técnicas parecidas, com a diferença que no estudo de caso acrescenta-se uma observação direta dos acontecimentos, bem como entrevistas com os sujeitos inseridos no objeto de estudo.

A condução de um Estudo de Caso, de acordo com Miguel (2010) deve seguir alguns passos:

Figura 2 – Condução de um Estudo de Caso



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Miguel (2010).

A definição da estrutura conceitual/teórica consiste no mapeamento da literatura, no delineamento das proposições e na delimitação das fronteiras e grau de evolução.

O planejamento do caso trata-se da seleção das unidades de análise e contatos, da escolha dos meios para a coleta e análise dos dados, do desenvolvimento do protocolo para coleta de dados e da definição dos meios de controle da pesquisa.

A condução do teste piloto consiste no teste de procedimento e aplicação e na verificação da qualidade dos dados e ajustes necessários.

Na fase da coleta dos dados contatam-se os casos e registram-se os dados

A próxima etapa é a fase de limitar os efeitos do pesquisador e consiste em analisar os dados, reduzir uma narrativa, reduzir os dados, construir painel e identificar causalidade.

No relatório, se desenvolve as implicações teóricas e trabalha a estrutura para replicação.

3.1 Instrumentos de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, seguindo um roteiro previamente formulado pelo pesquisador, composto por questões tanto de caracterização dos entrevistados, quanto por questões mais abertas e abrangentes sobre o tema investigado. O roteiro da entrevista elaborado pode ser visto no Apêndice A.

Gil (2012) define a entrevista como uma técnica em que o pesquisador se apresenta ao sujeito de pesquisa, formulando perguntas objetivando obter dados de interesse da pesquisa, sendo assim, uma das partes visa a coleta das informações e a outra é a fonte de informação. A entrevista como coleta de dados é adequada para que o pesquisador obtenha informações sobre o que as pessoas sabem, acreditam, esperam, sentem ou desejam.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011), a entrevista é um método de coletar dados com fins de investigação social. A entrevista objetiva obter informações do entrevistado, sobre as questões de interesse da pesquisa para averiguação de “fatos”; determinação das opiniões sobre os “fatos”; determinação de sentimentos; descoberta de planos de ação; conduta atual ou do passado; motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

Gil (2012) entende que a grande busca pela entrevista como instrumento de coleta se dá por algumas razões, dentre as quais, a possibilidade de se obter dados referentes a diversos aspectos sociais, para maior profundidade em aspectos do comportamento humano e possibilidade de quantificação e classificação dos dados, apresentando algumas vantagens, quando este instrumento é comparado ao uso do questionário.

As desvantagens observadas por Gil (2012) é que as entrevistas podem apresentar limitações como falta de motivação do entrevistado em responder as perguntas, inadequada compreensão do significado do que é perguntado, falsas respostas, influência pessoal exercida pelo entrevistador ao entrevistado, possibilidade de influência do entrevistador nas respostas. No entanto, estas limitações podem ser contornadas pelo pesquisador.

3.2 Procedimento de coleta de dados

Marconi e Lakatos (2015) alerta que a entrevista exige habilidade e sensibilidade, sendo uma verdadeira arte a se aprimorar com o tempo. Algumas normas como recomendação devem ser seguidas. A primeira delas é o contato inicial, nesse caso foi feito por meio de comunicado no Conselho Gestor do NuMI-EcoSol, fazendo a apresentação da proposta da pesquisa, informando que o pesquisador estava desenvolvendo um trabalho de pesquisa estudando o núcleo como um caso. Assim, a pesquisa foi apresentada em uma Reunião Geral do coletivo do NuMI-EcoSol (instância máxima deliberativa do núcleo) para realizar uma breve apresentação de sua pesquisa e para convidar as pessoas a participarem como entrevistados. Para início da coleta foi enviado um convite por escrito para o grupo de e-mails do NuMI-EcoSol, visto que nem todos os integrantes conseguem participar da Reunião Geral.

A segunda recomendação é de que sejam formuladas perguntas Marconi e Lakatos (2015) correspondendo ao tipo de entrevista. O tipo de entrevista utilizado foi a semiestruturada conforme Miguel (2010), esta é uma das modalidades de entrevistas que podem ser utilizadas dentre as fontes de evidências.

Assim, após a submissão do projeto, do termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e do roteiro da entrevista ao Comitê de Ética em Pesquisa, e

ter sido aprovado, as entrevistas começaram. Foram feitos contatos por *e-mail*, previamente agendadas, respeitando-se a disponibilidade de dia e horário dos entrevistados. Após aprovação Comitê de Ética em Pesquisa em Humanos – CEP, as entrevistas se deram no período de 03 de julho a 14 de agosto de 2018 e ocorreram no próprio núcleo ou em outros departamentos da universidade, quando foi possível, apenas dois casos houve deslocamento do pesquisador até o local indicado pelos entrevistados.

As entrevistas foram conduzidas individualmente, em local apropriado, longe de possíveis interferências, foram gravadas e transcritas posteriormente. O clima das entrevistas se deu de forma bastante cordial.

Este projeto teve aprovação pelo CAAE: 91086718.6.0000.5504, submetido em 24/05/2018 ao CEP/UFSCar.

3.3 Procedimento de análise dos dados

A forma de análise dos dados será baseada na Análise de Conteúdo que, conforme Bardin (2004) refere-se a uma técnica de análise da conjuntura das comunicações, isto é, “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados” (BARDIN, 2004, p. 7). Assim, pela Análise de Conteúdo, o pesquisador pode analisar o que foi dito nas entrevistas, buscando classificar o conteúdo em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos.

As três fases da Análise de Conteúdo, em sua organização consistem em:

- A pré-análise: fase intuitiva com objetivo de operacionalizar e sistematizar as primeiras ideias e possui três objetivos: Escolher os documentos que serão analisados; Formulação das hipóteses e dos objetivos; Elaboração de indicadores para a fundamentação da interpretação final.
- A exploração do material, é a fase de aplicação sistemática das decisões tomadas na etapa anterior.
- O tratamento dos resultados, inferência e a interpretação é a transformação dos dados em informações para posterior análise.

Figura 3 – Fase organizativa da análise de conteúdo



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Bardin (2004).

3.4 Apresentação da UFSCar

A UFSCar foi a primeira instituição federal de Ensino Superior instalada no interior do Estado de São Paulo. Esta universidade surge como Fundação por meio do decreto 62.758, de 22 de maio de 1968, segundo Sguissardi (1993) este documento é tido como a certidão de nascimento desta Universidade.

Inicialmente sua denominação foi Universidade Federal de São Paulo (UFSP), depois se tornaria Fundação Universidade Federal de São Carlos (FUFSCar) ou simplesmente UFSCar, assim orientada pela Lei 4.759, de 20 de agosto de 1965, que dispunha sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais que determinava que estas, quando localizadas fora da capital do Estado, receberiam a qualificação de federal e teria a denominação da respectiva cidade. (SGUISSARDI,1993).

A sede administrativa da UFSCar está localizada na cidade de São Carlos e tem sua estrutura composta atualmente por quatro *campi*, localizados nas cidades de São Carlos, Araras, Sorocaba e Buri, sendo este último conhecido como *campus* Lagoa do Sino.

- O *campus* de São Carlos, inaugurado em 1970, possui uma área total de 6.450.000 m², sendo 196 mil m² de área construída, e sua localização dista 235 km da capital do Estado de São Paulo. O *campus* de São Carlos está estruturado em três centros: o Centro de

Ciências Exatas e de Tecnologia (CCET), o Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) e o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS). UFSCar (2018)

- O *campus* de Araras foi fundado em 1991, sendo o segundo campus da UFSCar, localizado na cidade de Araras, com 2.300.00 m² e 45.900 m² de área construída, abrigando o Centro de Ciências Agrárias.
- Em Sorocaba o campus foi criado em 2005, possui 700.000 hectares de extensão e conta com três centros acadêmicos: o Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade (CCTS), o Centro de Ciências Humanas e Biológicas (CCHB) e o Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia (CCGT). UFSCar (2018)
- O *campus* Lagoa do Sino foi criado em 2012, tendo sido instalado em uma fazenda com 647 hectares de área total, no município de Buri, também no interior de São Paulo. O campus sedia o Centro de Ciências da Natureza (CCN). Universidade Federal de São Carlos (2018). UFSCar (2018)

Os números da UFSCar a partir dos indicadores na página da Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais (SPDI) apresentam o quadro humano que dá suporte ao desenvolvimento das atividades da instituição no seu quadro fixo. São 1.256 docentes, 1.027 técnicos administrativos, 25.167 alunos matriculados distribuídos nos quatro *campi*. UFSCar, 2017.

3.5 Apresentação do NuMI-EcoSol

O Núcleo Multidisciplinar e Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária (NuMI-EcoSol) é o sucessor da Incubadora Regional de Cooperativas Populares (INCOOP) da Universidade Federal de São Carlos, que surgiu como um programa de extensão universitária com propostas no campo da Economia Solidária e que depois de anos de atuação, foi institucionalizado, mudando seu nome para NuMI-EcoSol.

A INCOOP surgiu em 1998 por iniciativa de um grupo de docentes que desenvolviam atividades de extensão na universidade. A incubadora foi estruturada como uma instância de atuação multidisciplinar, que tinha como objetivo principal realizar a incubação de empreendimentos econômicos coletivos e autogestionários,

conciliando à produção de conhecimento com atividades de ensino e extensão, tendo a Economia Solidária como tema de interesse (NUMI-ECOSOL, 2018).

De acordo com Molina e Cortegoso (2015) a partir da década de 1990, e a partir da iniciativa de um programa de extensão universitária do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia COPPE/UFRJ, em 1995, surgem outras iniciativas similares, dentre elas a INCOOP/UFSCar.

Institucionalmente, o NuMI-EcoSol não é vinculado a nenhum departamento, se configurando como uma unidade especial de ensino, pesquisa e extensão vinculada diretamente à Reitoria da UFSCar. Segundo Agostinho et al (2015), a INCOOP também teve, desde sua criação, certa especificidade institucional. Diferentemente da maioria dos programas de extensão, a INCOOP se configurou como um programa multicêntrico, sendo vinculada diretamente à Pró-reitoria de Extensão e não a determinado departamento da universidade. Esta peculiaridade se manteve também quando a INCOOP foi institucionalizada em 2011, se transformando em NuMI-EcoSol, passando de um programa de extensão para uma unidade especial de ensino, pesquisa e extensão¹, agora fazendo parte da estrutura organizacional da universidade.

De acordo com seu Regimento Interno, o NuMI-EcoSol tem como propósito desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Economia Solidária, e tem como missão “prestar atendimento qualificado e gratuito a grupos de pessoas em situação de vulnerabilidade social, para constituição de empreendimentos e iniciativas econômicas em Economia Solidária” (p. 1), além de “colaborar com a formação e qualificação de profissionais”. Também faz parte de sua missão “colaborar com a formação e qualificação de profissionais para atuar e para produzir conhecimento no campo da Economia Solidária” (p. 1).

O NuMI-EcoSol tem como princípios, a excelência acadêmica, o compromisso social, a promoção de valores democráticos e da cidadania, a preferência ao atendimento de populações em situação de vulnerabilidade social, a eficácia e efetividade nas intervenções, a qualidade, humanização e dialogicidade no atendimento à população, a promoção de igualdade social, o trabalho interdisciplinar e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. (Regimento Interno do NuMI-EcoSol).

¹ A criação de unidades especiais de ensino, pesquisa e extensão na UFSCar passou a ser prevista a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2007.

Ainda de acordo com o Regimento Interno do núcleo, o NuMI-EcoSol está organizado na forma de Linhas de Ação, que se configuram como um conjunto de ações de ensino, pesquisa e extensão, construídas e conduzidas de forma interdisciplinar e multiprofissional. A composição das equipes das Linhas de Ação poderá ser preenchida pelos seguintes participantes: docentes, servidores técnico-administrativos, discentes de graduação e de pós-graduação da UFSCar, profissionais e discentes externos à UFSCar, na condição de parceiros, colaboradores ou pesquisadores, provenientes ou não de instituições conveniadas à universidade. (Artigo 9º do Regimento Interno do NuMI-EcoSol, p. 5).

Na prática, as Linhas de Ação se configuram como subtemas dentro do campo da Economia Solidária em que são desenvolvidas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Podem se constituir ou deixar de existir de acordo com as demandas, interesse do coletivo e viabilidade, isto é, existência de recursos (humanos e materiais) para manter as atividades da Linha. Como exemplo de algumas Linhas de Ação existem: Relações de Comercialização e Consumo; Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial; Inserção laboral de pessoas em desvantagem social por meio da Economia Solidária; Formação em Economia Solidária; Ensino, Pesquisa e Extensão em Finanças Solidárias; dentre outras.

De acordo com o site da instituição, a equipe atual do NuMI-EcoSol é composta por: nove docentes de diferentes departamentos do quadro permanente da UFSCar (sendo alguns destes já aposentados) e uma docente parceira que é vinculada à USP São Carlos; uma servidora do quadro permanente da UFSCar que atua como técnica de assuntos educacionais; três “coordenadores técnicos” (profissionais de ensino-superior contratados temporariamente para desenvolver ações de determinado projeto); uma estagiária contratada temporariamente via UFSCar; sete bolsistas de graduação; mais quinze discentes de graduação vinculados ao Programa de Educação Tutorial (PET) de Economia Solidária; além de alguns profissionais e estudantes de pós-graduação voluntários, pessoas que já trabalharam em projetos pelo NuMI-EcoSol e que agora mantém algum vínculo ou contato de caráter mais pontual e eventual.

Vale pontuar que com exceção dos docentes e da servidora Técnica em Assuntos Educacionais, que possuem vínculo empregatício com a UFSCar e permanecem mais tempo na instituição, os demais membros do NuMI-EcoSol são temporários, pois é o financiamento de projetos e editais com finalidades específicas

e prazo determinado que permite contratar estas pessoas e, por isso, a equipe acaba tendo uma considerável rotatividade de membros.

Embora o núcleo apresente dois docentes permanentes do quadro da UFScar desenvolvendo funções de coordenação e vice coordenação do NuMI-EcoSol, a instância máxima deliberativa, de acordo com seu Regimento Interno, é o chamado Conselho Gestor, que é formado por outros membros do NuMI-EcoSol, garantindo-se a representação dos diferentes segmentos que compõem a equipe (docentes, técnicos, discentes de graduação e pós-graduação, etc). Na prática o núcleo realiza reuniões gerais semanais (ou quinzenais, a depender da demanda), que são abertas a todos os membros e onde são discutidos e deliberados os assuntos pertinentes a todo o coletivo. Uma vez ao mês, uma destas reuniões é designada como reunião do Conselho Gestor, e nela são aprovados, *ad referendum*, todos os pontos de pauta deliberados anteriormente.

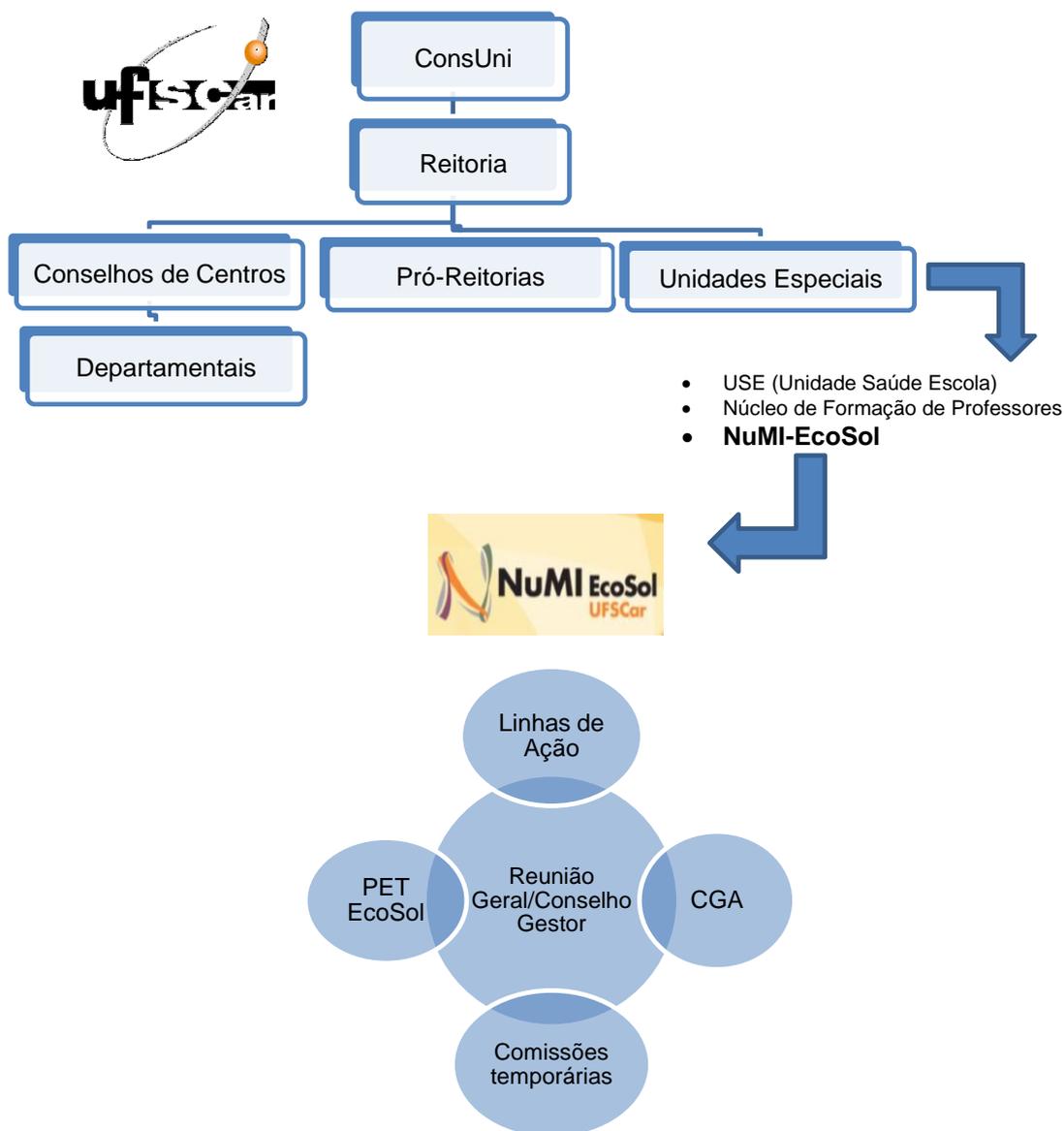
Uma outra particularidade do NuMI-EcoSol foi a criação de uma equipe destinada a cuidar de questões administrativas e burocráticas, relativas tanto à gestão dos projetos quanto em relação à estrutura burocrática da universidade, além de auxiliar na gestão interna do núcleo. Essa equipe, denominada Comissão Gestora Administrativa, também conhecida como CGA, foi constituída em 2013, sendo composta na maioria dos anos pelo(a) coordenador(a) do NuMI, um(a) estagiário(a) contratado pela universidade, bolsistas de graduação e técnicos de nível superior, estes dois últimos contratados com recursos obtidos em projetos contemplados por editais de financiamento. Assim, como as demais equipes do NuMI, o número de pessoas destinadas para a CGA também variou de acordo com a disponibilidade de recursos para contratação de pessoal, sendo tais contratos sempre de caráter temporário (AGOSTINHO et al, 2015).

Um ponto importante de ser colocado é que a CGA, de acordo com Agostinho et al (2015), não visa apenas atender as demandas administrativas, burocráticas do NuMI e da universidade, cobrindo paliativamente a falta de técnicos administrativos na unidade, mas, mais do que isso, “a CGA tem buscado refletir sobre a estrutura e práticas internas do NuMI como um todo, propondo procedimentos e estratégias que favoreçam e facilitem o compartilhamento de informações e o trabalho coletivo” (p. 8).

A figura 1 apresenta uma representação visual do que seria o organograma do NuMI-EcoSol dentro da estrutura universitária e também sua constituição interna.

Na imagem a Reunião Geral, oficialmente representada como Conselho Gestor, é a instância máxima de deliberação do núcleo e abaixo desta instância estão representadas as diversas equipes ou agrupamentos internos nos quais a equipe do NuMI se organiza, que são: as Linhas de Ação, a CGA, comissões temporárias que podem ser formadas e o grupo do PET EcoSol.

Figura 1 – Representação do organograma simplificado do NuMI-EcoSol



* Fonte: Adaptado pelo autor, entrevistas no NuMI-EcoSol, SPDI UFSCar 2018.

Desde o surgimento da INCOOP até a institucionalização do NuMI-EcoSol, a principal ação do núcleo foi promover a incubação de iniciativas e de empreendimentos econômicos solidários (EES) de naturezas diversas (iniciativas de

finanças solidárias, empreendimentos de produção, prestação de serviços, etc), no meio urbano e rural. A incubação consiste em acompanhamento sistemático e de rotina de grupos que estejam se organizando para se constituir ou se consolidar como um empreendimento coletivo e autogestionário, em qualquer cadeia produtiva. Trata-se de um processo participativo de troca e construção de saberes aplicados à produção econômica e à vida dos agentes envolvidos. Visa geração de trabalho e renda simultaneamente ao processo educativo dos sujeitos históricos, valorizados como seres capazes de transformar a realidade social.

Desde o início de seu funcionamento, o núcleo já atendeu, sistematicamente, e contribuiu diretamente para a formação de pelo menos 25 EES, em áreas como alimentação, limpeza e zeladoria, reciclagem, costura, artesanato, marcenaria, produção agroecológica, finanças solidárias, entre outros, atuando em diferentes municípios, como São Carlos, Matão, Catanduva, Jaboticabal, Ribeirão Preto, Rio Claro, Itapeva e Araras. Realizou ainda articulação com diversos parceiros como prefeituras municipais, sindicatos e entidades da sociedade civil e elaborou e executou vários projetos com participação em mais de 30 editais para captação de recursos ao longo de seu período de existência.

Os projetos de incubação e de pesquisa desenvolvidos no âmbito do NuMI-EcoSol são viabilizados principalmente por financiamentos obtidos de vários órgãos de fomento como CNPq, FINEP, FAPESP, PRONINC, PROEXT, parcerias com iniciativa privada e governos municipais, como forma de garantir recursos diversos para a manutenção de suas atividades e o atendimento a necessidades e demandas, em particular da comunidade atendida. Tais recursos tornaram possível manter, ainda que por períodos determinados, a participação de técnicos de nível superior para coordenação de projetos de incubação e bolsistas de graduação como parte fundamental da equipe.

3.6 Apresentação do Caso estudado

Conforme já apresentado na introdução, o objeto de análise desta pesquisa é o NuMI-EcoSol UFSCar, que foi escolhido por desenvolver trabalhos em Economia Solidária, baseados nos princípios da autogestão, também, por se configurar como

uma instituição pertencente a uma estrutura burocrática, mas que busca adotar práticas de gestão distintas destas.

Para alcançar os objetivos propostos, de analisar as percepções de integrantes do NuMI-EcoSol sobre os princípios da autogestão, na teoria e na prática concreta do núcleo, foram entrevistados alguns membros do NuMI-EcoSol.

Apesar do convite para participação na pesquisa ter sido aberto a todos os integrantes do núcleo, buscou-se garantir a representação das diferentes categorias profissionais que compõem a incubadora (docentes, técnicos e discentes), de forma a evitar possíveis vieses e se obter uma amostra mais representativa do coletivo.

Foram feitas categorizações a partir do tipo de vínculo que o membro possui com a universidade, pressupondo que o rol de atividades e responsabilidades pudessem trazer influência no tipo de percepção sobre o tema pesquisado. Há o pressuposto de que existam diferentes níveis de conhecimento e experiência dentro da gestão do núcleo e que há indícios de separação hierárquica e por funções, entendido aqui por especialização das funções, reforçando o que a teoria exemplifica sobre o reforço do sistema burocrático, mesmo que em ambientes considerados mais democráticos.

Conforme indicado no Regimento Interno do NuMI-EcoSol existem categorizações a partir da estrutura burocrática da universidade, que se refletem tanto em normas internas quanto ao tipo de função e atividades que tais membros podem assumir ou não dentro do núcleo. O Quadro 3 a seguir foi elaborado pelo autor a fim de deixar mais evidente as categorias de membros existentes no NuMI-EcoSol e como estas foram agrupadas para a constituição de três grandes categorias dos sujeitos de pesquisa, a saber: docentes, técnicos e estudantes.

Quadro 3 - Categorização dos sujeitos de pesquisa

Docentes	Docentes seniores: categoria de docentes aposentados da UFSCar que mantém vínculo com o NuMI-EcoSol em caráter voluntário. Possuem um papel importante na manutenção do histórico do núcleo e no compartilhamento de suas experiências. Podem manter as possibilidades enquanto pesquisadores com larga experiência científica e que não estão subordinados a obrigações funcionais próprias de atividade docente como ministrar disciplinas.
	Docentes do quadro permanente: Docentes com vínculos departamentais com relações de subordinação e que possuem obrigações departamentais e atividades em sala de aula, conforme legislações específicas como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

	Docentes de outras instituições parceiras do NuMI: Docentes de outras instituições e que fazem parte do NuMI e trabalham em colaboração.
Técnicos	Técnico de assuntos educacionais: profissional do quadro efetivo da UFSCar que possui como suas atribuições assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão do setor ao qual está vinculado, com envolvimento mais direto no desenvolvimento de processos educativos.
	Coordenadores técnicos: profissionais com ensino superior contratados por período temporário para atuar nos projetos desenvolvidos pelo NuMI-EcoSol. Atuam mais diretamente com o público-alvo dos projetos em atividades de campo e também orientam os discentes em suas atividades. Alguns destes coordenadores técnicos pode ser designado a compor a CGA (Comissão Gestora Administrativa do núcleo) e, assim, atuar mais internamente, na gestão do NuMI-EcoSol.
	Voluntários: profissionais com ensino superior sem vínculo com a UFSCar e que se interessam em manter contato com o NuMI-EcoSol e desenvolvem atividades de caráter mais pontual. Os voluntários podem ou não já ter atuado como coordenadores técnicos.
Discentes de Graduação	Bolsistas de graduação: são alunos da UFSCar que recebem bolsa de extensão ou de pesquisa para desenvolver atividades junto ao NuMI-EcoSol por meio de algum projeto específico.
	Bolsistas do PET EcoSol: são alunos da UFSCar que pertencem ao Programa de Educação Tutorial de Economia Solidária. O PET apresenta um recorte mais específico de bolsistas e para fazer parte do programa o aluno precisa ser de baixa renda e ser o primeiro da família a ingressar na universidade.
	Estagiários: há duas categorias de estagiários vinculados ao NuMI-EcoSol: 1) estudantes de graduação que realizam atividades de estágio curricular obrigatório junto ao núcleo (apenas disponível para alunos de alguns cursos); 2) estudante de ensino superior contratado para exercer atividades de cunho administrativo na UFSCar e que é encaminhado ao NuMI-EcoSol.
Discentes de pós-graduação	Discentes de pós-graduação da UFSCar ou de outras universidades colaboradoras do NuMI: alunos de especialização, mestrado ou doutorado que realizam pesquisas relacionadas aos objetos de interesse do NuMI-EcoSol e que se interessam em compor a equipe, podendo ou não assumir atividades mais específicas para além das atribuições da pesquisa em desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações coletadas na pesquisa, 2018.

Para caracterizá-los, outra questão importante é entendê-los dentro da complexidade das formas de inserção no ambiente do NuMI-EcoSol, observando, também, a prática cotidiana relacionada com os graus e formas de atuação, ou seja, algumas impressões dos respondentes que foram observadas, pressupondo que as

opiniões poderiam variar, dentre outros aspectos, a depender de qual a vinculação o entrevistado tem com a universidade e qual a função dentro do quadro do núcleo pesquisado. Outras variações poderiam se dar pela quantidade de tempo que cada membro entrevistado dispõe para desenvolver as atividades no coletivo e quais anseios e demais questões que podem envolver os participantes deste núcleo.

Uma observação a ser feita é que esta é uma análise de cunho qualitativo e que traz somente uma amostra do coletivo do núcleo, alguns membros são mais rotativos, assim determinados grupos, a exemplo dos discentes de graduação e pós-graduação têm a característica de se vincularem e desvincularem de acordo com o período de desenvolvimento dos cursos em que estão matriculadas, embora alguns retornem com o vínculo na categoria de técnicos voluntários, sendo estes em número mais reduzido.

3.8 Caracterização dos entrevistados.

Neste tópico buscou-se caracterizar os entrevistados pelo tempo de vinculação ao NuMI-EcoSol e o tipo de vinculação na unidade.

No caso dos discentes de graduação e de pós-graduação, a média de tempo de vinculação é menor quando comparada aos demais, pois conforme evidenciado nas entrevistas, o vínculo ao núcleo se mantém enquanto durar o projeto e a vinculação ao curso a que estão matriculados. Os discentes podem retornar como profissionais com formação superior, após o término da graduação, atuando no grupo denominado técnico, na categoria voluntário, ou ocupando postos em projetos em empreendimentos de Economia Solidária, no entanto, no período do desenvolvimento desta pesquisa o número de projetos estava bastante reduzido.

No grupo dos técnicos existe somente um servidor com lotação efetiva no quadro do NuMI-EcoSol e este servidor possui um longo tempo de vinculação, mas esta média, está diluída frente a heterogeneidade deste grupo, que é composto por técnicos efetivos, técnicos terceirizados e técnicos voluntários e que os coloca na segunda colocação no tempo de vinculação. A forma de classificação dos grupos teve como intuito respeitar a forma como o grupo se autodefine, embora tenha sido considerada a vinculação, a forma como são designados os papéis de cada membro perante o núcleo foi respeitada, portanto, esta peculiaridade foi considerada, embora

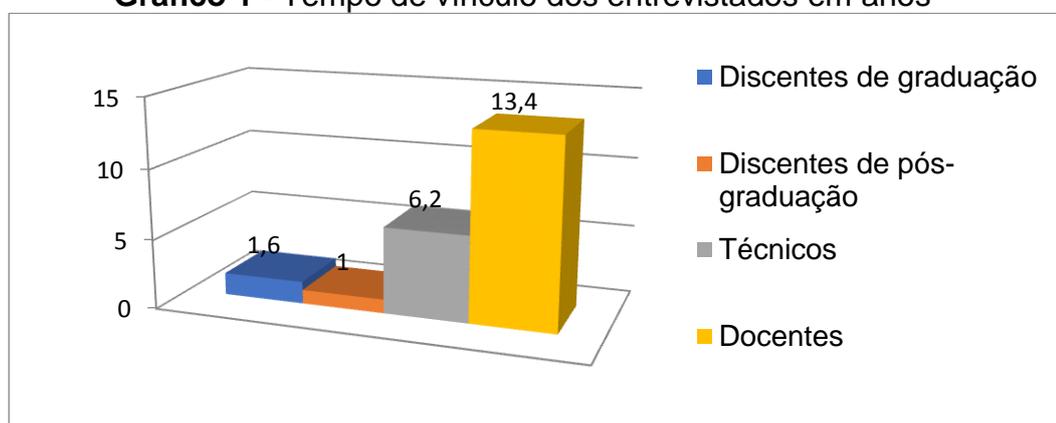
possa apresentar algumas distorções, conforme o caso da média de tempo de vínculo médio do grupo dos técnicos.

No grupo dos docentes, embora a vinculação seja efetiva, pelo contrato com a universidade e tenham lotação nos quadros dos departamentos, que são diversificados, visto que o NuMI-EcoSol recebe docentes de diferentes departamentos que tenham interesse em atuar com Economia Solidária, ainda assim, o vínculo com o núcleo é voluntário, já que as obrigações funcionais estão primeiramente ligadas aos departamentos de origem do docente. Mesmo assim, por terem a possibilidade de desenvolver atividades em outros setores, a vinculação tem duração enquanto houver interesse de pesquisa. Entretanto, pode-se notar nestes entrevistados da classe docente, que o tempo médio de vínculo dele no núcleo indica que este grupo possui maior perenidade, conforme apuradas nas entrevistas.

Tempo de vínculo (média em anos)

- Discentes de graduação: 1,6 anos
- Discentes de Pós-Graduação: 1 ano
- Técnicos: 6,2 anos
- Docentes: 13,4 anos

Gráfico 1 - Tempo de vínculo dos entrevistados em anos



Fonte: Elabora pelo autor, pesquisa 2018.

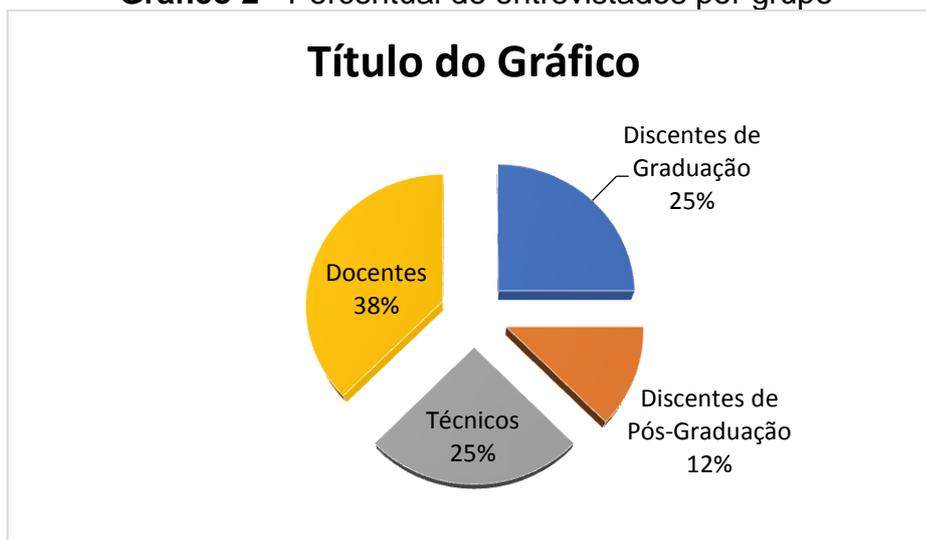
Algumas variáveis apresentaram-se durante as entrevistas, estas foram feitas individualmente nas dependências do NuMI-EcoSol, ou nos locais indicados pelos entrevistados, de forma que os deixasse mais à vontade para responder.

Foram entrevistados 14 indivíduos pertencentes ao NuMI-EcoSol, considerando um universo de 40 membros existentes no núcleo no último ano, período que foi desenvolvida a pesquisa. No total foram entrevistados:

- 04 discentes de graduação;
- 01 discente pós-graduação*;
- 04 técnicos;
- 05 docentes.

Obs.: Houve adesão de apenas um participante nesse grupo, cabe salientar que este participante não é representante dos pós-graduandos, mas um aluno de pós-graduação que se dispôs a cooperar com esta pesquisa.

Gráfico 2 - Percentual de entrevistados por grupo



Fonte: autor, pesquisa 2018.

Os locais escolhidos foram:

- 02 entrevistas foram feitas na sala dos entrevistados nas dependências dos respectivos Departamentos Acadêmicos, nas dependências da UFSCar em dias e horários diferentes;
- 02 entrevistas foram feitas na residência de dois entrevistados em dias e horários diferentes;
- 01 entrevista foi realizada no local de lotação do pesquisador, na secretaria do Departamento Acadêmico, nas dependências da UFSCar;

- 09 entrevistas foram feitas no NuMI-EcoSol, nas dependências da UFSCar.

Considerando todas as entrevistas, a média de duração foi de **56** minutos, sendo o tempo mínimo de uma entrevista de **21** minutos e o tempo máximo, **2** horas. Cabe salientar que nas aplicações houve variação de tempo apenas para 02 entrevistados do grupo docente e 01 entrevistado do grupo de discentes de pós-graduação.

Essas entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados e transcritas em conformidade com o que foi respondido por eles, posteriormente foram aplicados métodos de condensação das falas de modo a possibilitar a comparação das respostas.

As perguntas foram feitas de forma igual a todos os entrevistados, que após serem transcritas, as respostas foram classificadas em grupos, de acordo com o tipo de vínculo do entrevistado e foi caracterizado em conformidade com o quadro 04, que consta na descrição da metodologia.

No piloto foram feitas três entrevistas, sendo esta uma forma de testar para aprimorar o instrumento de coleta de dados. Os testes foram aplicados em 03 entrevistados, sendo 01 participante do grupo de docentes e 02 do grupo de técnicos. Como resultado do teste piloto, as questões que estavam mais estruturadas foram modificadas, assim, optou-se por deixar as questões a serem respondidas de forma aberta, tendo um roteiro mais livre, permitindo que o entrevistado pudesse falar mais abertamente, permanecendo fechada somente uma questão do roteiro.

Os entrevistados foram classificados por áreas de formação, titulação máxima obtida, gênero e por categoria de atuação na UFSCar com o objetivo de averiguar as formas de contribuição que cada entrevistado pode trazer de acordo com as atividades desenvolvidas, assim trazendo o máximo possível de representatividade.

No quadro a seguir estão destacadas as características de vinculação dos 14 entrevistados, juntamente com as áreas de atuação.

Quadro 4 – Apresentação da vinculação dos entrevistados.

Função no NuMI-EcoSol	Vínculo UFSCar	Atuação no NuMI-EcoSol
Estagiária de Nível Superior	Estagiária de nível superior	Administrativa

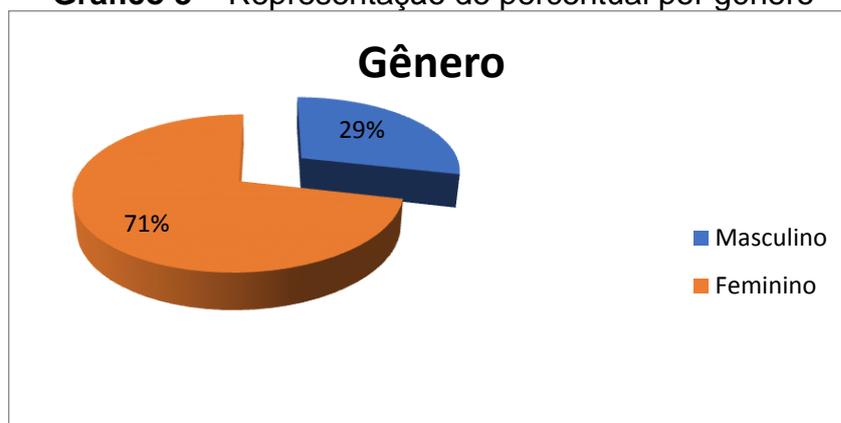
Aluno de Doutorado/Pesquisador	Aluna de Pós-graduação	Projetos de pesquisa
Docente/pesquisador	Docente sênior	Projetos de pesquisa/gestão
Docente/pesquisador	Docente sênior	Projetos de pesquisa/gestão
Técnico Nível Superior	Téc. em Assuntos Educacionais	Administrativa/gestão
Docente/Pesquisador	Professor Titular	Projetos de pesquisa
Técnico Nível Superior	Téc. Adm. – Terceirizado	Administrativa
Técnico voluntário - Nível Superior	Aluna de Graduação (Egresso)	Administrativa/pesquisa
Técnico voluntário - Nível Superior	Aluna de Pós-Graduação	Administrativa/pesquisa
Docente/Pesquisador	Professor Adjunto	Projetos de pesquisa
Bolsista graduação	Aluno de Graduação	Iniciação em pesquisa
Docente/Pesquisador	Professor Associado	Projetos de pesquisa/gestão
Bolsista graduação e estagiária	Aluna de Graduação	Administrativa
Bolsista graduação	Aluna de Graduação	Iniciação em pesquisa

Fonte: autor, pesquisa 2018.

Neste tópico buscou-se fazer uma caracterização dos entrevistados considerando média de idade, gênero declarado e titulação obtida.

Dos 14 entrevistados, 10 participantes da pesquisa se declararam do gênero feminino, e 04 do gênero masculino.

Gráfico 3 – Representação de percentual por gênero



FONTE: autor, pesquisa 2018.

A média de idade dos entrevistados, conforme demonstrado foi de 29 anos para discentes de graduação, 30 anos para discentes de pós-graduação, 27 anos para técnicos e 56 para docentes.

Nas questões geracionais, é possível notar que existe uma variação de idades, especialmente quando se observa a menor idade da categoria de discentes de graduação com a idade máxima apresentada por docentes.

Quadro 5 - Perfil geral dos entrevistados

Entrevistados	Discentes de graduação	Discentes de Pós-Graduação	Técnicos	Docentes
Idade Média dos entrevistados	29	30	27	56
Faixa Etária dos entrevistados	21 a 39	30	24 a 47	45 a 67
Gênero autodeclarado feminino	03	01	04	02
Gênero autodeclarado masculino	01	-	-	03
Titulação máxima obtida	Nível Médio	Mestrado	Mestrado*	Doutorado

Fonte: Elaborado pelo autor, entrevistas, 2018.

* 2 dos entrevistados deste grupo possuem graduação completa.

Característica dos entrevistados relacionadas a vinculação com a universidade e titulação máxima obtida.

Quadro 6 - Características dos entrevistados por titulação

Titulação máxima	Formação
Ensino médio	Gestão Empresarial (cursando)
Mestrado	Engenharia Ambiental
Doutorado	Psicologia/Educação
Doutorado	Engenharia Elétrica
Mestrado	Pedagogia
Doutorado	Engenharia Civil
Graduação	Letras
Graduação	Psicologia
Mestrado	Sociologia
Doutorado	Ciências Sociais
Ensino médio	Ciências Sociais (cursando)
Doutorado	Terapia Ocupacional
Ensino médio	Biblioteconomia e Ciência da Informação (cursando)
Ensino médio	Engenharia Física (cursando)

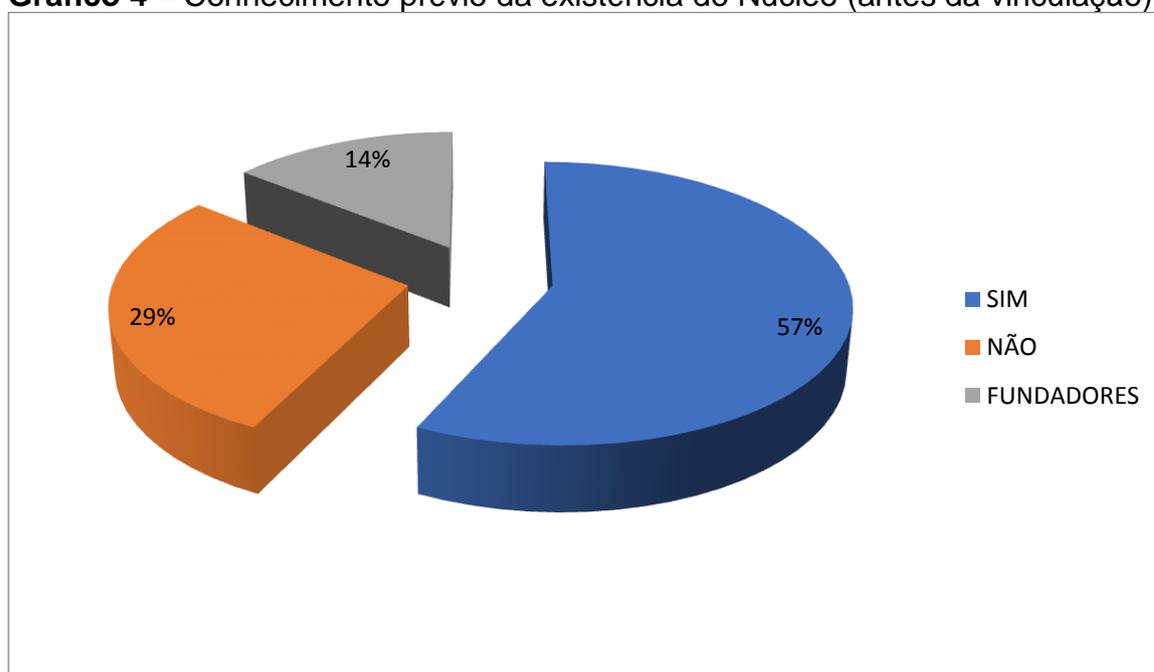
Fonte: autor, entrevistas 2018.

Existe uma variação entre os respondentes, considerando as características de nível de formação, e também com relação às áreas do saber. Era esperada essa multiplicidade, já que faz parte dos propósitos deste núcleo de formação a diversidade de opiniões, dessa forma, também justifica a leitura das entrevistas separando os entrevistados por grupos, buscando assim, uma interpretação das percepções sobre o ambiente e sobre a prática autogestionária, considerando o contexto do núcleo situado na universidade.

Os entrevistados foram caracterizados por tipo de vínculo com o NuMI-EcoSol. Assim foram feitas perguntas sobre o contato prévio dos entrevistados com o NuMI-EcoSol antes de buscarem uma vinculação:

- 08 indivíduos ou 57% dos entrevistados declararam que já conheciam o núcleo.
- 04 indivíduos ou 29% dos entrevistados declararam que não conheciam o núcleo antes da vinculação.
- 02 indivíduos ou 14% dos entrevistados participaram da criação do núcleo.

Gráfico 4 – Conhecimento prévio da existência do Núcleo (antes da vinculação)



Fonte: Elaborado pelo autor, entrevistas, 2018.

Dois dos membros que iniciaram no núcleo como estagiários, bem como o técnico administrativo, declararam não ter conhecimento do núcleo de Economia Solidária da UFSCar antes de serem efetivamente contratados pela universidade e designados para a vaga. Um aluno, que atuou como bolsista e depois vinculou-se como estagiário declarou ter conhecimento do núcleo.

Já no caso do(a) aluno(a) de graduação o contato se deu por meio de iniciativa pessoal, no surgimento de uma bolsa vinculada ao NuMi-EcoSol para desenvolver atividades para discentes de graduação que tivessem interesse em auxiliar no desenvolvimento de projetos em Economia Solidária.

- 01 entrevistado do quadro técnico,
- 03 entrevistados que iniciaram as atividades no núcleo atuando como estagiário.

Importante destacar que nem todos os entrevistados participam mais ativamente de atividades de coordenação do núcleo, outros participam ou já participaram. Nesse sentido, algumas opiniões podem refletir uma maior afinidade com questões de gestão, mas considerou-se importante entrevistar membros do coletivo que estão em todas as modalidades de vínculo, sejam docentes, técnicos (efetivos, terceirizados e voluntários), discentes de graduação e pós-graduação (bolsistas e sem bolsa) e que tenham ou não proximidade com a área de gestão dessa maneira pode-se evidenciar as características de autogestão implica ou não em uma coletividade ou se persistem formas herdadas do sistema hegemônico.

No grupo denominado discentes de graduação, 02 integrantes declararam ter feito parte da Comissão Gestora Administrativa – CGA e 02 integrantes declararam que atuam somente no Pet-EcoSol.

No grupo denominado discentes de pós-graduação, 01 entrevistado(a) declarou não ter participado da gestão do núcleo, nem mesmo da Comissão de Gestão Administrativa - CGA.

No grupo denominado técnicos, 03 participantes declararam participar ou ter participado da Comissão de Gestora Administrativa – CGA, 01 entrevistado(a) declarou não participar ou ter participado da Comissão de Gestora Administrativa – CGA.

No grupo denominado docentes 04 entrevistado(a)s declararam ter exercido a função de coordenador(a) do NuMI-EcoSol em anos anteriores, 01 entrevistado(a) declarou não participar ou ter participado da gestão do núcleo.

No grupo dos discentes de graduação, 02 entrevistados não conheciam o núcleo antes da vinculação, 02 entrevistados já conheciam em algum nível o núcleo antes da vinculação.

No grupo dos discentes de pós-graduação, 01 entrevistado conhecia por meio de participação em evento promovido pela Economia Solidária.

No grupo dos técnicos, 02 entrevistados declaram que não conheciam antes da vinculação, 02 entrevistados declaram que conheceram o núcleo antes da vinculação.

No grupo dos docentes os 05 entrevistados desse grupo declararam que já conheciam o núcleo antes da vinculação.

No grupo dos discentes de graduação, 01 entrevistado relatou que conheceu o núcleo no momento que foram vinculados pela universidade como estagiário no núcleo pesquisado, 03 entrevistados relatam que conheceram o núcleo por meio de atividades acadêmicas, vinculando-se posteriormente como bolsistas.

No grupo dos discentes de pós-graduação, 01 entrevistado relatou que conheceu o núcleo por meio de atividades acadêmicas, vinculando-se posteriormente como bolsista.

No grupo dos técnicos, 01 entrevistado que atualmente é técnico terceirizado relatou que conheceu o núcleo quando foi vinculado pela universidade como estagiário na unidade, 01 entrevistado que é técnico de nível superior relatou que conheceu o núcleo no momento que foi vinculado pela universidade como Técnico Administrativo da UFSCar e designado para a unidade, 02 entrevistados relatam que conheceram o núcleo por meio de atividades acadêmicas, vinculando-se como bolsistas.

No grupo dos docentes Todos os entrevistados relataram que conheceram ainda na fase em que era INCOOP, as formas de aproximação foram por trabalhar em áreas afins aos interesses da Economia Solidária ou a convite de outros docentes da então incubadora.

Neste tópico objetivo é a caracterização da aproximação dos integrantes que participaram da pesquisa categorizando com “voluntária” ou “involuntária” trata-se do

contato inicial, que em alguns casos se deram de forma não voluntária, definas pelas formas de contratação da universidade. Há de se considerar outras variações, como as que a própria hierarquia institucional promove, como um dos docentes entrevistados relata:

No caso de discentes, pode-se considerar que a atuação no núcleo tem um caráter de interesse diferente dos quadros técnicos, já que os discentes dirigem-se às atividades para desenvolvimento de projetos em Economia Solidária e os técnicos são “mão de obra”, de acordo com cada especificidade perante a legislação, para prestar atividades de apoio administrativo.

Com relação aos docentes, até por terem maior liberdade relativa na escolha de suas áreas de pesquisa, o vínculo com o núcleo requer sempre que tenha máximo de grau de voluntarismo, observando que o NuMI-EcoSol não possui quadro efetivo de docentes. Sendo assim, já que se trata de uma linha de pesquisa que opta em seguir, os docentes se vinculam ao núcleo como forma de desenvolver estas atividades, entretanto, existem pesquisas em economia solidária em que os docentes não estão vinculados ao NuMI-EcoSol.

Discentes de graduação: 01 vinculou-se de forma involuntária, 03 de forma voluntária.

- 01 Involuntário (designado pela UFSCar).
- 01 Voluntário, por interesse pela Economia Solidaria e Autogestão e interesse pela Educação Ambiental.
- 01 Voluntário, por indicação de outro discente que participava de projetos no núcleo.
- 01 Voluntário participou do processo seletivo do Pet-EcoSol

Discentes de pós-graduação: 01 vinculou-se de forma voluntária.

- 01 Voluntário, por convite para participar de projeto desenvolvido por docentes do núcleo.

Técnicos: 02 vincularam-se de forma involuntária e 02 de forma voluntária.

- 02 Involuntários, sendo 01 servidor que foi contratado por concurso público e aproveitado para a vaga do núcleo e 01 técnico terceirizado, que ingressou como estagiário e foi designado pela UFSCar na contratação.

- 02 Voluntários se vincularam ao núcleo em projetos como bolsistas durante a graduação.

Docentes: 05 vincularem-se de forma voluntária.

- Todos os docentes entrevistados relatam que a primeira aproximação foi por afinidade em algumas das seguintes áreas: economia Solidária/cooperativismo/organizações coletivas.
- Outras motivações citadas foram: criação do tipo de sociedade que gostaria de ajudar a construir a partir da área que atua.

4.8 RELATOS DAS ENTREVISTAS

O relato das entrevistas foi dividido em quatro partes, sendo que a primeira visava entender, pela perspectiva dos entrevistados, qual o significado de autogestão de maneira geral, sem aplicação no núcleo investigado. A segunda parte buscou entender, a partir da percepção dos entrevistados, qual é o significado de autogestão do núcleo investigado. A terceira parte visava compreender, a partir da percepção dos participantes da pesquisa, a relação do núcleo investigado com as instituições as quais este se relaciona no desenvolvimento de suas atividades. Na quarta e última parte o objetivo foi perceber, pelos relatos dos entrevistados, suas vivências cotidianas no núcleo pesquisado.

Nas manifestações dos entrevistados eles serão identificados apenas com “Do” para docentes, “Di” para discentes de graduação, “Po” para discentes de pós-graduação e “Te” para os técnicos, seguidos da numeração dada pela sequência em que foi entrevistado e da forma como foi catalogado nos arquivos da pesquisa, ou seja, a identificação do grupo, seguido de numeração que varia de 01 a 14. A menção feita para o grupo de discentes de pós-graduação foi sobre a disponibilidade de participação de somente um participante, que será, neste trabalho representado como grupo, mas trata-se de apenas um indivíduo. Nos outros grupos as falas representam um indicativo, uma média de opiniões, baseada em opiniões individuais, indicando a tendência do grupo em direcionar para um ou outro ponto e quando houve alguma discrepância significativa, as respostas foram desmembradas de forma a expor melhor a fala de cada entrevistado.

4.1 Primeira parte: A percepção dos entrevistados sobre o significado geral do termo autogestão.

O objetivo neste tópico foi buscar entender dos entrevistados qual era a definição que eles tinham de autogestão de forma genérica, sem foco no NuMI-EcoSol e quais os aspectos mais importantes para que uma organização (ou coletivo) seja considerado(a) autogestionário(a) sem foco no NuMI-EcoSol.

Foram feitas 04 perguntas, a primeira indagava os participantes sobre qual a definição de autogestão e quais os aspectos mais importantes para que uma organização (ou coletivo) fosse considerado autogestionário. A segunda questão era sobre quais aspectos o entrevistado considerava que melhor definia a autogestão, conforme lista apresentada oralmente em que o participante respondia sim ou não, conforme sua percepção das características apresentadas e foi deixado em aberto ao participante dizer se concordava ou não com cada característica. A terceira questão era sobre a dificuldade de se atingir tais características apontadas como autogestionárias. Na quarta questão, foi perguntado aos entrevistados se estes acreditavam ser possível a convivência de autogestão com organismos burocráticos.

Nesta primeira questão, perguntou-se aos participantes qual a definição que estes entrevistados tinham sobre autogestão. Para o grupo de discentes de graduação, a definição de autogestão é entendida como sinônimo de ausência de hierarquias (horizontalização), sendo esta a característica principal. Surgiram, também, termos como autonomia, auto-organização, autodisciplina, participação, comunicação, integração e responsabilidades compartilhadas, refletindo a mesma posição de horizontalidade nas relações.

Di14 A autogestão vai girar em torno de não ter hierarquias, então não tem alguém que tem um voto maior do que o outro, a hierarquia é horizontal, todo mundo tem igual voto, igual responsabilidade em todas as atividades, então na minha visão, em uma reunião com 20 pessoas são 20 votos, não existe um voto que seja maior que o outro, ao mesmo tempo todos são igualmente responsáveis por todas as atividades da entidade em questão. Então autogestão no sentido de precisar ter a sua própria responsabilidade ninguém vai te cobrar de nada, você é quem se cobra, ao mesmo tempo, sempre os discursos são empáticos, [...] onde eu tenho mais contato com autogestão a gente tenta não ofender um ao outro na hora de cobrar ou em situações mais delicadas, e a gente sempre procura se autoquestionar se esta fazendo o mesmo tanto que os seus colegas.

No grupo de discentes de pós-graduação o entendimento da definição de autogestão está ligado diretamente à ausência de hierarquias (horizontalidade) e a participação igualitária nas decisões, com direito igual de voto.

Po2 Tem haver com horizontalidade, um quadro organizacional que não é hierárquico, onde as decisões são tomadas de forma deliberativa com todas as pessoas, ou nem sempre todas participando. Algumas coisas tenham divisões de tarefas para tomar decisões. Decisões mais significativas sejam tomadas com todo o grupo e também com uma forma igual de voto.

No grupo denominado técnicos predomina o entendimento de que a autogestão propõe um rompimento com relações hierárquicas, em que não existe uma cúpula que tome decisões, e a decisão é tomada em espaço coletivo, e assim, não devendo existir relações de pressão ou de opressão. Neste entendimento, também não deve haver hierarquias de opiniões e decisões, e há uma preocupação com as formas de desenvolver as atividades menos especializadas, considerando que todos deveriam fazer um pouco de cada tarefa, todos praticarem a solidariedade, serem responsáveis e tolerantes uns com os outros.

Te8 Autogestão pode ser entendida como uma gestão compartilhada em que a responsabilidade pelas decisões e ações são divididas coletivamente pelo grupo que faz parte da instituição, e de forma horizontal. Os aspectos mais importantes é o fato de não haver hierarquia, em que algumas pessoas mandam mais do que outras e ter espaços onde as decisões são tomadas coletivamente. Na prática cotidiana, não que as pessoas não possam ter funções diferentes, pois isso acontece na autogestão também, no entanto, algumas responsabilidades e funções devem ser compartilhadas.

No grupo de docentes, a definição de autogestão direciona a preocupação para as formas de se atingir essas relações que compreendem o conceito de autogestão, sendo estas características principais: a garantia de igualdade na participação e na tomada de decisão, sendo que de modo ideal, os trabalhadores possam ter a posse e propriedade coletiva dos meios de produção, outra característica é a busca pela existência de uma gestão realmente democrática, e que a divisão do trabalho seja definida coletivamente, tendo como preceitos essenciais o estabelecimento de acordos coletivos. Algumas outras características citadas são responsabilidade individual, igualdade nas obrigações e direitos, transparência nas informações compartilhadas e nas ações promovidas pelo coletivo. Há a afirmação de um dos entrevistados desse grupo sobre o fator

ausência de hierarquias, como sendo um alvo difícil de atingir, dadas as condições as quais a universidade está inserida. Os demais respondentes não entendem que a hierarquia seja um problema para a autogestão, ou seja, a especialização de funções não é propriamente um problema para a autogestão. O alvo de preocupação é a tomada de decisões, que se prima para que sejam tomadas por todos os participantes do coletivo, especialmente as decisões mais relevantes e menos operacionais.

Do10 Autogestão é uma maneira de organizar o empreendimento ou mesmo a instituição, que prima pela participação de todos os envolvidos democraticamente. Então, a autogestão tem alguns pilares, o princípio da democracia – as decisões são tomadas através de processos democráticos, assembleias, reuniões em que as pessoas podem opinar, de um lado. E tem o princípio da igualdade em que se busca tanto quanto possível, que todos os membros do empreendimento ou da instituição tenham um ganho equitativo, tanto quanto possível. Tanto para a democracia, quanto para a igualdade é fundamental, uma outra referência, que é a da transparência, é “colocar” para os participantes quantos recursos estão disponíveis, quais são os gargalos que precisam ser enfrentados, então é fundamental que a informação circule entre todos os participantes. Então a autogestão é uma proposta de organização, basicamente igualitária e democrática, que exige bastante empenho, um processo formativo constante.

Nesta segunda questão, o objetivo foi buscar compreender quais são as características da autogestão para os entrevistados. Na primeira parte desta questão foram dadas opções na ordem que são apresentadas no quadro abaixo e que apresenta o posicionamento dos entrevistados sobre a concordância ou discordância com as categorias previamente apresentadas. Os 14 entrevistados responderam “S” para sim, característico e “N” para não característico da autogestão.

Quadro 7 - Características da autogestão (geral sem foco no NuMI-EcoSol)

Categorias	Sim	Não
Ausência de hierarquias pré-estabelecidas	86%	14%
Não separação entre propriedade dos meios de produção e trabalho	100%	0
Cooperação entre todos os membros do coletivo ou organização	100%	0
Solidariedade interna e em relação a outros coletivos/organizações	86%	14%
Democracia interna	100%	0

Rotatividade entre os membros no desempenho das funções	100%	0
---	------	---

Fonte: autor, entrevista membros NuMI-EcoSol, 2018.

De forma geral, houve concordância total como característica que melhor define autogestão nas seguintes categorias:

- Não separação entre propriedade dos meios de produção e trabalho;
- Cooperação entre os todos os membros do coletivo ou organização;
- Democracia interna;
- Rotatividade entre os membros no desempenho das funções.

Na manifestação dos entrevistados, houve discordância das seguintes características:

- Ausência de hierarquias pré-estabelecidas;
- Solidariedade interna e em relação a outros coletivos/organizações.

Abaixo houve a opção de apresentar as observações feitas pelos entrevistados para maior esclarecimento de suas opiniões. Com relação a “Ausência de hierarquias pré-estabelecidas”, para 02 entrevistados (01 do grupo de discentes de graduação e 01 do grupo de docentes), essa característica não necessariamente descreve a autogestão, pois na autogestão, segundo estes entrevistados, a hierarquia deve existir.

Na característica “Solidariedade interna e em relação a outros coletivos/organizações”, foi mencionado por 02 entrevistados (01 do grupo de discentes de graduação e 01 do grupo de docentes), que esta relação com outros coletivos ou organizações não são realmente determinantes para a existência da autogestão.

Quadro 8 – Característica da autogestão (geral sem foco no NuMI-EcoSol) – definição por grupo

	Discentes de Graduação	Discentes de Pós-Graduação	Técnicos	Docentes
Ausência de hierarquias pré-estabelecidas	75%	100%	100%	80%
Não separação entre propriedade dos meios de	100%	100%	100%	100%

produção e trabalho.				
Cooperação entre todos os membros envolvidos no coletivo ou organização.	100%	100%	100%	100%
Solidariedade interna e em relação a outros coletivos ou organizações	75%	100%	100%	80%
Democracia interna	100%	100%	100%	100%
Rotatividade entre os membros no desempenho das funções.	100%	100%	100%	100%

Fonte: autor, entrevista membros NuMI-EcoSOI, 2018.

Na segunda parte desta questão desta segunda questão, visando evidenciar mais claramente a opinião dos entrevistados, foi feita a pergunta sobre a discordância de alguma das características anteriormente citadas, alguns entrevistados mencionaram algumas complementações com relação às suas concepções sobre as características apontadas.

Ausência de hierarquias pré-estabelecidas

A entrevistada do grupo dos discentes de graduação, aqui identificada por **Di1**, tem um entendimento sobre a questão da hierarquia em organizações autogestionárias, a qual considera que é necessária a presença de uma liderança, mesmo em sistemas de autogestão.

Di1 Essa pergunta é muito difícil, porque você vai precisar de um líder na autogestão.

No grupo de docentes, a entrevistada identificada por **Do3** entende que a ausência de hierarquias não é uma pré-condição para a existência de processos autogestionários.

Do3 Não acho que ausência de hierarquias pré-estabelecidas seja uma condição *sine qua non* pra você conseguir ter processos autogestionários, é como você lida com estas hierarquias, que pode ser fundamental, porque hierarquias podem se definir por muitos critérios como idade, gênero, antiguidade na instituição, categoria profissional, elas são muitas e muito dificilmente você não tenha algum nível de categorias, digamos assim, coletivamente reconhecidas ou interpretadas por algumas pessoas e você pode ter hierarquias estabelecidas pelo próprio comportamento das

pessoas, então imaginar que só se não existir qualquer hierarquia que você consegue fazer a autogestão, você leva isso para o nível do impossível. Entendo que a maneira adequada de lidar e até desfazer e rever hierarquias pré-estabelecidas é importante para você aumentar a probabilidade de autogestão.

O entrevistado **Do4** do grupo de docentes, entende que a “ausência de hierarquias pré-estabelecidas” não é característica somente da autogestão.

Do4 Não é característica, pois pode haver essa característica sem autogestão.

O entrevistado **Do10**, do grupo de docentes entende que autogestão e a hierarquização não são incompatíveis, ponderando que mesmo em um sistema autogestionário há a necessidade da existência de uma organização em que existam papéis diferentes a serem desempenhados, seja nos processos de gestão ou nas atividades produtivas. Assim, é defendido nessa manifestação que a diferença primordial da autogestão está nos processos democráticos de rodízio de posições de hierarquia superior, ou seja, nas posições de comando.

Do10 Não é contraditório com a autogestão. A autogestão não significa a inexistência de hierarquia. Você tem, há pessoas que, presidente, pessoas que fazem parte da diretoria, do empreendimento ou da instituição, e outros que não, ou estão em funções intermediárias e isso é uma hierarquia. O que define o que é autogestão é o fato de haver possibilidade de eleição e de rodízio, das pessoas rodizarem nestes postos.

Não separação entre propriedade dos meios de produção e trabalho

No grupo docente, um dos entrevistados complementa a sua percepção sobre esta a categoria, considerando como fundamental para o sucesso da autogestão, que os trabalhadores sejam detentores dos meios de produção ou que seja uma busca constante.

Do10 Isso é característico da autogestão, é fundamental que os membros tenham a propriedade, senão integral, ao menos de grande parte, da maior parte, se possível, do empreendimento.

Solidariedade interna e em relação a outros coletivos ou organizações.

Para a entrevistada **Di14** do grupo de discentes de graduação, o entendimento de que a solidariedade é característica de quem pratica a autogestão, mas não da autogestão somente.

Di14 Quem geralmente é autogestionário tem essa característica, mas não é característica da autogestão em si.

Para o entrevistado **Te9** do grupo de técnicos, a solidariedade interna é necessária, mas entre grupos externos não está certa de que seja necessária.

Te9 Solidariedade interna, eu concordo, com outros coletivos não sei se tem relação.

Para a entrevistada **Do3** do grupo de docentes, a palavra solidariedade tem um sentido genérico e que esse termo é um conceito em construção. Para o entrevistado **Do6** do mesmo grupo solidariedade pode existir em outros contextos que não sejam somente autogestionários. Ainda no grupo de docentes, o entrevistado **Do10** entende que os processos de intercooperação é próprio da autogestão, assim, faz parte das características autogestionárias a solidariedade com outros coletivos ou organizações.

Do3 Essencial, mas solidariedade é uma palavra genérica, tanto pela compreensão, às vezes, assistencialista que ela traz, quanto mesmo quando não assistencialista, o que é solidariedade não está dado, ela tem que ser construída, acordada, já que em cada contexto pode ser diferente.

Do6 Não, pode haver solidariedade sem haver autogestão.

Do10 Solidariedade interna e há uma coisa que é próprio da autogestão e, portanto da Economia Solidária, que é uma ideia de Intercooperação – de cooperar com outros empreendimentos na forma de redes fóruns, então nenhum empreendimento pode se compreender como uma ilha. Deve compor com outros empreendimentos uma espécie de um arquipélago e tanto quanto possível haver uma intercooperação, porque isso gera ganhos.

Democracia interna (existência de espaços e/ou mecanismos de deliberação coletiva efetiva)

No grupo docente, dois dos entrevistados complementam as categorias apresentadas. A entrevistada **Do3** entende como fundamental, mas questiona o sentido do que a democracia pode ter como entendimento, este participante

manifesta que os processos democráticos podem ser mediados por acordos. Para o entrevistado **Do10** do mesmo grupo, democracia interna é entendida no contexto de existência de espaços e/ou mecanismos de deliberação coletiva efetiva, considera fundamental para organizações ou empreendimentos autogestionários.

Do3 Sim, essencial, mas qual democracia, o que significa democracia, posto que pode ser acordado também.

Do10 Sem dúvida nenhuma faz parte, é fundamental.

Rotatividade entre os membros no desempenho das funções no empreendimento/organização (pressuposto de inexistência da especialização do trabalho)

No grupo de docentes, a entrevistada **Do3** entende que rotatividade não é diretamente oposta ao sentido de especialização do trabalho. Para este participante, a especialização de tarefas se trata de atingimento de um grau de competência em alguma área específica, mas que não seja uma forma de alienação do trabalho.

Do3 Eu acho que rotatividade não é o oposto de especialização, a condição de especialização em certas tarefas pode ser necessária em algumas circunstâncias [...] Não é para todo tipo de função que eu preciso estar nela para saber lidar com ela [...] o conhecimento e a possibilidade de compreender, acompanhar e supervisionar todas as etapas de um processo de funcionamento de um grupo, que não é só a produção, é essencial, porque senão você aliena a pessoa de etapas daquele trabalho. Que todos tenham que ser igualmente especialistas, acho um pouco equivocado [...] Não é que não dá para fazer, precisa garantir que não haja, ou que haja o mínimo de alienação. Então, não acho que rodízio de funções seja a única maneira de vencer esse desafio, então, se especialização significa alienação, não pode, se ela significa o reconhecimento de uma capacidade formativa, complexa, importante, ela tem que acontecer.

Na terceira pergunta os entrevistados foram questionados sobre as características mencionadas anteriormente e indicadas como as mais difíceis de atingir dentro do contexto geral da autogestão.

Ausência de hierarquias pré-estabelecidas.

Para a entrevistada **Di13** do grupo de discentes de graduação existe uma influência forte do sistema hegemônico, que sugere que os indivíduos o sigam como modelo.

Di13 Nós temos a herança, infelizmente, de um sistema imposto previamente, que é o sistema capitalista e isto nos impulsiona a seguir um modelo.

Para a entrevistada **Te5** do grupo de técnicos a hierarquização impõe forte influência, denotando que os espaços ainda sejam permeados de relações hierárquicas.

Te5 A gente não consegue em nenhum espaço, ainda, garantir a ausência total de hierarquias. [...] precisa se propor ao exercício de buscar a ausência total de hierarquias [...] precisa encarar mais fortemente, por exemplo, desnaturalizando o papel que está relacionado a estas funções da sexualidade, o homem comandar e a mulher cuidar [...] desconstruir e construir um espaço autogestionário [...] porque o resto tem ferramentas para isso, você rodiziar, circular informação, [...].

Para a entrevistada **Te7** do grupo de técnicos a relação de subordinação institucional do núcleo à universidade, que possui características heterogestionárias, define as regras as quais o NuMI-EcoSol tem que seguir.

Te7 Porque a gente está dentro de uma instituição hierárquica e não tem como.

Para a entrevistada **Te8** do grupo dos técnicos existem questões predispostas como hierarquias que ela denomina formas invisibilizadas, em que mesmo que a aparência seja de relações horizontais, ainda existem formas que alguns indivíduos utilizam para centralizar e manter o comando.

Te8 Por mais que às vezes se fale que não existe hierarquia, eu acho que muitas situações acaba tendo uma hierarquia invisibilizada, digamos assim. Por mais que a pessoa se coloque no mesmo patamar que a outra, eu acho que têm pessoas que acabam centralizando.

Para a entrevistada **Te9** do grupo dos técnicos a característica mais difícil de ser atingida é a ausência de hierarquias, pois considera que as influências sobre a interação das pessoas são marcadas fortemente por relações de subordinação, seja por questões geracionais, de gênero, por níveis diferentes de educação formal, são formas de estratificação tornando difícil de ser quebrado essas hierarquias pré-dispostas.

Te9 Tem uma série de questões que permeiam a nossa interação, que já são marcadas por formas de sociabilidade [...] relações geracionais, tem

relações de gênero entre homens e mulheres [...] então vai construindo as hierarquias nas interações e é muito difícil você quebrar [...] pessoas que têm ensino superior e pessoas que tem bem menos passagem no ensino formal e construir um diálogo quebrando esse tipo de hierarquia, acho que isso é bem difícil teoricamente e na prática [...] essa questão dessas hierarquias predispostas é o desafio mais difícil de ser quebrado.

Para o entrevistado **Do3** do grupo de docentes entende que a existência de hierarquias é a mais difícil de ser enfrentada pelas características do contexto o qual o núcleo está inserido em uma universidade pública que faz parte de uma estrutura estatal hierárquica.

Do3 Existência de hierarquia ela é a mais difícil de enfrentar, porque ela existe. E numa estrutura universitária pública, ela é forte. Se pensar numa ONG, ela tem hierarquia externa? Claro que tem. Agora numa instituição que é hierárquica dentro de uma estrutura estatal hierárquica, ela vem pesada, com categorias profissionais, vem com um monte de coisas, ela (a existência de hierarquia) é a que mais desafia”.

Para a entrevistada **Do12** do grupo de docentes, a característica mais difícil de ser atingida é a ausência de hierarquias pré-estabelecidas, e defende que existem outras relações predispostas dentro da universidade e em outras instituições/organismos em que há um peso diferente para cada indivíduo, ou seja, as opiniões têm pesos diferentes.

Do12 Acho que é questão da hierarquização, [...]. A depender do grupo, acho difícil você não ter, não a hierarquia no sentido de um que manda e outros que obedecem, mas no sentido de peso das opiniões, acho que têm alguns grupos, eu estou focalizando no grupo da universidade, da academia, mas não é só, [...].

Não separação entre propriedade coletiva dos meios de produção.

Para o entrevistado **Do4** a característica mais difícil de ser atingida é a posse e a propriedade coletiva dos meios de produção.

Do4 A mais difícil é a propriedade coletiva dos meios de produção, essa quando os trabalhadores tiverem a posse e a propriedade dos meios coletivos de produção o país vai ser outro.

O entrevistado **Do6** considera fundamental a não separação entre propriedade coletiva dos meios de produção, pois considera fundamental que os trabalhadores possam ter o controle coletivo dos meios de produção.

Do6 Isso é característico da autogestão é fundamental que os membros tenham a propriedade, senão integral, ao menos de grande parte, da maior parte se possível, do empreendimento.

Solidariedade interna e em relação a outros coletivos ou organizações.

Para a entrevistada **Te8** do grupo dos técnicos a influência das de uma cultura hegemônica que fomenta o individualismo dificulta a promoção da solidariedade nas pessoas, assim o entrevistado demonstra que essa influência se reflete no núcleo pesquisado.

Te8 acho que é difícil no geral, principalmente nos empreendimentos porque a gente ainda tem uma cultura ainda muito do individualismo é muito difícil desconstruir isso. E aí quando vão aparecendo as dificuldades do cotidiano do empreendimento ou de uma instituição autogestionária, às vezes as coisas não são debatidas, às vezes uma pessoa está fazendo menos do que a outra, aí as vezes geram muitos desconfortos, que acaba criando uma certa rivalidade entre as pessoas e por isso acho que é difícil, mas isso vem de uma cultura.

Para este entrevistado **Di11** do grupo discentes de graduação, a característica mais difícil de ser atingida é a solidariedade interna, pois defende que dentro do contexto do núcleo pesquisado, é percebido que diferentes perfis de pessoas têm formas diversificadas de comportamento e mesmo os objetivos gerais desse grupo sendo voltados a práticas mais humanistas, ainda é percebido que a empatia nem sempre é tão atuante, ou pelo menos não atinge as expectativas desse participante de um ponto ideal a ser atingido dentro desse espaço.

Di11 O NuMI trabalha com vários tipos de pessoas, com níveis diferentes de entendimento das coisas e, às vezes, é muito difícil a gente se colocar no lugar do outro e entender qual que é a realidade do outro [...] um aspecto que a gente tem que melhorar bastante.

Democracia interna (existência de espaços e/ou mecanismos de deliberação coletiva efetiva).

Para a entrevistada do grupo dos discentes de graduação, identificado por **Di1**, a característica mais difícil de se atingir é a democracia interna, devido a influência das formas externas são expressadas até mesmo de espaços onde se busca a autogestão, na opinião deste entrevistado as pessoas são seduzidas pelo poder e essa relação entre a teoria e prática cotidiana fica contaminada por práticas advindas de processos culturais mais difundidos e postos como naturais no inconsciente dos indivíduos.

Di1 As pessoas detém o poder, às vezes, e esquecem que estão numa autogestão. As pessoas querem poder.

Rotatividade entre os membros no desempenho das funções no empreendimento/organização.

Para a entrevistada **Di14** do grupo de discentes de graduação, a questão da rotatividade entre os membros no desempenho das funções está relacionada com a característica individual e suas afinidades com as atividades que desempenha, não definindo como formas de alienação, mas dando especial atenção às facilidades que cada tem com determinada atividade.

Di14 Está relacionada à afinidade que cada um tem com o tipo de atividade exercida. Tem quem goste mais de cuidar do financeiro, por exemplo, tem quem goste mais de cuidar de algumas outras coisas [...].

Para a entrevistada **Po2** do grupo de discentes de pós-graduação, a rotatividade entre os membros no desempenho das funções envolve questões de mexer com as questões culturais de um indivíduo, que essa entrevistada pressupõe que cada pessoa busca um certo controle de suas ações e assim manter-se em uma atmosfera de não ter que enfrentar novos desafios o tempo todo.

Po2 Envolve você sair do que você esta acostumado a fazer e sair da sua zona de conforto.

Para o entrevistado **D10** a rotatividade entre os membros no desempenho das funções é a mais difícil de atingir por diferenças de perfil dos indivíduos, entendendo que alguns membros possuem a liderança como característica e outros não, e que existe uma sedução pelo poder para alguns indivíduos e essa postura pode dificultar o surgimento de novas lideranças, inclusive de pessoas que possuem perfis mais introspectivos e isso impediria ou dificultaria a rotatividade.

Do10 Isso é algo muito desafiador na absoluta maioria dos empreendimentos, nas instituições. Há pessoas que têm liderança e exercem a liderança e naturalmente exercem a liderança e outros que não querem se comprometer se responsabilizar. [...] pessoas que acabam sendo seduzidas pelo poder e a atuação delas dificultam o surgimento de novas lideranças [...] há outras pessoas que são mais tímidas, que não tem tanta facilidade de comunicação, de argumentação, isso acaba fazendo com que funções se cristalizem e dificultam e até impedem mesmo a rotatividade.

Nesta quarta questão, o intuito foi investigar, a partir da percepção dos entrevistados, a possibilidade de existir autogestão em instituições ou ambiente tidos como tipicamente burocráticos. Para os discentes de graduação, embora esta

relação seja difícil na prática, já que no Brasil a burocracia é bastante presente. Os participantes elencam alguns pontos como definidores para que essa convivência tenha sucesso: que exista um abrangente conhecimento dos membros envolvidos sobre o que é autogestão; que o grupo realmente deseje ser autogestionário.

Di11 Acredito que sim, que é possível, mas tem muita coisa que a gente precisa enfrentar para que a gente chegue nisso. Enfrentar a burocracia, porque o Brasil vive na burocracia, a gente é movido à burocracia. Você quebrar essa gestão burocrática é muito difícil porque você envolve muitas instituições, muitos órgãos. São um misto de coisas, quando a gente fala em hierarquia e horizontalidade acho que isso é o grande enfrentamento que a gente tem, uma pequena parcela de pessoas que detém o meios de produção e uma grande parcela que não detém, então qual que é o desafio, que é muito grande? É estrutural, a gente repensar como que é esse sistema.

O grupo de discentes de pós-graduação entende como possível a existência de autogestão em instituições/ambientes tipicamente burocráticos, no entanto, é um processo, pois a mudança depende de questões que envolvem construções culturais.

Po2 Acho que é possível e é o que eu acredito e que eu quero e estou buscando.

Para o grupo dos técnicos as opiniões sobre a existência de autogestão em instituições/ambientes tipicamente burocráticos, conforme respondido por um dos entrevistados, um ambiente burocrático preserva a hierarquia por natureza:

Te5 Não há existência de autogestão em ambientes burocráticos. Em ambiente burocrático é por natureza hierárquico. E se tem isso e essa forma de relacionar com o poder você extingue a possibilidade de fazer a coisa autogestionária. Ela pode ser colaborativa, mas sempre vai ter quem manda, quem tem mais, burocrático, quem detém os meios, também passa por aí quando penso em burocrático.

Já os demais, entendem que é possível a convivência de uma instituição ou ambiente autogestionário com a burocracia, remetendo a processos de autonomia, como sugere o entrevistado:

Te7 Acho que sim. Na teoria apesar de ter a hierarquia, na prática pode não ter. Todo mundo pode fazer tudo, não ter alguém mandando em outro depende mais das pessoas do que o sistema.

Em outra perspectiva a entrevistada do grupo dos técnicos, aqui identificada por **Te8** entende que existe a possibilidade da existência de processos de inserção

de autogestão, visto que a maneira como as organizações são formadas, criam dificuldades para o desenvolvimento mais fluido de autogestão.

Te8 Acho que é possível existir uma autogestão, mas parcial. Porque eu acho que, algumas questões burocráticas, da forma como as organizações se dão, acho que elas criam algumas amarras, mesmo que a equipe tente funcionar de uma forma autogestionária vão ter algumas questões que vão se prender nisso. [...] que tenha aquela função de chefe de coordenador, que aí existe esta questão hierárquica, por mais que na prática cotidiana o grupo possa tentar não manter isso, mas perante uma instituição maior burocrática existe essa hierarquia, assim como em outros contextos, também.

Outra entrevistada do grupo dos técnicos, aqui identificada por **Te9**, entende que não há divergência entre burocracia e autogestão, conforme manifestação da entrevistada a autogestão e a burocracia podem caminhar juntas, pois não são antagônicas:

Te9 Eu não acho que a burocracia seja antagônica a autogestão, acho que essa forma de organização chamada dos processos chamada burocracia de que tem que passar por instâncias de que ter determinada regra ou forma de agência e uso de documentos ou forma de registros, acho que nada disso é antagônico à autogestão, acredito que estas coisas podem caminhar juntas, inclusive podem se complementar de uma forma bacana.

A entrevistada **Do3** do grupo de docentes afirma que é possível a autogestão conviver em ambientes burocráticos, no entanto entende que a autogestão não significa algo que privilegie um entendimento pessoal do membro participante desse ambiente. Também propõe que uma estrutura hierárquica não impossibilita a existência da autogestão, no entanto existem limites a serem enfrentados.

Do3 Acho tanto possível, que estou em uma que se propõe em ser. Agora, sem ingenuidades de que autogestão vai significar o que achar melhor. Não é!. O que eu diria é que numa estrutura hierarquizada é possível fazer, depende de definição de decisão e de enfrentar os limites e saber que não é absoluto, nós vamos sempre ter restrições, existe a possibilidade. Quando foi definido que o NuMI seria parte da estrutura da universidade nós sabíamos que isso traria limites até maiores de quando era um projeto de extensão. Acho que é possível avançar para altos graus de autogestão interna, a despeito de estar num contexto. As amarras existirão.

Para o entrevistado **Do4** do grupo de docentes, precisa ser estabelecido o projeto político, que seria decidido pelo grupo social e que esta estrutura fosse decidida em conjunto o seu funcionamento. Um projeto centralizado, capitalista, é o cenário atualmente vivenciado, mas caso a intenção seja de que o cidadão tenha acesso a uma maior inclusão social, é necessário criar esses espaços para integrá-

lo. Segundo a análise desse entrevistado, a autogestão funcionaria melhor em espaços que não visem o lucro, já que para a empresa capitalista não interessa a autogestão em suas formas de atendimento das demandas do trabalhador.

Do4 Qual o projeto político desses ambientes? O projeto político é o que vai definir. A sociedade é quem vai definir a estrutura de funcionamento. Se você quiser um projeto político centralizado, capitalista, é como temos hoje. Agora se você quer um projeto em que o cidadão tenha acesso ao conhecimento, à educação, à saúde, os seus direitos garantidos, o trabalho, a remuneração, para diminuir as desigualdades, diminuir a discriminação, você vai criando estes espaços. Autogestão em ambientes burocráticos? Pensar na empresa capitalista pode ser uma contradição. Para a empresa capitalista não interessa a autogestão, que os trabalhadores participem da gestão, que os trabalhadores participem do lucro? Nenhuma empresa capitalista vai fazer isto. Agora, quando entra o Estado, aí sim. Você tem o Estado, o Congresso Nacional, ele poderia ser mais autogestionário? Está longe, está certo? Essa representatividade não seria do jeito que está hoje. As administrações públicas municipais, elas podem ser mais participativas. Os governos estaduais, o governo federal. Podem criar instâncias de participação, ou o próprio judiciário, o ordenamento jurídico.

O entrevistado **Do6** entende que devem ser estabelecidas as regras da organização, somente assim sendo possível a convivência da autogestão em instituições ou ambiente burocráticos, entendendo que os acordos coletivos são essenciais e que a regra burocrática não é impedimento para a autogestão, desde que as diretrizes sejam definidas conjuntamente.

Do6 [...] se for uma estrutura que estabelece regras de organização, acredito que sim, pois a autogestão pressupõe estes acordos e o cumprimento de coisas coletivamente, portanto, entendo que o aspecto burocrático não é um impedimento para isso. O problema é justamente definir o que é burocracia. A palavra burocracia hoje tem uma conotação negativa, mas ela não é necessariamente negativa. Se é uma burocracia “burra” não seria boa, mas mesmo assim, se ela é fruto de acordo ela contempla a autogestão.

Para o entrevistado **Do10** do grupo docente é possível a existência de autogestão em ambientes ou organizações tipicamente burocráticos e ressalta que o ambiente universitário é um exemplo, embora possua alguns limites estruturais ainda assim é possível haver experiência de autogestão.

Do10 É possível, por exemplo, uma organização universitária, pegar o NuMI por exemplo. É possível sabendo que há alguns limites, por exemplo, funções na universidade, sempre os professores irão ter uma responsabilidade maior, a vinculação dos professores com a universidade é uma, de técnico administrativo é outra e de discentes de graduação e pós-graduação menos ainda. É uma característica estrutural da universidade que coloca alguns limites, mas é possível, desses limites, sim, haver a experiência da autogestão, é desafiador sem dúvida nenhuma, mas é algo

possível que deve e vem sendo buscado não só na UFSCar, mas em outras incubadoras universitárias.

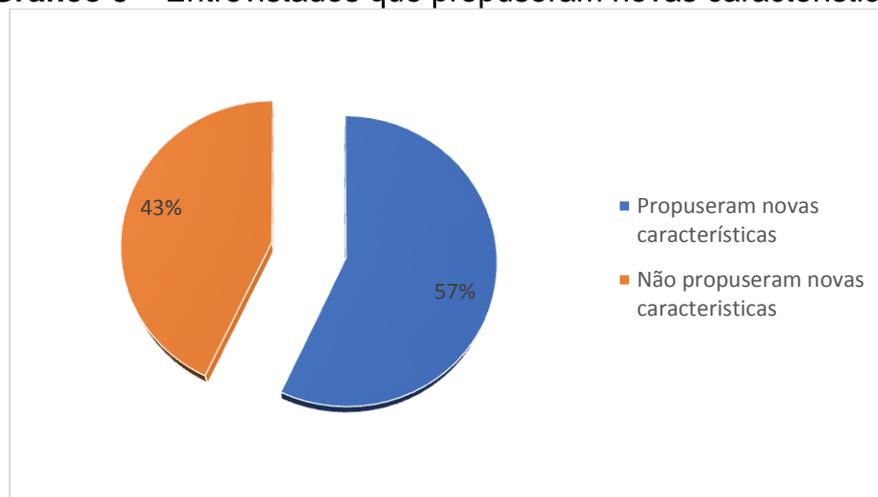
Para a entrevistada **Do12** do grupo docente é possível existir autogestão em ambientes tipicamente burocráticos, considerando que o serviço público é bastante burocrático, existem dificuldades, por isso recomenda que haja flexibilidade dos implementadores da autogestão nesse tipo de organização burocrática.

Do12 Possível é, porque a gente faz no NuMI é mais burocrática do que é a academia, e do que o serviço público, que é super burocrático, a instituição pública, então possível é, mas tem vários engessamentos, se você não tiver uma flexibilidade para pensar a burocracia num outro contexto, você não faz autogestão, você fala não é assim, e ponto final, porque está dado que é assim, a burocracia dificulta bastante, mas não é impossível.

Sobre as características de autogestão apresentadas nesta questão foi dado espaço, também, para que o entrevistado se manifestasse sobre alguma característica que considerasse relevante e que não apareceu na lista apresentada.

As proposições apresentadas foram as seguintes: Dos 14 entrevistados, apenas 08 pessoas, ou seja, 57% do total propuseram novas características, o restante, 06 pessoas, ou 43% do total não propuseram novas características.

Gráfico 5 – Entrevistados que propuseram novas características



Fonte: autor, entrevista com membros NuMI-EcoSol, 2018.

As propostas de características importantes para a autogestão, que foram apresentadas pelos entrevistados foram as seguintes.

Quadro 09 – características próprias de autogestão – proposição dos entrevistados (geral sem foco no NuMI-EcoSol).

Discentes Graduação	Discentes Pós-graduação	Técnicos	Docentes	Categorias
25%				Compartilhar informações
25%				Rotatividade de falas
	100%			Comunicação
		25%		Desnaturalizar a divisão sexual do trabalho
		25%		Processo de discussão coletivo
			20%	Processamento de conflitos
			20%	Acordos coletivos (estabelecer e cumprir)
			20%	Transparência

Fonte: autor, entrevista membros NuMI-EcoSol, 2018

*Nota: Para a confecção desta tabela, observa-se que o grupo de discentes de pós-graduação é composto por apenas 01 sujeito entrevistado.

Este dado pode ser entendido como um objetivo secundário da pesquisa e que auxilia na compreensão mais abrangente das manifestações dos entrevistados como categorias emergentes e que apareceria nas proposições posteriores em outros contextos.

4.2 Segunda parte: Autogestão no NuMI-EcoSol pela ótica dos entrevistados.

Neste tópico foram feitas 08 perguntas aos entrevistados, com a intenção de identificar os mecanismos autogestionários desenvolvidos no núcleo. Na primeira questão a intenção foi identificar como é feita a autogestão no NuMI-EcoSol. Na segunda questão foi perguntado se acontece autogestão na prática cotidiana do NuMI-EcoSol. Na terceira questão foi perguntado sobre características consideradas autogestionárias e que o NuMI-EcoSol possui, e que se adequam ao núcleo estudado. Na quarta questão foi perguntado aos entrevistados sobre o atingimento destas características autogestionárias em que medida o NuMI-EcoSol as atinge. Na quinta questão a averiguação sobre quais as características de autogestão citadas pelos entrevistados eram as mais difíceis de serem atingidas. Na sexta questão foi averiguada a percepção sobre as dificuldades vivenciadas na gestão cotidiana de um núcleo autogestionário. Na sétima questão, visando entender a prática

autogestionária, questionou-se os entrevistados sobre quais características são consideradas vitais para o desenvolvimento da autogestão no núcleo estudado. Na oitava questão, foi perguntado o quanto os entrevistados acreditavam que os acordos coletivos internos são cumpridos por todos os membros.

Nesta primeira questão, o grupo de discentes de graduação em sua maioria entende a autogestão praticada no NuMI-EcoSol como um espaço onde as atividades são desenvolvidas com certos graus de autonomia. Foi pautado que a estrutura burocrática da universidade determina as relações existentes, seja pela estrutura de cargos e de funções, que são determinadas pelo vínculo institucional, ou por existir outras formas de hierarquias predispostas. Os relatos indicam que há uma busca por formas de exercer a autogestão.

Di11 - Existem questões burocráticas definidas pela estrutura de funções da universidade, mas é feito o máximo possível para rodiziar atividades.

No grupo de discentes de pós-graduação o entrevistado relata ter pouco tempo para uma maior interação com o coletivo, indica que sabe da existência da reunião do coletivo, mas não soube informar maiores detalhes do cotidiano do núcleo e das vivências da gestão por não dispor de mais tempo para acompanhar.

Po2 - Sei que existe a reunião do coletivo, mas pelo tempo que tem no NuMI não soube informar maiores detalhes.

Para o grupo dos técnicos, apesar de a universidade ser entendida para parte deles como um espaço meritocrático, e que possui uma estrutura piramidal, este grupo compreende que no NuMI-EcoSol são criados mecanismos que possibilitam a tomada de decisão coletiva e que, mesmo havendo uma estrutura hierárquica predisposta dada pela relação institucional da universidade ou outras questões identitárias, existe um respeito às decisões tomadas pelo coletivo e que são acatadas pelos demais membros quando estas propostas seguem para deliberação do conselho gestor, que pela burocracia universitária possui poder de decisão. As principais características citadas são a paridade no âmbito das decisões, o cuidado geral com o espaço comum, uma busca pela auto-organização, pela divisão de

tarefas, também para distribuição das ações, para assim não sobrecarregar uma só pessoa, e a divisão em equipes com autonomia nas atividades.

Te9 - A forma de organização é pensada de forma que não concentre todas as ações em uma única pessoa, divisão em pequenas equipes com autonomia nas atividades, existe rotatividade de funções. Assim como existe uma equipe responsável pela burocracia e que dialoga com todas as equipes. A periodicidade das reuniões coletivas onde é um espaço de deliberação, em que teoricamente é aberta a todo o coletivo.

Para o grupo de docentes, os relatos indicam que existem reuniões gerais frequentes, com diferenciação na natureza das reuniões gerais. Existem procedimentos definidos para preparo de pauta, registro de decisões e divulgação. Existe preferência para consenso como forma de decisão, assim como há uma atenção para práticas diversificadas de processamento de conflitos bem como para a realização de seminários internos, de tempos em tempos, destinados a avaliar o funcionamento do NuMI-EcoSol. As instâncias de decisão são coletivas, com periodicidade semanal para decisão de questões estratégicas, questões operacionais são decididas em instâncias menores. Há um conselho gestor estabelecido, embora a burocracia institucional o considere como órgão de decisão máxima, e deste só tenham votos os membros com vínculos específicos, de acordo com o Regimento Geral da Universidade, na reunião geral existe a participação do coletivo do NuMI-EcoSol, grupo decisório em que as pautas são amplamente discutidas em reunião com todos os membros, e estas decisões são encaminhadas para serem deliberadas pelo conselho do NuMI-EcoSol e normalmente são acatadas.

Do12 - Todas as decisões a gente tenta levar para o coletivo do NuMI, até demais, porque as vezes leva até discussões e decisões que não precisa de uma decisão do coletivo nas reuniões gerais, por exemplo, mas a instância máxima nossa é a reunião geral. [...] pela burocracia institucional, o órgão de decisão máxima é o conselho gestor. Então a gente tem um conselho gestor estabelecido, mas quando nós fizemos o regimento do NuMI a gente quebrou a cabeça de como é que vamos lidar com isso? Se a decisão máxima, e do conselho e só participa pelo menos com voto, uma parte que a gente tem que seguir o estatuto institucional para a constituição do conselho, mas a gente quis preservar que as decisões do coletivo continuassem sendo tomadas por todo o coletivo, então a gente conseguiu

manter as decisões na reunião geral e elas são deliberadas no conselho, mas elas são amplamente discutidas na reunião geral antes.

Na segunda questão foi solicitado aos entrevistados que respondessem se entendem que a autogestão acontece na prática cotidiana do NuMI-EcoSol. Para o grupo de discentes de graduação a autogestão acontece na prática cotidiana do NuMI-EcoSol, tendo como exceção hábitos rotineiros, que de acordo com alguns relatos não funcionam. Questões práticas do cotidiano dos quais habitualmente sempre é esperado que algum subordinado faça, num ambiente onde é buscada a autogestão, é esperado que as pessoas sejam mais pró-ativas e que não busquem estar sendo servidas a todo momento em clima de subserviência de alguns membros em relação a outros que pode estar investidos em funções de maior prestígio ou poder.

Di1- Sim, acontece, mas aí é que está, se fala de autogestão, fala no todo. Só que somente duas pessoas que ficam aqui, por isso para mim é difícil ter essa visão. Tem muita coisa que tem gente que não consegue fazer autogestão. Que é devolver equipamento, lavar um copo, que é fechar uma janela. Existem pessoas que estão aqui há muito tempo, mas têm pessoas que ainda não entenderam o que é autogestão.

O grupo de discentes de pós-graduação relata que não consegue dispor de tempo para acompanhar.

Po2 - Na minha linha eu acho que sim, no NuMI eu não sei dizer porque não participo tanto [...] por questão de disponibilidade de tempo.

Para a maioria do grupo de técnicos, há um entendimento de que existe uma preocupação em buscar ser autogestionário. Para um dos entrevistados, especificamente **Te5**, o NuMI-EcoSol ainda não é efetivamente autogestionário, este entrevistado cita que existe um contexto de hegemonia externa e que nem sempre é possível romper com essas práticas. Para o entrevistado **Te9**, a autogestão praticada no núcleo é vista como um processo, uma busca, em que ainda existem pontos a serem melhorados.

Te5 - A gente tem especificidades, a gente tem equipe, que não é uma linha de ação, mas é uma equipe, que é responsável por esta interlocução hoje institucional, e isso não é rodiziado. Por exemplo, existe e há sempre essa preocupação e esse cuidado para que a gente busque a autogestão, mas

não somos autogestionários. Eu acho que a gente faz decisão coletiva dentro de alguns limites, também, desse hegemônico que nem sempre a gente consegue romper, que é local de fala, quem fala, quem tem poder de convencimento, isso daí também é da vida, isto não tem jeito. Mas a gente busca mecanismos que tenta decidir coletivamente, é isso, não somos autogestionários.

Te9 - É difícil dizer que tem autogestão ou não tem autogestão. É um processo, uma transição. Eu percebo traços de autogestão apesar de ver obstáculos. Estar dentro de uma universidade pode dificultar a tomada de decisão coletiva. A responsabilidade de um projeto que sempre vai recair sobre uma única pessoa, mas as decisões sobre o andamento são coletivas, no entanto a responsabilidade burocrática continua no indivíduo que assina o projeto. Se a decisão tomada contraria uma política da universidade, quem fica responsável por aquele ato é o indivíduo e não o coletivo.

Para o grupo de docentes existe autogestão no NuMi-EcoSol, e este termo é entendido como múltiplo, sem um único significado, sendo assim, o núcleo vive num contexto em que se busca a autogestão o tempo inteiro, com uma busca diária para que as discussões englobem todo o coletivo, e assim, os membros coloquem suas visões e opiniões. Para a maioria dos entrevistados há uma busca para que a prática cotidiana esteja aliada a reflexões teóricas, e deste modo há uma percepção de que existe indicadores de autogestão, mas também existem limites.

S10 - Eu acho que vem sendo, por esses elementos que eu apontei, eu acho que vem sendo vivido, é um processo que está sendo trilhado e vem sendo buscado através destas práticas: reuniões semanais às sextas-feiras, os seminários, os encontros, acho que há um empenho de vivenciar a autogestão na sua maneira mais completa possível.

Na terceira questão, foi perguntado aos participantes sobre características que eles consideram autogestionárias e que o NuMI-EcoSol possui na prática cotidiana. Assim foi feito um quadro resumo com as características mais recorrentes, que sugere um panorama apresentado na percepção desses entrevistados.

Quadro 10 – Características consideradas autogestionárias pelos entrevistados e que são presentes no NuMI-EcoSol.

Discentes de graduação	Discentes de pós-graduação*	Técnicos	Docentes
Existência de organização física do espaço	Tomada de decisão coletiva	Existência de relatoria e moderação da reunião geral com	Existência de estabelecimento de processos

		rotatividade nas duplas	democráticos de decisão
Compartilhamento de informações	Abertura para opiniões	Existência de transparência nas reuniões	Existência de divisão de trabalho mais equilibrada
Democracia interna	Comunicação	Existência de rotatividade de funções/atividades	Existência de espaço para questões de gênero
Existência de solidariedade	-	Existência de liberdade de participação nas reuniões	Existência de discussões sobre redução de graus de especialização
Existência de rotatividade	-	Existência de horizontalidade	Existência de acordos coletivos
Existência de autodisciplina	-	Existência de solidariedade	Existência de solidariedade
Existência de horizontalidade	-	Existência de cooperação	Existência de compartilhamento de informações
Existência auto-organização com o espaço	-	Existência de divisão das tarefas	Existência de democracia
Existência divisão de tarefas	-	Existência de decisões coletivas	Existência de relações horizontais
Existência de solidariedade interna	-	Existência de divisão de equipes por objetivos comuns	Existência de decisões coletivas
Existência de empatia	-	-	-
Existência de igualdade de responsabilidades	-	-	-

Fonte: autor, entrevista com membros do NuMI-EcoSOI, 2018.

*Nota: Para a confecção desta tabela, observa-se que o grupo de discentes de pós-graduação é composto por apenas 01 sujeito entrevistado.

Na quarta questão os participantes foram questionados sobre qual o nível de atingimento das características postas como alvos da autogestão e quais as percepções deles a esse respeito. Para o grupo de discentes de graduação, as observações são de que, embora não seja à altura das expectativas há um atingimento razoável dessas características.

Di14 - Na grande maioria e são eventuais as vezes que não funciona

Nesta questão o grupo dos discentes de pós-graduação não soube responder pela pouca vivência do cotidiano do NuMI.

Po2 - Não consigo responder pelo pouco tempo que vivencia o cotidiano do NuMI.

Para o grupo dos técnicos, conforme relatado, embora a maioria reconheça que existam espaços de diálogo, ainda se questiona os rumos do grupo como um todo, entendendo que não é algo tão sincronizado. É salientado que existe retenção de conhecimento, presença de hierarquias pré-dispostas, muito embora existam características como solidariedade, cooperação entre as pessoas, divisão de tarefas e decisões tomadas coletivamente, entendem que ainda há muito a ser melhorado. Com relação à reunião geral, por mais que houvesse questionamento com relação a questões de ordem administrativa tornar a pauta muito extensa e tornar as reuniões demoradas, a noção que se tem nesse grupo é de que quando há muitas pessoas envolvidas, é natural existir uma maior complexidade nas relações. A noção predominante nesse grupo é de que o cenário ideal de autogestão é que a reunião do coletivo seja feita o máximo possível de forma participativa, que todos os membros cheguem a um entendimento de que esta é a melhor forma de permitir que a gestão seja o máximo possível inclusiva, mesmo que traga dificuldades na prática, já que estas dificuldades podem ser superadas quando discutidas em conjunto. Há um entendimento de que existe um meio termo, até mesmo para questões das quais a estrutura institucional possa impedir com que a autogestão seja praticada de forma mais fluida.

Te9 - Eu acho que essa coisa da divisão das equipes e de que cada equipe ter autonomia para desenvolver um projeto, mas ter um objetivo comum, que é discutido coletivamente. O que é o NuMI? O que o NuMI quer fazer e qual é a base teórica que sustenta as nossas ações?. E daí a gente conseguir capilarizar isso para diferentes equipes e as equipes terem autonomia, então tem uma coletividade e tem uma individualidade eu acho que a gente consegue equilibrar de uma forma legal e eu acho que isso é autogestão. E essa questão, apesar de eu ter muito problema com a participação na reunião geral por conta dessas hierarquias que eu te digo, eu acho que esse esforço de ter um espaço coletivo de discussão e deliberação e esse ser o espaço coletivo máximo eu acho que também é uma coisa legal da autogestão. Na prática muitas vezes eu não acho que o

diálogo é assim tão horizontal entre as pessoas aqui e eu vejo também que algumas decisões são tomadas em outros espaços, isso me deixa muito frustrada, porque eu acredito mesmo que o caminho seja a gente tomar essas decisões de forma coletiva, respeitosa e nesse espaço.

O grupo de docentes entende que há uma medida a cada dia, pois há um esforço conjunto para que haja sempre a decisão coletiva, embora existam questões práticas como a rotatividade de membros, e que haja uma permanência maior de docentes e técnicos, os quais são do quadro permanente da universidade, e estas relações não impedem, mas tornam mais delicadas as decisões que necessitam ser pensadas em mais longo prazo. Um dos participantes desse grupo defende que não é possível atingir nada em estado perfeito, e que talvez nem seja possível a autogestão perfeita, já que a estrutura da universidade determina uma hierarquia institucional, e os objetivos do núcleo objeto desta pesquisa devem estar alinhado aos objetivos da universidade, assim, conciliar as diferentes participações de diferentes pessoas que compõem o coletivo é uma possibilidade para que todos possam dar a sua contribuição, mas sem desconsiderar que estas relações são um desafio.

Do6 - Não é possível atingir nada em estado perfeito, talvez nem seja possível a autogestão perfeita. A autogestão deve estar dentro de um contexto, que vai depender dos objetivos do empreendimento e da organização. No NuMI faz parte de uma hierarquia institucional, e existem os objetivos da universidade, que fazem parte dos objetivos do NuMI. Existem pessoas de diferentes setores, com diferentes formações e tempo de atuação diferente, o grande desafio da autogestão está aí, como lidar com estas diferenças, dando oportunidade para que todos possam dar a sua contribuição. Diferenças de formação, experiência, tempo de atuação e até de objetivos pessoais.

Na quinta questão foi perguntado aos participantes sobre quais características de autogestão, conforme foram listadas por eles, eram as mais difíceis de atingir.

Para o grupo de discentes de graduação as características de autogestão, que são mais difíceis de serem atingidas são a democracia interna, por sempre existir uma liderança e mesmo que pareça democrática, o resultado final é sempre alinhado ao que este líder apresentou. Outra questão é colocar na prática cotidiana para além da teoria, questões como a paridade nas relações e nos graus de

responsabilidade e de possibilidade de rotatividade de funções dadas às questões de vínculos e os papéis que cada um exerce, ou seja, discente, técnico administrativo, docente, cada papel institucional cobra uma postura e exige resultados específicos, sendo assim, alguns mais outros menos, estabelecem limites baseado, também, na relação institucional.

Di14 - Igual responsabilidade e a rotatividade, em especial àqueles que não tem só o NuMI, por ter que conciliar outros afazeres e pela afinidade de uma área ou outra.

Os discentes de pós-graduação não conseguiram responder, pois foi relatado que a pouca vivência no cotidiano do NuMI-EcoSol não permite falar com maior propriedade sobre essa questão.

Po2 - Não consigo responder pelo pouco tempo que vivencia o cotidiano do NuMI.

O grupo dos técnicos relata que existem experiências no relato e na moderação em que o processo é aberto e participativo, ou seja, enquanto a moderação pondera a vez de cada membro dar a sua opinião, o relator vai anotando e todos vão acompanhando o que está sendo escrito e posteriormente fazem a correção via *e-mail*. Apontam, também, a existência de uma hierarquização e que os docentes exercem esse poder, não sendo todos, e que é observado esse comportamento não somente no NuMI-EcoSol, mas em vários espaços da Economia Solidária, tais como fóruns, feiras e outras ITCP's. Relatam que as estruturas hierárquicas favorecem posturas declaradas como "passivas", no entanto nos ambientes em que se busca a autogestão, deveria ser mais estimulado participação, solidariedade e divisão igualitária de tarefas. Quanto às hierarquias também são relatadas relações pré-dispostas, relações geracionais e de gênero, conforme relato, existem desafios nos relacionamentos já que estas posturas que protegem o *status quo* de determinado grupo minam a disposição para uma participação mais coletiva e equilibrada.

Te9 - Hierarquias pré-dispostas; questões geracionais; Questões de gênero. Para a discussão ser coletiva todos precisam poder falar, mas tem uma questão de gênero que atravessa isso, homens tendem a ter mais legitimidade nas falas, por questões estruturais, por facilidade de expor

ideias, pelo tom da voz. Também por questões geracionais, ou de tempo no NuMI, todas estas questões são desafios para que as discussões e decisões sejam de fato coletivas.

Para o grupo dos docentes, os relatos denotam que há enfrentamento das hierarquias pré-estabelecidas, mas estas estruturas são definidas pela vida e estão associadas ao comportamento das pessoas. Uma das características citadas como mais difíceis de serem atingidas é o equilíbrio de remuneração e de direitos do trabalho e de cidadania, o saber lidar com as diferenças, seja de formação, função profissional, conhecimento e experiência adquirida e a relação com os novos membros em fase de formação e o equilíbrio de direitos nas decisões, diante de responsabilidades instituídas pela estrutura da universidade frente à autogestão dentro do núcleo e as relações que existem de acordo com cada vínculo institucional, seja de aluno técnico e docentes, cada um com seu papel institucional.

Do6 - Saber lidar com as diferenças. Como levar em conta as diferenças de formação, função profissional, tempo de participação e tipo de envolvimento? Não pode ser o mesmo patamar de decisão ou de envolvimento de uma pessoa que entrou ontem e o de uma pessoa que está aqui há muito tempo, mesmo que ela tenha a melhor das boas intenções. Somos uma parte de uma instituição que não é autogestionária, então é difícil lidar com isso.

Na sexta questão, foi perguntado aos entrevistados sobre as dificuldades vivenciadas em um núcleo com propostas autogestionárias como o NuMI-EcoSol. Para os discentes de graduação, as dificuldades gerais são o entendimento das pessoas sobre a dinâmica da autogestão na convivência cotidiana, questões de organização do espaço e outras responsabilidades coletivas. Também é evidenciado que há dificuldade de entendimento sobre a individualidade dos indivíduos do grupo, e dificuldade de todos estarem ao mesmo tempo envolvidos com a mesma motivação e entusiasmo, tendo em vista as diferentes possibilidades de dedicação de tempo, conforme a característica do vínculo de cada um, já que alguns estão de passagem pelo núcleo para uma reunião entre uma atividade e outra. Outros membros permanecem mais tempo na unidade cuidando de atividades administrativas mais rotineiras. Também foi relatada dificuldade na identificação de

atividades que precisam ser revistas e a dificuldade na divisão de tarefas e na forma de distribuição equitativa/igualitária

Di1 - Acho que é as pessoas entenderem o que é autogestão, muita gente esquece disso. Tanto de toda parte de organização, que você tem que estar a toda hora lembrando a pessoa. Então, tem algumas pessoas que vêm e não lembram, ou deixa desorganizado, ou não se atentam. Por exemplo, a pessoa trabalha com [pausa], a pessoa pega o carro, que é uma das coisas que tem, e esquecem de abastecer, esquecem de fazer a manutenção, ou às vezes até a biblioteca que não tem uma organização boa. As pessoas pegam um equipamento e esquece de devolver, sendo que tudo tem instrução para você fazer, num primeiro momento você tem a informação. A pessoa esquece de alimentar o sistema da internet, então a pessoa faz um arquivo e deixa lá. As pessoas se esquecem da organização do laboratório, esquece o computador ligado, essas coisas que já foram faladas, acho que por anos.

Para o grupo de discentes de pós-graduação, o relato é de que existem dificuldades relacionadas à comunicação, entendida aqui pelas relações entre as diferentes formas de atuação e as características particulares da heterogeneidade do coletivo, incluindo questões de convívio. Há também menção para as diferenças entre quem tem remuneração e quem está atuando voluntariamente, relatando que existe autocobrança com relação ao ser mais presente nas atividades e nas interações com o núcleo, sendo um sentimento de que existe a necessidade de dedicar maior tempo de participação, mas tendo restrições de tempo por estar sem nenhuma fonte de remuneração, o que causaria dificuldades nessa maior integração por não dispor de mais tempo para desenvolver essa atividade.

Po2 - [...] pensando nessa outra organização que eu participei e aqui, a comunicação envolve várias coisas. Eu senti algumas coisinhas em algumas pessoas e achei que isso não foi muito legal, a forma da comunicação. O olhar para cima e dar risada, cortar e interromper quando uma pessoa fala, eram na verdade somente duas pessoas do grupo. Grupos são feitos por pessoas e comunicação é esse aí ponto frágil a ser cuidado. Aqui é aquilo, tem uma questão da autogestão, das pessoas que participam, mas querendo ou não tem diferença, tem gente que é contratado, tem gente que é funcionário e tem gente que é voluntário. E aí como se dá essa diferença no envolvimento, é uma coisa que eu não sei, às vezes eu fico me cobrando de coisas de participação minha, por outro lado eu sou uma pessoa que estou voluntária, que estou sem bolsa de doutorado, e têm pessoas que estão recebendo. Então é assim, é importante a participação das pessoas, mas têm pessoas que recebem para estar aqui, e inclusive indo nas reuniões.

O grupo dos técnicos entende que um espaço plenamente colaborativo é um desafio, por haver forte influência do sistema hegemônico. Alguns pontos que foram destacados nesse grupo são a auto-organização do espaço, o individualismo, a pouca troca de informações, as hierarquias pré-dispostas, o tempo que demanda

para a tomada de decisões coletivas, que possuem uma dinâmica diferente das práticas das outras organizações heterogestionárias, já que nesse tipo de organização um chefe pode tomar decisões pelo grupo e na autogestão é necessário consultar todos os membros para tomar a decisão.

Te8 - Uma das maiores dificuldades é ter muitas pessoas envolvidas, por mais que se queira fomentar as práticas é muito difícil de fazer isso no cotidiano e de saber o que todo mundo está fazendo, essa integração das pessoas, essa é a maior dificuldade. Por mais que tenha a proposta de ser um núcleo integrado e multidisciplinar, acho que muitas coisas ainda acontecem muito separadas, por mais que aja o espaço da reunião geral para deliberação coletiva, sendo um espaço que propiciaria essas trocas, acho que é muito pouco para a expectativa, daí acho que a gente acaba funcionando muito repartido. Acho que existe uma certa dispersão, sabe aquela história de cachorro que tem muito dono morre de fome?. Por mais que uma instituição funcione de maneira autogestionária, acho que quando possui uma maior amplitude, mais pessoas envolvidas, ela demanda ter um núcleo de coordenação, alguma coisa que olhe mais para a instituição como um todo, não digo ser o papel de uma só pessoa, mas um grupo, uma equipe, ou alguma coisa assim. Por isso, essa questão fica meio dispersa, de pensar a continuidade do núcleo ao longo do tempo, não somente as questões burocráticas a serem resolvidas, mas um olhar pro todo. Um articulador, é uma coisa que está relacionado com o todo, alguém ou um grupo que estivesse no NuMI como instituição ao longo do tempo, porque as pessoas são passageiras. Por mais que tenha o professor que assume a coordenação, ele tem mais outras atividades ele faz de acordo com o tempo que ele tem. Pensar mais a fundo nessa questão, sobre o que é o NuMI como está agora e para queremos que vai, pensando no médio e longo prazo e lidando com a coisa conforme ela vai acontecendo.

Para o grupo de docentes uma das dificuldades apontadas é sobre fazer distinção entre decisões que devem ser feitas por todo o coletivo e pontos que podem ser decididos por grupos menores, que têm mais “acúmulo”, que pode ser definido neste contexto como o tempo de desenvolvimento de atividades tanto na área de educação formal ou informal, quanto da experiência. Conforme apontam os relatos, este assunto traz constante tensão, pois não é unânime a aceitação desta diferenciação. Outra questão apontada é o equilíbrio de remuneração e dos direitos trabalhistas, o financiamento dos projetos, e a comunicação. Um entrevistado pondera sobre a escassez de recursos nas instituições de nível superior para atender as demandas das atividades em Economia Solidária. Já outra entrevistada aponta a dificuldade de conciliar a coordenação constante de projetos com as atividades a serem desenvolvidas junto ao departamento a que está vinculada, seja na graduação, na pós-graduação e atividades administrativas. Outro entrevistado questiona que sobre os processos decisórios, declara que considera importante a autogestão lidar com essa questão, no entanto uma pessoa recém-chegada e que

mesmo com boas intenções, e embora todos devam estar em condições de igualdade na participação, existe um caráter institucional da universidade, que não é autogestionária.

Do12 - Após a institucionalização da incubadora, tornando-se núcleo de ensino, temos uma dotação orçamentária própria, que dá uma certa “folga”, no entanto, o fato de termos que estar sempre participando de editais para conseguirmos financiamento para desenvolver projetos de pesquisa e extensão é um trabalho exaustivo. É um momento ao qual estou passando agora, que estou acabando um projeto. A vontade que dá é falar que não vou mais submeter, porque é muito trabalhoso formular a proposta, participar do edital, daí vem recurso, as coisas vão mudando, existe toda a burocracia institucional na execução do projeto, depois a confecção do relatório, e fazer isso esporadicamente é uma coisa, mas fazer isso sequencialmente é exaustivo. É muito difícil incluir esse tipo de atividade entre as outras atividades que eu desenvolvo como docente, então tem as atividades em sala de aula, tem as atividades administrativas de representação em conselhos, tem bancas, tem atividades de parecer em revistas, parecer de órgãos de fomento, então é muito difícil incluir nesse meu cotidiano, nesse nosso cotidiano de professor universitário, um dia fixo para acompanhar um processo de incubação, mas ou eu faço isso ou o grupo morre.

Na sétima questão foi perguntado aos participantes sobre quais as características eram consideradas vitais para o desenvolvimento da autogestão no NuMI-EcoSol, e assim foram resumidas no quadro abaixo.

Quadro 11 – Características consideradas vitais pelos entrevistados para a autogestão do NuMI-EcoSol.

Discentes de graduação	Discentes de pós-graduação	Técnicos	Docentes
Democracia interna	Justiça de remuneração	Democracia nas informações	Frequência de reuniões
Solidariedade interna	Divisão justa de tarefas	Solidariedade	Coesão coletiva e respeito às diferenças
Transparência nas informações	-	Respeito com os instrumentos da autogestão	Existência de clareza das informações
Relações horizontais	-	Relações horizontais	Processos de reflexão sobre o que consiste a autogestão
Cooperação	-	Cooperação entre os membros	Cooperação entre os membros
Comprometimento	-	Participação coletiva	Existência de participação coletiva
Empatia	-	Divisão de trabalho	Regras de

		em equipe	funcionamento
Pontualidade	-	Rotatividade de tarefas	Cumprimento dos acordos coletivos
-	-	Espaço de discussão coletiva	Existência de diálogo
-	-	Participação livre e esclarecida	Processamento de conflitos interpessoais
-	-	-	Discussão e decisão coletiva
-	-	-	Compreensão ampla do que é o movimento de Economia Solidária
-	-	-	Consolidação e avanço nas instâncias de decisão

Fonte: autor, entrevista com membros do NuMI-EcoSOI, 2018.

*Nota: Para a confecção desta tabela, observa-se que o grupo de discentes de pós-graduação é composto por apenas 01 sujeito entrevistado.

Na oitava questão, o objetivo foi identificar a percepção dos entrevistados sobre os acordos coletivos, como forma de entender como se comporta essa ferramenta dentro do núcleo pesquisado. Para os discentes de graduação, a maioria dos entrevistados afirma que os acordos não são cumpridos por todos os membros e a maioria declara que também não os cumpre na totalidade.

Di13 - Não são cumpridos na totalidade. Não consigo cumprir na totalidade porque tenho que desempenhar outras atividades fora do núcleo.

O participante do grupo dos discentes de pós-graduação não consegue responder por que não tem tido disponibilidade de tempo de estar mais presente no núcleo e não soube responder a esta questão.

Po2 - Não consigo responder por não estar presente todo o tempo no NuMI.

Para o grupo dos técnicos os entrevistados entendem que os acordos não são cumpridos por todos, seja por não conseguir estar presente o tempo todo no núcleo, ou por não se adequarem a estes acordos, até mesmo por não conseguir romper totalmente com as influências das práticas externas. Embora outro

participante entenda que a maior parte dos acordos ele consiga cumprir, também considera que é um número bem reduzido de integrantes que não cumpre. A entrevistada **Te9** relata que considera que a construção destes acordos é feita de maneira autoritária.

Te8 - Cumprem aquilo que já estão mais acostumados, outro fator é a existência de muita rotatividade de pessoas e também as características pessoais e culturais do comportamento de cada indivíduo que também influencia. Outras questões são possíveis esquecimentos, ou acordos celebrados em momentos anteriores à chegada do novo membro, ou por dificuldades de aplicação dos acordos na prática.

Te9 - De maneira geral os acordos coletivos são cumpridos. Eu me sinto mais frustrada na maneira como eles são construídos, às vezes, eu acho que eles são construídos de uma maneira meio autoritária, mas não acho que eles são descumpridos.

Para o grupo de docentes os acordos são cumpridos parcialmente, uma dos entrevistados ressalta que os acordos são registrados, mas não são constantemente vistos, entende como importante, pois acredita que os acordos são a única segurança. Outro entrevistado percebe os acordos como algo a ser revisado sempre que possível, para não se transformar em regras fixas e imutáveis, pois, havendo distorções, estas devem ser corrigidas.

Do10 - Ora conseguem, ora não, é um processo para empreendimentos e instituições que se orientam pela autogestão. Algumas vezes tem-se uma vivência muito feliz da autogestão, em outras vezes não tanto, por dificuldade da condição humana mesmo, visões equivocadas ou conhecimento insuficiente, personalismo, tudo isso interfere no processo.

4.3 Terceira parte: relação do NuMI-EcoSol com a universidade e outras instituições

Neste tópico, foram feitas 02 questões que visavam identificar dificuldades advindas de regras institucionais da universidade (UFSCar) ou de outros órgãos ou instituições parceiras e que os entrevistados entendessem que pudesse conter procedimentos que dificultam a execução das atividades do NuMI-EcoSol e se havia

regras externas que pudessem constranger o exercício da autogestão praticado pelo núcleo.

Na primeira questão, procurou-se averiguar se as regras institucionais existentes poderiam trazer dificuldades às atividades do núcleo. O grupo de discentes de graduação relata que existem procedimentos, que de alguma forma dificultam a execução das atividades do NuMI-EcoSol, alguns exemplos citados foram questões de comunicação, burocracia nos processos, ou seja, questões de ordem administrativa (papelada) que atrasam a finalização do processo de formulação de editais e na liberação de verba. Não existe autonomia para algumas regras institucionais existentes na universidade e que conflitam com questões de inclusão social que estão no contexto das atividades do núcleo.

Di1 - [...]. Que você escrevia, estava no edital, aí ficava modificando, você tinha que ficar entrando em contato [...] lá em Brasília. Ficavam toda hora modificando alguma coisa que você já tinha solicitado. Tinha no edital, mas era diferente no formulário, tinha algumas coisas que não batiam, principalmente em compras. Isso dificultou muito, acho que levou quase um ano.

Por declarar não ter uma vivência cotidiana no núcleo, o entrevistado deste grupo de discentes de pós-graduação não conseguiu responder esta questão.

Para o grupo dos técnicos o relatado indica que existem dificuldades em procedimentos relativos às regras estabelecidas em editais, não sendo uma crítica à pertinência da existência das agências, no entanto, os procedimentos contidos nos editais são sempre lembrados como dificultadores da autogestão, por conterem regras próprias definidas pelas agências para controle do uso dos recursos, pois são derivados de organismos públicos dos quais seguem regras burocráticas próprias de destinação e aplicação do gasto público, embora seja considerado pelos entrevistados que a existência de regra no gasto dos recursos se faz necessária, essa condição não deveria dificultar ou às vezes impedir um ritmo mais adequado à realidade de tempo que os projetos necessitam para a execução. De acordo com os relatos, existem atrasos na contratação e no pagamento de quem trabalha por projetos, a documentação que é enviada não recebe providências a menos que exista uma cobrança insistente para que sejam atendidas. Relatam existência de centralização de informação em um único indivíduo nos outros departamentos,

também declaram haver resistência em reconhecer o papel dos membros de acordo com a característica do vínculo, se é efetivo ou temporário, ou pelo respectivo cargo. Outros relatos são referentes ao uso dos veículos pertencentes ao NuMI-EcoSol e os horários de retorno à sede, existem questões limitantes sobre os vínculos temporários que não garantem segurança financeira, já que são contratações por projetos. Existe uma pessoa responsável por assinar o projeto, ou responsável pela gestão do recurso. As regras burocráticas racionalizam o uso do dinheiro, portanto, não é possível pensar regras próprias tendo em vista que há uma legislação a cumprir.

Te5 - [...] Então eu vejo que, afetar, sempre que se participa de um edital você está entrando em uma camisa de força, isso limita a autogestão, também ou pode limitar. Porque você entra dentro de certas condições pré-existentes, é isso, este é meu incômodo, porque quando você participa de um edital você tem algumas condições pré-existentes que talvez você não tenha controle.

Para o grupo de docentes é relatada a existência de uma percepção de que estas regras burocráticas estão presentes no cotidiano, especialmente nas formas de se conseguir recursos financeiros para desenvolver projetos de incubação e tudo o que envolve esta atividade, como a compra de materiais, contratação de equipe, deslocamento para os empreendimentos. As regras da agência de financiamento, as políticas das agências de financiamento, a composição do orçamento, a forma como tramitam de editais para contratação, assim, é considerado por este grupo que em certas vezes as atividades denominadas meio (apoio) se sobrepõem atividades fins deste grupo. Outra questão apontada é sobre a institucionalidade do NuMI-EcoSol na universidade, que passa por estabelecimento de hierarquias, de coordenação, de comissão de conselho gestor. Sobre a questão do financiamento uma das entrevistas relata que quando se desenvolve um projeto, no momento de executá-lo surgem diversos empecilhos institucionais e a burocracia, que às vezes não é possível nem mesmo executar o projeto que acabou de ser aprovado.

Do3 - Por exemplo os editais para conseguir financiamento. O que o NuMI quer e gostaria de fazer e tem como projeto, não define recursos. O recurso vem via editais e aí nós temos que olhar o que nós queremos e achamos importante fazer e o que edital exige, permite, e temos que fazer ajustes. Então, seguramente estas condições impactam na nossa capacidade de decidir o que fazer e como fazer. Permanentemente nós estamos vendo como a gente conduz ou como que nos utilizamos da melhor forma possível esta condição. Nós temos compromisso com o ensino, pesquisa e extensão, articulados, mas a gente por muitos anos, fazia extensão de uma forma bem

importante, significativa, produção de conhecimento, no que dava, e o ensino também.

Na segunda questão, sobre as regras institucionais da universidade e de outros órgãos ou instituições parceiras pudessem trazer constrangimentos a autogestão, o grupo de discentes de graduação relata perceberam possíveis constrangimentos, dentre outros, são dificuldades das instâncias superiores da universidade de compreender os valores da autogestão no contexto da Economia Solidária, a distância percebida por um entrevistado que entende que existe uma dificuldade de inclusão de grupos que estão à margem da universidade, que existe uma lacuna entre o ensino formal e o ensino informal, desta forma desfavorecendo a troca de conhecimento quando são desenvolvidas atividades junto à comunidade. Outros limites apontados são relativos aos trâmites burocráticos da universidade, definidos pela hierarquia institucional que pode refletir negativamente em buscas por uma estrutura autogestionária.

Di14 - Um constrangimento é ter uma hierarquia de origem institucional dentro de uma estrutura que busca ser autogestionária.

O grupo de discentes de pós-graduação relata que não consegue responder a esta questão de forma mais completa, mas relata que tem conhecimento de dificuldades na realização de pagamentos porque não são feitos de forma direta pelo núcleo, que é dependente de outras instâncias para isso.

Po2 - Não vou saber dizer muito, mas eu sei de algumas questões que limitam esta relação de pagamentos que não são feitos de forma direta.

Para o grupo de técnicos, existe uma predisposição externa a entender que existe uma hierarquia, ou seja, tanto na universidade, quanto para as agências de fomento, entendem o NuMI-EcoSol, assim como qualquer outra instituição pública, como algo burocrático. Também existem regras externas ao núcleo que dificultam o desenvolvimento de algumas atividades aparentemente mais simples, como a utilização de veículos para deslocamento aos empreendimentos, mesmo os veículos pertencentes ao núcleo, pois devem adequar-se às regras da universidade, de horários para retorno à sede, de permissão para dirigir. As regras para utilização dos recursos também são uma preocupação, pois mesmo que haja deliberação interna para a aplicação, as regras externas originadas das fontes dos recursos requerem

que se cumpra o caminho destinado ao gasto do recurso público, não há flexibilidade para aplicação desse, mesmo que haja uma compreensão de razoabilidade das finalidades a regra burocrática define certos ritos que limitam as decisões internas.

Te7 - Eu vejo muito que quando a gente vai pedir informação de alguma coisa eles querem falar direto com o coordenador do NuMI ou coordenador do projeto, não com a gente. Até mesmo quando eu ligo na [...] para ver se foi paga a nota fiscal do projeto, é informado que só pode informar para a pró-reitoria que trata de projetos de extensão.

Te9 - Existe a dimensão financeira, o dinheiro tem um destino certo, embora haja necessidade de garantir o uso correto do dinheiro público, isso traz dificuldades para a autogestão, as regras pré-estabelecidas dificultam a utilização dos recursos mesmo quando decidido coletivamente.

No grupo de docentes é percebido, conforme os relatos, que existem regras institucionais que dificultam modificação da estrutura existente, a exemplo das deliberações dos conselhos superiores sobre a composição dos conselhos locais de que os docentes devem compor 70% do efetivo. Há uma preocupação em manter-se alinhado às definições superiores, mas sem perder o foco dos objetivos de enfrentamento da estrutura hegemônica, já que a autogestão, na concepção deste grupo, deve encontrar formas de se adequar à estrutura externa, por sobrevivência.

Do10 - A questão do papel exercido pelo docente, que inevitavelmente tem uma condição para instituição universitária. Mesmo que a escolha seja para coordenar seja um técnico administrativo, ou no limite até vai ser um aluno muito dedicado, mas vai ter que ter um professor junto, porque em última instância ele quem vai responder para a instituição. Os cargos de mando da universidade, reitor, pró-reitores, diretores de centro, são docentes, então isso é uma limitação estrutural, que acaba também tendo reflexo no NuMI.

4.4 Quarta parte: Cotidiano do NuMI-EcoSol na percepção dos entrevistados.

Neste tópico, foram feitas 03 perguntas aos entrevistados. A primeira questão tinha o objetivo de entender quais os maiores desafios e maiores dificuldades envolvendo a atuação destes participantes no cotidiano do NuMI-EcoSol. A segunda questão buscava compreender o que existe de mais estimulante na atuação destes participantes no NuMI-EcoSol. A terceira questão buscou entender sobre crenças e ideologias como suficientes para desenvolver a Economia Solidária.

Na primeira questão, o desafio com relação à atuação cotidiana no NuMI-EcoSol relatado pelo grupo de discentes de graduação é a dificuldade em conciliar as atividades desempenhadas na graduação com as atividades do NuMI-EcoSol, bem como conseguir formas de permanência. Outra dificuldade apontada por um dos entrevistados é viabilizar a teoria com a prática, e manter-se autogestionário, especialmente dentro de uma instituição com características burocráticas tão presentes.

Di11 - O que me dificulta é eu ter que enfrentar estar aqui, desenvolver atividades aqui, ter mais a minha parte acadêmica das aulas e tudo mais, acho que isso é uma grande dificuldade, encontrar harmonia entre as atividades daqui e as atividades acadêmicas além daqui. Às vezes as pessoas vêm aqui procurando trabalho, mas existem enfrentamentos primeiros, antes de você prender o que é economia solidária, você precisa comer, primeiro de dinheiro para coisas básicas da vida, pagar aluguel, pagar conta. Então é um desafio fazer uma formação para essas pessoas para elas entenderem qual é o papel delas na economia solidária e como elas vão ganhar dinheiro com isso, mas às vezes o retorno não é à curto prazo.

No grupo de discentes de pós-graduação, a entrevistada relata que possui vínculo apenas como aluna, atua como voluntária e este grupo não possui remuneração. Estando sem bolsa para desenvolver o projeto de doutorado, e precisando buscar recursos para o próprio sustento, aponta dificuldades para dispor de tempo para acompanhar todas as atividades do NuMI-EcoSol, dentre as quais é a dificuldade de acompanhar as reuniões do coletivo.

Po2 - Pode ser que existam outras coisas, mas a priori é disponibilidade de tempo para acompanhar reuniões.

No grupo de técnicos as percepções sobre os desafios apontados, de acordo com os relatos são o de construir na prática e tornar real o que se teoriza na Economia Solidária. Outras dificuldades apontadas são sobre as incertezas existentes, já que o desenvolvimento das atividades depende de recursos financeiros originados de projetos a partir da participação em editais. As questões internas são a carga alta de trabalho existente e a tendência da centralização de informações, a existência de dificuldades com as hierarquias pré-existentes nas relações dentro do núcleo, os conflitos tácitos e explícitos, gerados por estas formas de se relacionar. Ainda sobre as dificuldades relatadas, entendem que o caminho para superar os limites é a construção contínua, ou seja, a criação de espaços de

participação, mas que sejam realmente igualitários, e a necessidade de aprender a lidar com as diferenças, tido como uma característica que estimula e também desafia.

Te7 - Dificuldade de nunca saber quando vai cair o pagamento, de quando vai entrar um projeto, diferente de estar no quadro fixo e poder trabalhar tranquilamente. Desafio de não centralizar as informações, ter paciência e tolerância, continuar a aprender sempre.

Te8 - Atraso por conta de projetos em fase de aprovação, carga de trabalho, garantia de acesso a experiências passadas, de forma que haja organização do conhecimento e que esteja acessível a todos os membros e não fracionado e somente na memória das pessoas.

Para o grupo de docentes, segundo alguns posicionamentos, surgiram como pontos que podem dificultar a atuação dos entrevistados em suas atuações no núcleo a depender da característica de suas vinculações com a universidade.

Os docentes voluntários declaram não ter de cumprir horários extensos e obrigações departamentais, já que estão aposentados, assim, a dedicação está ligada diretamente ao NuMI-EcoSol, porém, o tempo de dedicação é menor e segundo o que é relatado pelos entrevistados com este tipo de vínculo, a vivência com o grupo vai se reduzindo, visto que existem outros compromissos fora da universidade.

O docente com vínculo efetivo, mas que têm obrigações relacionadas a pesquisas em outras áreas relata que participa mais com produções teóricas para a Economia Solidária e possui uma participação direta menor na vivência do núcleo, embora coordene ações em Economia Solidária.

Já os docentes com vínculos efetivos, que tem obrigações departamentais, mas que estão mais presentes no NuMI-EcoSol relatam que as maiores dificuldades são desde o tempo para dedicação, pois dividem-se em atividades nos departamentos de origem, aulas de graduação e pós-graduação, também relatam sobrecarga com a necessidade constante de formulação e acompanhamento de editais para financiamento dos projetos, as obrigações com as atividades de coordenação dos projetos e a falta de pessoal no núcleo para auxiliar no desenvolvimento dos projetos, limitação imposta pela falta de recursos financeiros para contratação e a falta de um quadro fixo mais amplo.

Do12 - Sem dúvida nenhuma é essa questão de que buscar financiamento externo para poder desenvolver os projetos, essa é a maior dificuldade, porque você acaba se sobrecarregando de tarefas.

Desafio para manter a autogestão, os processos decisórios são exaustivos, então tem coisa que a gente começa, por exemplo, a oficina para discutir a questão do direcionamento do NuMI, as atividades vão se desdobrando e isso faz parte de a gente discutir intensamente, nesses processos de discussão coletiva vi discutindo intensamente, por uma lado é super bom, porque de fato em todos os momentos que a gente se uniu nos seminários internos do NuMI, nas oficinas de planejamento, de gestão administrativa, se discute exaustivamente o trabalho da equipe, então isso é muito bom, a gente amadurece muito, mas por outro lado cria muitas demandas que nem sempre a gente consegue dar conta até o final, então eu sinto que tem processos que a gente começou e acabou abandonando no meio do caminho, porque não conseguimos dar continuidade, são muitas ações dentro do NuMI.

Na segunda questão, foi perguntado sobre a atuação individual, o grupo dos discentes de graduação descrevem que o mais estimulante em suas atuações no NuMI-EcoSol são o relacionar-se com pessoas de forma não competitiva e comunitária, com cooperação, trocando experiências e saberes, praticando os princípios da autogestão.

Te11 - Aprender a ouvir, aprender a trocar experiências, se você vai incubar um empreendimento de economia solidária, por exemplo, você não pode ir lá e dar o seu conhecimento eles são os componentes de um empreendimento econômico solidário e têm dificuldade de só receber, eles entendem que se você está dando eles também podem dar. Então você não pode chegar lá como se você detentor do conhecimento e expor as suas ideias e virar as costas e ir embora. Eles passam a não gostar de você, eles gostam da troca de conhecimento, pois entendem que quem está na academia, dentro da universidade, a maioria das pessoas são soberbas, eles não são pobres coitados, eles têm sua experiência de vida e isso é conhecimento, então você precisa trocar essas coisas, então isso me anima muito, conhecer outras realidades, passar a entendê-las, não generalizar, ser mais humana, eu aprendi com a economia solidária a ser mais humana, a ouvir, a entender, a perguntar, a não só levar o meu conhecimento, como trazer o que eles têm para dar, também.

Para o grupo dos discentes de pós-graduação o que mais estimula na atuação no NuMI-EcoSol é aprender, conhecer a Economia Solidária e o Cooperativismo e a atuação com os empreendimentos, com os programas de extensão da universidade.

Po2 - Tudo o que eu estou aprendendo e conhecendo com Economia Solidária e Cooperativismo. Eu enquanto profissional nesse contexto, foi muito interessante para mim ano passado ser contratada e trabalhar com isso, estar atuando com empreendimento de Economia Solidária e as relações dentro da minha linha que me estimula a fazer parte. Uma outra coisa que me estimula é essa perspectiva de extensão da universidade de atuação junto com empreendimentos, com a comunidade externa, e de

fortalecimento, e aí, é uma coisa que fica meio delicada para mim porque eu não gosto de uma visão assistencial, mas acho importante a parceria com esses grupos.

Para o grupo dos técnicos, o que é relatado ser mais estimulante é a busca por desconstruir conceitos cristalizados socialmente e trabalhar com relações a partir da autogestão. O desafiador é o ambiente de construção contínua, o estímulo ao pensamento reflexivo. Um dos relatos de características motivadoras é o trabalhar com mais liberdade, não ter um chefe autoritário e centralizador e a perspectiva real de constante renovação das atividades.

Te8 - Gosto bastante por ser um lugar que desenvolve diversas ações relacionadas à Economia Solidária e por possibilitar um espaço que prima pela autogestão e relações diferentes de trabalhar. As experiências que eu tive ajudaram na minha forma de constituir um mundo que eu quero, e o NuMI me proporcionou a oportunidade de entender como as relações de trabalho podem ser diferentes e isso pode ser levado para outros lugares, mesmo que outras pessoas não conheçam a Economia Solidária. Quando a gente conhece e leva isso, podemos aos poucos ir promovendo estas práticas autogestionárias, compartilhando e não reproduzindo práticas.

Para o grupo de docentes, segundo relatos, a motivação é a busca por desenvolver possibilidade concreta de mudança social proposta por um outro modo de produção e uma outra economia, alimentada pelo fato de acreditar nas pessoas, dada também pela condição de multidisciplinaridade existente no NuMI-EcoSol, também dada pelo espírito de participação comunitária, pela ausência de personalismos, pela disposição dos membros envolvidos em contribuir com o coletivo. Outra motivação apontada é dada pela convivência com pessoas de diferentes formações, de diferentes lugares (incluindo regiões, instituições, nível de educação formal, informal), discutindo uma nova proposta de economia.

Do3 - Tenho uma motivação de compromisso, eu estabeleci a economia solidária a partir da minha história de vida como o campo em que eu gostaria de dar uma contribuição para a mudança social e o NuMI é o local em que essa possibilidade concreta de contribuição acontece.

Nesta questão foi buscado entender dos participantes da pesquisa o entendimento que cada integrante tem sobre perspectivas de engajamento ideológico e crenças pessoais sobre Economia Solidária ser suficiente para desenvolvê-la.

Para o grupo de discentes de graduação, conforme relatado por estes participantes, acreditar na Economia Solidária não é suficiente, é necessário criar estruturas para que possa funcionar, é necessário financiamento, são necessários projetos. O engajamento ideológico é um grande passo, mas os avanços são conquistados aos poucos, também é necessário trocar experiências com quem vive da Economia Solidária, conforme é ressaltado por um dos entrevistados é preciso conciliar teoria e prática.

Di14 - Somente acreditar não é suficiente, precisa de troca de experiência com o pessoal que vive da Economia Solidária, precisa conciliar a teoria à prática.

O grupo de discentes de pós-graduação, de acordo com o relato, a Economia Solidária se trata e de uma transformação mais profunda, em que não basta somente acreditar, mas deve ser praticada.

Po2 - Não é somente acreditar, é uma prática e uma transformação mais profunda.

No relato do grupo dos técnicos é possível identificar que, para eles, acreditar na Economia Solidária é necessário, fundamental, mas não é suficiente. É necessário, também, conhecer o que propõe esta economia, segundo os entrevistados desse grupo há que se partir para a prática, pois é onde está o maior desafio. O engajamento ideológico não é suficiente, é preciso haver financiamento, pois os indivíduos que trabalham no desenvolvimento de propostas para Economia Solidária necessitam de recursos para sua permanência na universidade.

Te7 - Tem que acreditar, é uma primeira regra. Somente o engajamento não é suficiente. Não adianta ser militante, mas chegar aqui e não seguir regras e prazos, não fazer relatórios. É preciso prestar contas do dinheiro que entra aqui, ser organizado é fundamental.

No grupo de docentes, prevalece o entendimento de que acreditar na Economia Solidária é fundamental, mas não é suficiente. Sobre o engajamento ideológico, é expresso no entendimento dos entrevistados de que um pesquisador não pode estar vinculado a esse campo de pesquisa por ideologia, já que o papel do pesquisador é produzir conhecimento, ter uma perspectiva ideológica não basta, não é suficiente e não pode ser a principal motivação.

Do3 - Num espectro contra hegemônico estou disposta a apostar no estudo da economia solidária, que é de fomento, também, pela produção de conhecimento, pelo compartilhamento do conhecimento. Não é uma ação ideológica, pode haver uma afinidade, mas a universidade tem uma função específica de produção de conhecimento científico sistematizado.

Do6 - Eu acho que a Economia Solidária tem um grande desafio constante, de mostrar que ela é viável na prática. Na prática ela tem dificuldade de funcionar, e muitas vezes é relegada a nichos específicos[...] e, às vezes, parece que funciona só para esses grupos, essas situações. É importante você ter essa consciência, esse desejo, essa ideologia, mas se você não tiver as técnicas, os procedimentos, os acordos, solidariedade, sempre é uma coisa coletiva. Só ideologia não adianta, tem que ter resultado.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Conforme Gil (2014) o Estudo de Caso Único sugere que o objeto deste possua certa singularidade, portanto, entendendo a especificidade do caso estudado, algumas observações são consideradas importantes para uma maior compreensão do estudo.

Retomando de forma sintetizada, o atual Núcleo Multidisciplinar Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária – NuMI-EcoSol institucionaliza-se após ter sido iniciado como projeto de extensão. As incubadoras se originam com uma vocação para atuar com o desenvolvimento da Economia Solidária com propostas voltadas às pessoas em situação de desfavorecimento social causado pela exclusão capitalista. A tônica da Economia Solidária é a criação de uma sociedade mais justa e solidária aplicando os princípios autogestionários. As universidades surgem nesse contexto a princípio como um retorno à sociedade do que se constrói no contexto universitário, buscando desenvolver atividades envolvendo pesquisadores de diversas áreas do conhecimento que tinham interesse em desenvolver pesquisas em Economia Solidária. Assim começam a ser criadas as primeiras ITCP's nas universidades, com início marcado pela COPPE/UFRJ em 1995, e assim vão surgindo novas incubadoras em diversas universidades pelo país inteiro. No ano de 2012, após previsão no PDI de 2007 e aprovação em 2011, a INCOOP torna-se NuMI-EcoSol, trazendo uma condição de singularidade, já que passa a se tornar uma unidade relacionada diretamente à Reitoria e assim deixa de ser um Projeto de Extensão. Esta nova condição traz alguns benefícios à unidade por fazer parte do quadro institucional, mas também traz desafios e limitações, conforme pode ser observado no conteúdo desta pesquisa.

Já como pressuposto inicial desta pesquisa, havia uma afirmação de que as incubadoras pudessem enfrentar barreiras advindas da sua inserção em ambientes burocratizados, também, convivendo com aspectos peculiares na formação de seus quadros. Assim, foi proposto investigar, por meio da participação dos integrantes do caso pesquisado, suas percepções sobre essa vivência em um núcleo autogestionário e tentar responder quais os desafios presentes dentro dessa relação de um organismo não hierárquico inserido em uma instituição que preserva relações de hierarquia, bem como suas percepções sobre os motivos de estarem inseridos na proposta da Economia Solidária. Não é esperado que se esgote o assunto neste trabalho, mas apresentar uma contribuição academicamente para a discussão, que possui diversos contornos, conforme pode-se observar nos relatos dos participantes.

A princípio, a estruturação da pesquisa previa uma contextualização, um aporte teórico para indicar os caminhos da pesquisa, a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e a análise das participações utilizando como referência norteadora a Análise de Conteúdo. Foi construído um roteiro de pesquisa, conforme consta no apêndice A, em que se buscou traçar um perfil geral dos participantes.

Assim, o que pode ser observado nos resultados é que houve uma maior participação do gênero feminino nas entrevistas, sendo que no grupo de alunos de graduação houve a participação de apenas um entrevistado do gênero masculino. Já no grupo de docentes, houve participação de três entrevistados do gênero masculino, dos demais grupos as participações foram somente do gênero feminino.

A idade média dos entrevistados reafirma questões declaradas nas entrevistas, como as de perspectiva de gerações diferentes atuando no mesmo espaço, em posições hierárquicas diferentes, com formações em níveis diferentes. A média de idade mais alta dos participantes foi a do grupo de docentes, já a média de variação por faixa etária é bastante parecida nos grupos de docentes, discentes de graduação e técnicos, ou seja, há diferentes idades até mesmo dentro dos grupos. Pode ser percebido, também, que as vinculações são diversas, bem como as áreas de formação e os níveis de formação dos participantes. No grupo dos discentes de pós-graduação, como foi feita com somente uma entrevistada, não houve como avaliar variação de idade e de gênero e de formação.

Nesse sentido, percebe-se que diferentes gerações bem como gêneros diferentes convivem em diversos grupos, com vinculações e formações diferentes. Embora isso pareça comum, que pessoas diferentes convivam em espaços comuns, como se buscou descrever no referencial teórico, entendendo que o contexto hegemônico funciona utilizando métodos de selecionar grupos (elites), no NuMI-EcoSol o que se pode perceber é que é tentado fazer justamente o contrário, pois há uma busca por diversidade de indivíduos, assim torna-se mais rica a discussão como pode ser observado nos relatos.

Entende-se, pelas participações dos entrevistados, que houve maior ênfase na abordagem das questões de gênero no grupo dos técnicos e de alunos, embora tenha sido percebido no grupo dos docentes, também, com a característica de que a direção das preocupações fossem outras, o que se evidenciou é que no grupo de técnicos a questão de gênero apareceu como uma preocupação de espaço de fala, ou uma necessidade de que seu discurso seja incluído, que pareceu ser também uma busca pessoal, já no grupo de docentes a preocupação foi de pensar em mais espaços de discussão, ou seja, não transpareceu militância em causa pessoal, mas uma busca coletiva, o que pode denotar que a posição hierárquica na universidade permita maiores possibilidades a este grupo do que aos demais, e no núcleo, como é um espaço mais aberto ao diálogo, conforme se nota nos relatos, estas questões foram mencionadas, mas não sugerem que tenham sido ainda superadas.

A titulação máxima declarada pelos entrevistados foi de doutorado no grupo dos docentes (havia entrevistados com pós-doutorado, mas como a pergunta era sobre titulação não foi computada).

No grupo dos técnicos, a titulação variou em graduação e mestrado, podendo indicar resultados das políticas de incentivo e de remuneração e de seleção de servidores do quadro e dos terceirizados contratados para esta atividade no núcleo. Já os demais grupos de discentes de graduação e pós-graduação, os graus de formação têm relação com a vinculação com a universidade. Pressupõe, nestes casos, uma busca por formação, neste sentido, conforme vão atingindo outras posições, ou de acordo com a titulação almejada, estes vão mudando naturalmente de grupos, existem relatos de alunos graduados que se vinculam como técnicos voluntários, ou terceirizados, conforme disponibilidade de vagas e a participação em editais.

Nota-se que o tempo médio de vínculo com o NuMI-EcoSol é maior no grupo de docentes, seguido pelo grupo dos técnicos, pois trata-se de dois grupos que possuem vínculo empregatício com a universidade. Já o grupo de discentes, tanto de graduação como de pós-graduação, o tempo de vinculação é menor do que os demais, tendo em vista a característica do vínculo. Basicamente percebe-se que os alunos se vinculam durante a formação na graduação, e depois de formados, pelo que indica o tempo de vínculo, há um desligamento, conforme é relatado nas entrevistas, existe uma busca por uma colocação profissional, como o espaço da universidade é de formação, quando estes grupos conquistam seus diplomas, a dinâmica de formação, quando o aluno não pretende dar prosseguimento aos estudos em nível de pós-graduação há um desligamento e a busca por colocação profissional em outros órgãos ou instituições.

Foi observado que o tipo de vínculo com o NuMI-EcoSol tem bastante variação, pois existem docentes com vínculo efetivo e sênior, já no grupo dos técnicos, apresentam-se vínculo efetivo, voluntário e existe a possibilidade de contratação de técnico terceirizado. No grupo dos discentes, existe vinculação como técnico voluntário, para o caso dos egressos que já possuem nível superior completo e que queiram permanecer com vínculo ao NuMI-EcoSol, já os discentes que cursam a graduação, há vinculação como estagiários e bolsistas durante o período do curso.

É possível identificar que existem percepções diferentes do que seja autogestão, embora haja uma tendência de alguns participantes de entender que precisa existir uma estrutura de funções, uma divisão hierárquica com contornos diferentes da heterogestão, mas há uma necessidade de organização e da presença de uma liderança, que são percepções de sujeitos sociais envolvidos com a prática da autogestão dentro do contexto apresentado, ou seja, um núcleo autogestionário inserido em uma universidade pública estatal.

De acordo com o que se percebe nos relatos, a gestão da autogestão encontra-se em construção, suas bases são dialógicas e participativas, no entanto, os modelos de gestão atualmente difundidos e mais conhecidos, são os advindos da heterogestão, conforme afirma Pinheiro (2013) e pode ser observado nas falas dos entrevistados essas referências ao modelo vigente, mesmo num espaço em que se busca desenvolver formas de enfrenta-lo.

Um outro olhar, conforme Gutierrez (1988), entende que se na forma de gestão hegemônica existem adaptações das formas de gestão autogestionárias, a exemplo dos conselhos de fábrica, porque na autogestão não se pode aproveitar os conhecimentos desenvolvidos e convertê-los aos interesses do coletivo, preservando a decisão e participação dos membros envolvidos para decidir as possibilidades de adaptação? A consideração que é feita é de que certamente este tipo de reconversão precisa estar alinhado aos objetivos maiores da autogestão na busca pela emancipação dos trabalhadores.

Pode ser percebido que o termo burocracia é utilizado em contextos diferentes na exposição dos entrevistados, importante salientar que no contexto neoliberal a burocracia é demonizada, já que este conceito defende o modelo de Estado Gerencial. Assim, conforme Paes de Paula, foi proposta uma ruptura com as formas burocráticas de administração do Estado, conhecida por meio da difusão da reforma Gerencial, já que houve um movimento de reforma do Estado, iniciado no governo Fernando Collor de Mello (1990-1992) e após 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) encabeçado pelo então ministro da Reforma Luiz Carlos Bresser-Pereira.

Conforme proposta, houve uma busca pelo entendimento da percepção dos entrevistados sobre o significado geral do termo autogestão, e pode se observar que existe uma concordância entre a totalidade dos entrevistados de que as características que melhor definem autogestão são as seguintes categorias:

- Não separação entre propriedade dos meios de produção e trabalho;
- Cooperação entre os todos os membros do coletivo ou organização;
- Democracia interna;
- Rotatividade entre os membros no desempenho das funções.

Pode se observar, entretanto, que não existe um consenso quanto as seguintes características:

- Ausência de hierarquias pré-estabelecidas;
- Solidariedade interna e em relação a outros coletivos/organizações.

Para os entrevistados que discordam destas características, as opiniões são que, mesmo na autogestão é necessária a presença de um líder. Desta forma, a

entrevistada remete a um ponto de questionamento comum sobre as questões de hierarquia dentro desse tipo de gestão e colocando a resposta numa condição específica que remete a ela, ou seja, a preocupação com processos de gestão. Enquanto uma parte dos entrevistados entendem que na autogestão deva existir uma coordenação entre os indivíduos, mas não uma hierarquização, outra parte entende que esta separação entre quem lidera e quem executa deva existir, mas sem descaracterizar os mecanismos democráticos de rodiziar postos de comando e buscando formas de combater a alienação, tida como forma de separar o pensar do fazer.

Importante lembrar que esta participante relata que, embora exista ampla literatura para conhecimento das teorias de autogestão, internamente sentiu dificuldade por não ter havido no período em que esteve participando do núcleo, cursos, ou o que foi denominado treinamento, certamente remetendo a processos empresariais de recepção de novos integrantes. Importante perceber que a função que esta participante desempenha se trata de atividades administrativas de rotina, assim, seu tempo de dedicação ao núcleo era orientado para estes fins, não proporcionando condições de aprendizado mais abrangente sobre os trabalhos escritos sobre autogestão, não que a impeça de ter conhecimentos sobre autogestão, mas a observação é para o fato que há de se perceber que existem diferenças e possivelmente limitações para que se possa caracterizar o ambiente como autogestionário, conforme pode se notar nas falas em que se afirma que existem práticas de autogestão, assim como existem limites, e esse é um dos limites que podem ser identificados, pois parece ser necessário a existência de um quadro administrativo que de suportes às atividades rotineiras existentes na relação com o aparato heterogestionário existente nas esferas externas.

Para os participantes do grupo docentes que discordaram desta característica, afirmam que no entendimento deles, as formas de se lidar com estas hierarquias é o fundamental e que podem existir processos autogestionários mesmo em ambientes que existem hierarquias, aqui os relatos são direcionados às relações internas. Por outro lado, um participante deste grupo ressalta que é possível relações não hierárquicas em ambientes que não são autogestionários, denotando que a questão da gestão hierárquica tem sido desconstruída inclusive em ambientes heterogestionários. Já nas esferas de comando, outro docente entende que

autogestão não é incompatível com hierarquias, afirmando que as formas como se rodizia os postos de comando por eleição é o que diferencia esta característica.

Para a maior parte dos entrevistados é considerado possível a convivência da autogestão em ambientes burocráticos, apenas uma entrevistada do grupo dos técnicos entende que essa convivência não é possível, declarando que a gestão pode ser colaborativa, mas não autogestionária. Entretanto, numa outra perspectiva, outra entrevistada do grupo dos técnicos entende que os sistemas burocráticos não são empecilho para a autogestão, por defender que a burocracia não é antagônica a autogestão e remete aos processos de gestão, dos quais as formas de gestão podem passar por acordos.

Para o grupo docente, é possível a existência de autogestão em ambientes burocráticos, pois entende que a autogestão não pode significar falta de estrutura, planejamento e certo grau de ordem, assim remetendo também a processos internos de gestão. Porém, para outro entrevistado do grupo docente a autogestão depende de qual o projeto político ao qual está inserida, e se é ou não baseado no sistema hegemônico, porque nesse caso entende que não é possível a coexistência de autogestão em espaços burocráticos, mas se os processos forem participativos, declara acreditar que é possível.

Sobre a percepção dos entrevistados no tocante ao significado de autogestão no NuMI-EcoSol, para o grupo dos discentes de graduação, a autogestão praticada no núcleo possui graus de autonomia, que funciona em conformidade com as regras da estrutura institucional da universidade e há uma busca pela existência de autogestão.

No grupo dos discentes de pós-graduação, apesar de considerar que possui pouca vivência no NuMI-EcoSol, esta entrevistada declara saber que existe o espaço coletivo de decisão da reunião geral, que é indício de autogestão.

No grupo dos técnicos há reconhecimento da estrutura burocrática, hierárquica, dada pela relação com a institucionalidade perante a universidade, declaram entender que existem mecanismos de autogestão, com as reuniões do coletivo, nas ações do NuMI-EcoSol, nos grupos menores e nas linhas de ação existe uma presença autogestionária maior, mas com relação a todo o coletivo sobressaem as relações hierárquicas, sejam elas declaradas ou tácitas.

No grupo dos docentes há relatos de que existe autogestão no NuMI-Ecosol, mas também existem limites a estas ações. A transparência das reuniões e também

existe uma busca pelo consenso nas decisões, há uma busca por diferenciar atividades operacionais para que a reunião geral não se alongue demasiadamente. Outra questão pontuada como uma alternativa criada para não atingir a característica de tomar decisões coletivas é que foi decidido internamente que as decisões da reunião geral do coletivo seriam acatadas pelo conselho gestor e isso tem funcionado, segundo os relatos.

O entendimento para a maioria dos entrevistados é de que o NuMI-EcoSol vive uma busca por ser autogestionário, reconhecendo-se os limites, destacando-se o grupo dos discentes de graduação que em sua maioria entendem que existe autogestão praticada no núcleo.

No grupo dos técnicos, embora prevaleça o entendimento de que existe autogestão no núcleo, um dos entrevistados entende que existe uma preocupação em ser, mas efetivamente o NuMI-EcoSol ainda não é autogestionário. No entanto, não é um consenso para todos os entrevistados, de que o núcleo não seja autogestionário tanto entre docentes, técnicos e discentes, para a maioria deles há um entendimento de que existe a prática autogestionária e esta, se adequa às possibilidades existentes dentro do contexto vivenciado, não é uma questão de ser ou não ser autogestionário.

Na opinião dos membros entrevistados, prevalece o entendimento da existência de autogestão com algumas ressalvas. É possível identificar em algumas falas a percepção sobre Autogestão. O grupo denominado docentes vai defender que o tempo de experiência, de formação e outros componentes para que a participação seja mais equilibrada, e isto influencia no momento das decisões e escolhas a serem feitas pelo coletivo, que percebem estas formas como pouco democráticas, já que reforçam o sistema hegemônico atualmente tido como referência, embora seja corroborado por uma parte dos técnicos. Essa relação ainda gera algumas tensões, porque em alguns aspectos sugerem parecer uma defesa de classe em outras uma preservação do espaço já construído em acordos e deliberações anteriores.

É possível, também, identificar que alguns grupos respondem de acordo com a sua própria condição, por exemplo, o grupo executor de tarefas administrativas e que possui uma forma de compreender a autogestão vai se remeter a questões que protegem as suas formas de autonomia de trabalho, de forma que a literatura sugere que o contrário disso seja alienação, assim, se este participante está atuando com

autogestão e possui uma posição que pode ser compreendida como subordinação. Assim, as manifestações precisam ser entendidas dentro do contexto em que estão inseridas.

Outra questão a ser observada é com relação aos meios de obtenção dos recursos, que cada grupo possui uma orientação a respeito. Existe um grupo que tem a possibilidade de atrair recursos para o núcleo e outro grupo que é dependente destes recursos, embora essa relação se confunda, porque existe uma busca pela autogestão internamente no núcleo e as decisões sejam coletivas, no entanto, os setores externos (as agências de fomento, a universidade) ainda determinam que somente um grupo é o responsável por gerir estes valores e são a eles depositadas as responsabilidades desde a submissão do edital a entrega dos relatórios. E aqui é possível verificar certo descontentamento com algumas questões, para todos os grupos, que percebem dificuldades gerais no desenvolvimento das atividades baseadas em autogestão quando dependem do reconhecimento externo.

Outra observação é de que as manifestações deixam transparecer que a horizontalidade é mais frequente ou comumente existente nos pares, ou seja, nos indivíduos com função semelhante e existe uma espécie de tensão permanente com relação aos outros grupos, não que seja algo não administrável, mas por ser um ambiente que dá espaços para participação, estas relações aparentam mais equilíbrio entre os grupos que desenvolvem as mesmas tarefas, parece haver uma convergência maior e não demonstrando que haja um clima organizacional ruim, mas existe uma tendência a questionamento, bem como é apontado por alguns participantes, que entendem que em espaços autoritários ninguém contesta o chefe, num espaço democrático, as manifestações são mais ouvidas.

O grupo de discentes de graduação relata que existem procedimentos, que de alguma forma dificultam a execução das atividades do NuMI-EcoSol. Alguns exemplos citados foram questões externas de comunicação nos encaminhamentos dos processos existentes, seja pela falta de diálogo, seja por modificações de regulamentos que atrasam a finalização dos editais e dificuldades de liberação de verba, tanto internas, dentro da universidade, quanto externas com as instituições que fomentam a Economia Solidária.

Por declarar não ter uma vivência no núcleo, o entrevistado deste grupo de discentes de pós-graduação não conseguiu trazer mais elementos a esta questão.

Para o grupo dos técnicos o relato indica que existem dificuldades em procedimentos relativos às regras estabelecidas em editais, já que os procedimentos contidos nos certames trazem limites à autogestão, por conterem regras próprias definidas pelas agências para controle do uso dos recursos, pois são derivados de organismos públicos dos quais seguem regras burocráticas próprias de destinação e aplicação do gasto público.

Para o grupo de docentes é relatada a existência de uma percepção de que estas regras que estão presentes no cotidiano, especialmente nas formas de se conseguir recursos financeiros para desenvolver projetos de incubação e tudo o que envolve esta atividade, como a compra de materiais, contratação de equipe, deslocamento para os empreendimentos. As regras da agência de financiamento, as políticas das agências de financiamento, a composição do orçamento, a forma como tramitam de editais para contratação, assim, é considerado por este grupo que em certas vezes as atividades denominadas meio (apoio) se sobrepõem atividades fins deste grupo. Outra questão apontada é sobre a institucionalidade do NuMI-EcoSol na universidade, que passa por estabelecimento de hierarquias, de coordenação, de comissão de conselho gestor.

O que se percebe na análise das respostas do grupo de docentes é uma preocupação em se estabelecer espaços de diálogo e decisão conjunta, não necessariamente entendendo que o ambiente autogestionário seria um local onde todos fazem todas as tarefas, ou que se descontruam as funções e haja uma nova organização interna, a busca é de um ambiente em que as decisões sejam tomadas em conjunto. É aparentemente paradoxal esse papel, no entanto, a iniciativa deste grupo deve ser reconhecida, pois como pode ser observado, estar no topo da hierarquia e se envolver em discussões que colocam em cheque a própria iniciativa é relativamente difícil perceber normalmente em outros espaços.

É possível a compreensão de ambos os discursos, de que se trata de uma instituição, que possui um desenho de cargos e funções, entretanto, nesse comportamento existe um reforço dessa estrutura, mesmo que não seja percebido ou reconhecido, pois, se um núcleo se propõe a combatê-la, seja qual for a justificativa de existência desse reforço internamente, parece denotar que existe uma transposição da ordem burocrática invadindo os limites do núcleo. Dessa forma parece causar desconforto para alguns membros de alguns grupos, que por mais que trabalhem para transpor essas barreiras, e por mais que cada indivíduo esteja o

mais bem intencionado possível, ainda assim, aparentemente essa hegemonia se impõe e é contestada ao mesmo tempo.

Conforme foi visto, dentro do núcleo investigado existem diferentes percepções sobre tema autogestão. Ao grupo dos técnicos, neste contexto, são destinadas as atividades de execução de rotinas administrativas e de apoio, e estes estão preocupados com questões de que os membros cumpram com os acordos coletivos, com a não reprodução do sistema hierárquico imposto pelo sistema hegemônico, acreditando que seja possível não reproduzir internamente, por meio de pequenos hábitos como de autodisciplina, auto-organização, não distinção cargos nas relações informais, ou seja, embora seja relatado que a maioria dos membros entenda esse clima autogestionário, ainda existem membros que não compreendem. Consideram que o núcleo não é autogestionário, mas que existe uma busca para isso. Com relação às preocupações que dependem de fatores externos, os voluntários e os terceirizados relatam que são afligidos pelas cobranças externas para manterem-se custeando suas necessidades básicas de sustento e que dependem de recursos para a contratação de pessoal. O que pode ser notado é que nesse grupo a atuação no sentido de buscar financiamento não é possível, nem formas de captação de recursos por meio de editais por técnicos, técnicos terceirizados e técnicos voluntários não parece ser possível, tendo em vista que estas atividades estão designadas a docentes pelas próprias agências de fomento e regras de uso de recursos públicos que a universidade é obrigada a respeitar.

O grupo dos discentes denota preocupações com as questões de recursos para a própria permanência e a conciliação destas atividades laborais com as atividades de ensino, sem contar com as atividades do próprio núcleo. Já outros docentes entrevistados vêm com preocupação as relações hierárquicas, já que as pessoas se acostumam ao poder. É possível estabelecer que em algum nível não seja atingida a expectativa de ser contemplado com essa autogestão que parece acolher a todos, no entanto, essa relação na prática parece não ser bem compreendida por todos, aparentemente a visão de grupo não é tão presente quando se trata de todo o coletivo, pelo que as participações transmitem, há uma espécie de identificação entre indivíduos com características de vínculos mais próximos, quando na verdade se espera que na autogestão estas diferenças sejam menos presentes dados os mecanismos de integração, a busca por combater

‘individualismos, personalismos e outras características atribuídas ao sistema heterogestionário.

Para o grupo dos docentes a preocupação é com as reproduções sociais e as formas de atingimento dos ideais autogestionários dentro do núcleo frente às características do mundo externo. É relatado que existe uma insuficiente destinação de recursos feita pela universidade e que existe a necessidade de capitação externa com as agências de fomento, em que, dada a necessidade de financiamento constante, acaba onerando as outras atividades que estes docentes precisam desempenhar fora do núcleo. Sobre as questões de divisão de funções, entendem que existe uma hierarquia pré-disposta, tanto dentro da universidade, como externamente, e que reflete no núcleo, distinguindo papéis. Entendem que alguns papéis não podem ser mudados internamente sem que assim sejam descumpridas regras externas as quais estão subordinados, o que diferencia é a possibilidade de tomar decisões conjuntas, de ser um espaço amigável às demandas de todos e que está em um patamar de alcance muito superior às organizações que não estão disposta a trabalhar de forma autogestionária.

Para a maioria dos entrevistados a autogestão é uma construção contínua e coletiva, que depende de muitas variáveis para existir de forma mais abrangente. Sobre a origem da proposta de buscar um alinhamento com a autogestão dentro do núcleo, segundo relato de um dos entrevistados do grupo docente é o resultado de um acordo coletivo em que foi definido pelos membros participantes do núcleo daquela ocasião de que as propostas feitas para a Economia Solidária seriam tentadas dentro do ambiente do núcleo, como forma de praticar o que acredita.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme visto no referencial teórico, para uma visão mais alinhada à Economia Solidária, considerando as práticas autogestionárias, Albuquerque (2003) entende que autogestão em sentido *lato* é a autonomia de um coletivo em que as decisões são tomadas democraticamente, são processos que remetem a questões de caráter social, econômico, político e técnico, não somente a questões de gestão.

Numa perspectiva mais teórica, Almeida (1983) e Motta (1980) entendem que a autogestão é uma proposta que confronta a burocracia, e implicam que a autoridade de um homem frente a outro é sempre feita de forma exploratória,

portanto, as formas autogeridas seriam a única alternativa contra as propostas heterogestionárias, que segundo os autores, a heterogestão é a base para que a burocracia se imponha.

Para Klechen et al (2011) é compreendido que experiências autogestionárias podem revelar experiências de heterogestão disfarçadas, já Gutierrez (1988) defende que a autogestão não pode ser imposta, ela deve ser negociada com os trabalhadores envolvidos.

Num primeiro momento, no contato com os entrevistados desse núcleo, foi identificado nas entrevistas que havia um questionamento do significado do que é autogestão e se esta designação significava uma única busca, um único significado, dentre os quais, confirmando os pressupostos iniciais a proposta da pesquisa. É percebido que alguns entrevistados possuem um alinhamento maior com a orientação da autogestão caucada nos princípios libertários, já os outros demonstram ter influência da autogestão praticada nos princípios da Economia Solidária, tendo em vista que esta economia visa a prática e os conceitos anárquicos vivenciam uma perspectiva mais teórica.

A ideia central foi buscar identificar a partir das percepções dos entrevistados qual é o alvo maior da autogestão e quais as formas de se conseguir atingir. Assim, a partir da análise das diversas formas de entender o ambiente de autogestão do núcleo investigado por meio dos relatos das entrevistas foi possível entender que a perspectiva dos entrevistados do núcleo de maneira mais ampla é a busca da conciliação da teoria com a prática.

Assim, como resultado destas tentativas de viabilizar a prática, visando esta aplicação da autogestão no ambiente interno do núcleo, é percebido que existem pequenos enfrentamentos às restrições para essa prática autogestionária, já que encontram alguns constrangimentos dadas as características em tese opostas que existem no sistema social atualmente vigente, conforme podemos observa em Motta (1980) sobre o papel da burocracia enquanto sistema de dominação, que utiliza a heterogestão como modelo.

Visto que existem avanços em alguns pontos e recuo em outros, mas sem perder de vista o objetivo principal de uma busca por um ambiente cada dia mais autogestionário, conforme relatado pela maioria dos entrevistados, é posto que existem características de autogestão percebidas nas relações do núcleo, a exemplo do fomento à participação de todos na reunião geral, onde as decisões são tomadas coletivamente, é declarado haver presente uma busca por relações mais horizontais,

bem como a abertura para o diálogo, e a busca por enfrentamento das características da heterogestão. Entretanto, dado o ambiente propício ao pensamento questionador e a tradição de receber em seu quadro membros de origem militante, alguns grupos entendem que há certas restrições nesta liberdade coletiva, que inibe os anseios autogestionários como não sendo atingidos na sua totalidade.

Alguns pontos ainda a serem melhorados, conforme declarados nas entrevistas, são com relação a participação de diferentes indivíduos com diferentes graus de vivência em Economia Solidária e Autogestão, também com tempo reduzido de vivência no núcleo, assim trazendo dificuldades nas decisões coletivas, pois o princípio de “cada cabeça um voto” é afetado por questionamentos que de certo modo já teriam sido superados anteriormente, pois com a participação ampla, há pontos em que alguns membros ainda não tiveram contato e assim, têm dúvidas de como funciona aquele processo específico.

No entanto, como há uma grande rotatividade de membros em alguns grupos, conforme foi salientado na caracterização dos entrevistados e que indica um nível diferente de tempo de vínculo, é relatado que certas discussões acabam não avançando, assim, se por um lado criou-se uma necessidade de rever questões de discussão coletiva, tentando definir grupos menores para decisões específicas, isso gera incompreensão pelos membros que de certo modo se sentiram excluídos.

Outra questão bastante relatada é sobre as atividades rotineiras voltadas as ações administrativas do núcleo, bem como a organização interna do espaço, é um ponto o qual existe um enfrentamento para que seja estabelecido um quadro fixo que contemple estas atividades. Aparentemente estas atividades são delegadas a membros que estejam mais presentes no núcleo, e alguns grupos parecem não realizá-las, até porque dentro da estrutura institucional da universidade estas atividades são consideradas “apoio” dentro dessa realidade, o grupo dos docentes tem sua vinculação institucional designada para as atividades consideradas “fim”, ou seja, atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, e assim, além de suas funções serem desenhadas para outros fins, há uma questão institucional e departamental que norteia o tempo dedicado ao núcleo para os que possuem vinculação efetiva, com exceção aos membros docentes que possuem vinculação voluntária, no entanto, segundo relatos, existem outras obrigações paralelas às responsabilidades assumidas com universidade e o tempo dedicado ao núcleo acaba

sendo restrito aos compromissos assumidos, já que o vínculo de voluntário permite essa característica.

Pensando por essa perspectiva, o grupo dos alunos, tanto de graduação, quanto de pós-graduação também possuem um direcionamento institucional para suas atuações, cujas vinculações com a universidade requerem.

O grupo dos técnicos é o responsável pelas atividades de apoio do núcleo, sendo, portanto, perceptível que desse grupo poderiam surgir questões mais pautadas nestas atividades de apoio como desafiadoras nas suas rotinas de trabalho diário.

Também, dado que as atividades destinadas à participação de editais, coordenação de projetos, e maior responsabilidade pesassem mais no grupo dos docentes, pois suas atividades estão mais ligadas a estas tarefas, inclusive pelas determinações dos regulamentos da própria universidade, assim como foi relatado por várias vezes, por mais que se busque a autogestão internamente no núcleo, a universidade não faz parte do sistema autogestionário e este limite está estabelecido, o que não isenta os próprios membros de promoverem a autocrítica.

Há de se notar, que com relação à mudança ocorrida na transformação da estrutura interna em que a incubadora INCOOP se institucionalizou e se tornou NuMI-EcoSol, em sua estrutura começa coexistir papéis diversos, e começa a funcionar como qualquer outro setor burocrático da universidade, e assim vai trazendo novos desafios para o desenvolvimento da autogestão.

Como resultado dessas discussões, pode-se perceber que existem questões burocráticas postas que ultrapassam os limites para o desenvolvimento da autogestão, estas podem ser resumidas em regramentos externos dos recursos que financiam as atividades do núcleo, bem como as definições de editais que trazem regras impostas pelas agências que fomentam a pesquisa ou a própria estrutura institucional da universidade.

Importante salientar que um projeto deste porte tem um caráter um tanto ousado, pois a estrutura social existente atualmente é facilmente percebida como estratificada e assim, propor relações horizontais é efetivamente desafiador, entretanto, não questionar estas estruturas e considera-las como padrões estruturais fixos e intransponíveis, pode ser uma forma de reforço deste sistema hegemônico e o papel da universidade é questionar estas contradições e o NuMI-EcoSol é um

espaço para isso, pelo menos é o espaço na universidade que mais tem propensão a exercer esse papel.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M. Y. et al. **Desafios para a gestão de uma ITCP**: o caso do NuMI-EcoSol UFSCar. IV Congresso da Rede de ITCPs e II Seminário Internacional de Extensão Universitária em Economia Solidária. Salvador, 2015.

ALBUQUERQUE, P. P. de. **Autogestão**. In: CATTANI, Antonio David. A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. 306 p.

ALMEIDA, H. M. M. de. **Autogestão**: da idéia às práticas. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 23, n. 1, p. 37-57, Mar. 1983. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901983000100004&lng=en&nrm=iso>. access on 05 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901983000100004>.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. Londres: Unwin Hyman, 1989. Citado por MARTINS, R.A, Abordagens quantitativa e qualitativa. In MIGUEL, Paulo A. C. (Coord.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORTEGOSO, A. L; LUSSI, I.O. **Condições favorecedoras para atividades articuladas de ensino, pesquisa e extensão da INCOOP**. In: _____CORTEGOSO, A. L; POMPERMAIER, H.M; OLIVEIRA FILHO, M. A. M. B; GODOY, T. M. P. Economia Solidária. A experiência da UFSCar em uma década de ensino, pesquisa e extensão. São Carlos: EduFSCar, 2016. 310 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004. 3ª Ed.223 p.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Trad. Celso A. Rimoli; ver. Tec. José Ernesto Lima Gonçalves e Patrícia da cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.

CALBINO, D.; PAULA, A. P. P. de. **A Gestão na economia solidária**: um estudo nas incubadoras de empreendimentos solidários. Gerais, Rev. Interinst. Psicol., Juiz de fora, v. 5, n. 1, p. 108-126, jun. 2012. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S19838220201200010008&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 16 jul. 2017.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. **Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 1-26, Feb. 2017. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000100002&lng=en&nrm=iso>. access on 27 Sept. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612144002>.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **Jaula de ferro revisitada**: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: CALDAS, M. P; BERTERO, C. O (coord). Teoria das Organizações. São Paulo: Atlas, 2007, pp 117-142.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 6 ed. rev. e atual. Curitiba: Ed Positivo, 2007.

FRANÇA FILHO, G. C. **A problemática da economia solidária**: um novo modo de gestão pública?. Cadernos EBAPE.BR, v. 11, n. 3, p. 443-461, 2013

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Ed. 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2014.

FARIA, J. C. **ADMINISTRAÇÃO**: introdução ao estudo. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GAIGER, L.I. **Antecedentes e expressões atuais da economia solidária**, Revista Crítica de Ciências Sociais [En ligne], 84 | 2009, mis en ligne le 01 décembre 2012, généré le 20 mai 2018. URL : <http://journals.openedition.org/rccs/401> ; DOI : 10.4000/rccs.401

GUILLERM, A; BOURDET, Y. **AUTOGESTÃO**: uma mudança radical. Trad. Hélio Pólvora. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GUERRA, Ana Carolina. **Gestão de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares**: uma análise comparativa. 2008. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2008.

GUTIERREZ, G. L. **Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível**. Rev. adm. empres. [online]. 1988, vol.28, n.2 [cited 2018-02-02], pp.7-19. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901988000200002&lng=en&nrm=iso>. ISSN 0034-7590. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901988000200002>.

KLECHEN, C. F.; BARRETO, R. de O.; PAULA, A. P. P. de. **Pilares para a compreensão da autogestão**: o caso de um programa de habitação da Prefeitura de Belo Horizonte. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 45, n. 3, p. 669-694, June 2011 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000300006&lng=en&nrm=iso>. access on 26 June 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000300006>.

LAVILLE, J. **Mudança social e teoria da economia solidária**. Uma perspectiva maussiana. Sociologias, Porto Alegre , v. 16, n. 36, p. 60-73, ago. 2014 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222014000200060&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 21 maio 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/15174522-016003604>.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, H.F. **Burocracia e a revolução gerencial**: a persistência da dicotomia entre política e administração. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 48, n. 1, p. 42-78, 1997.

MARX, K. - **O capital**, Editora Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1975.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. Ed. ver. Amp. São Paulo: Atlas, 1995.

MELO, R. P; PENEDO, E. S. R; MOURA, R. P; **política Versus Administração**: em busca de um Equilíbrio Possível Através da Gestão Pública Estratégica. EnAPAD. São Paulo, 19 a 23 set, 2009.

MISOCZKY, M. C.; OLIVEIRA, R. P.; PASSOS, R. P. D. **Reflexões sobre a autogestão a partir da experiência da cidade das cidades**. Organizações & Sociedade, v. 11, n. esp, p. 183-196, 2004.

MIGUEL, P. A. C. (Coord.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MORAES, J. **Nossas universidades**: uma reflexão crítica. ORG. & DEMO, Marília, v. 15, n. 1, p. 101-116, Jan./Jun., 2014

MORGAN, G. **Imagens da Organização**: edição executiva. 2 ed. 5 reimp. São Paulo. Atlas, 2007.

MOTTA, F. C. P. **Burocracia e autogestão**: a proposta de Proudhon. Ed. Brasiliense. 1980. São Paulo. 170 pág. 1ª Ed.

MOTTA, F. C. P. BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Introdução à Organização Burocrática**. Ed. Brasiliense. 1980. São Paulo. 3ª Ed. 310 p.

OLIVEIRA FILHO, M. A. M. B. **Contexto de surgimento das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares**: da crise do capitalismo ao movimento de economia solidária. In:_____CORTEGOSO, A. L; POMPERMAIER, H.M;

OLIVEIRA FILHO, M. A. M. B; GODOY, T. M. P. **Economia Solidária**. A experiência da UFSCar em uma década de ensino, pesquisa e extensão. São Carlos: EduFSCar, 2016. 310 p.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro:FGV Editora, 2005.

PINHEIRO, D. C. **Em busca de contribuições para a gestão na economia solidária**: um estudo a partir da literatura e do caso CECOSOLA. 18/12/2013. 395 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

SANTOS, A. M.; CRUZ, A. C. M. **Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares**: interdisciplinariedade articulando ensino, pesquisa e extensão

universitária. e-cadernos, 2008. Disponível em: < <https://eces.revues.org/1354> >
Acesso em: 28 janeiro 2018.

SINGER, P. **A recente ressurreição da economia solidária no Brasil**. In: Boaventura de Sousa Boaventura de Sousa Santos (org.) Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SINGER, P; SOUZA, A. R. **A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

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

SINGER, P. **Economia Solidária**. In: CATTANI, Antonio David. A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. 306 p.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2013. 127 p. 5ª reimpressão.

SGUISSARDI, V. **Universidade, Fundação e Autoritarismo: o caso da UFSCar**. São Carlos: EdUFSCar, 1993.

Yin, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

TRATENBERG, M. Administração, Poder e Ideologia, mimeografado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da fundação Getúlio Vargas. Citado por

TRAGTENBERG, M.. Burocracia e ideologia. São Paulo: Ática, 1980. Citado por MORAES, J. **Nossas universidades: uma reflexão crítica**. ORG. & DEMO, Marília, v. 15, n. 1, p. 101-116, Jan./Jun., 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. NuMI ECOSOL. Disponível em: < <http://www.numiecosol.ufscar.br/numi-ecosol/historia>>. Acesso em: jun. 2017.

ZAMORA, M. A. M. . **Em casa de ferreiro espeto de pau?** Ensaio sobre a autogestão nas ITCP's. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso). III Congresso da Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, 2011. Disponível em: <<http://www.itcp.uneb.br/wp-content/uploads/GT4-Em-casa-de-ferreiro-espeto-de-pau.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2017

_____. Apresentação. **Portal da UFSCar**, 2017. Disponível em <http://www.spdi.ufscar.br/documentos/arquivos/ufscar-em-numeros/ufscar-em-numeros-2017-dados-2016>. Acesso em 19.07.2018.

_____. Apresentação. **Portal da UFSCar**, 2017. Disponível em <https://www2.ufscar.br/a-ufscar/campus-sao-carlos>. Acesso em 19.07.2018.

_____. Apresentação. **Portal da UFSCar**, 2017. Disponível em <https://www2.ufscar.br/a-ufscar/campus-araras>. Acesso em 19.07.2018.

_____. Apresentação. **Portal da UFSCar**, 2017. Disponível em <https://www2.ufscar.br/a-ufscar/campus-sorocaba>. Acesso em 19.07.2018.

_____. Apresentação. **Portal da UFSCar**, 2017. Disponível em <https://www2.ufscar.br/a-ufscar/campus-lagoa-do-sino>. Acesso em 19.07.2018.

APÊNDICE A

Roteiro da entrevista

Parte I - Caracterização do(a) entrevistado(a):

I. Dados gerais

Nome:

Gênero:

Idade:

Formação (área):

Titulação máxima:

Em qual categoria você se enquadra na UFSCar?

Em que área você atua?

Parte II - Tipo de vínculo com o NuMI-EcoSol:

Qual o seu vínculo com o NuMI-EcoSol? (Cargo/função/outro)

Há quanto tempo faz parte do NuMI-EcoSol?

Você já conhecia o NuMI-EcoSol?

Como você conheceu o NuMI-EcoSol?

O que te motivou/levou a procurar/participar do NuMI-EcoSol?

Em qual(is) equipe(s) ou Linhas de Ação já atuou?

Já desempenhou alguma atividade relacionada à gestão do NuMI-EcoSol? Se sim, que tipo de atividade?

Parte III - Sobre o significado geral do termo "autogestão" (de forma geral e sem foco no NuMi-EcoSol).

1. Como você define "autogestão" e quais os aspectos mais importantes para que uma organização (ou coletivo) seja considerado(a) autogestionário(a)?
2. Quais aspectos, conforme listados abaixo, você considera que melhor define a autogestão? Você discorda de algum deles ou não o(s) considera características da autogestão?

Obs.: Colocar "C" para característico de autogestão e "N" para não característico.

- () Ausência de hierarquias pré-estabelecidas.
- () Não separação entre propriedade dos meios de produção e trabalho.
- () Cooperação entre todos os membros envolvidos na no coletivo ou organização (responsabilidades compartilhadas).
- () Solidariedade interna e em relação a outros coletivos ou organizações.
- () Democracia interna (existência de espaços e/ou mecanismos de deliberação coletiva efetiva).
- () Rotatividade entre os membros no desempenho das funções no empreendimento/organização (pressuposto de inexistência da especialização do trabalho)
- () Outra. No caso de haver, especificar. Importância reduzida da formação escolar (considera que na Economia Solidária e na Autogestão).

3. Dos itens mencionados anteriormente, qual deles para você é o mais difícil de atingir na sua opinião? Por quê?
4. Você acredita que seja possível existir autogestão em instituições ou ambientes tidos como tipicamente burocráticos? Por quê você pensa desta forma?

Parte IV - Sobre a autogestão no NuMI-EcoSol

5. Você saberia descrever como é feita a autogestão do NuMI-EcoSol?

6. A autogestão acontece na prática cotidiana do NuMI-EcoSol?

7. Você poderia listar características consideradas autogestionárias e que em tese o NuMI-EcoSol possui, e que você diria que se aplicam perfeitamente a uma incubadora como o NuMI-EcoSol?

8. Em que medida o NuMI-EcoSol consegue atingi-las?

9. Destas características citadas anteriormente, quais são as mais difíceis de atingir e por quê?

10. Qual ou quais dificuldades são vivenciadas na gestão cotidiana de um núcleo autogestionário como o NuMI-EcoSol?

11. Pensando na prática autogestionária, você poderia dizer quais características são vitais para o desenvolvimento da autogestão no NuMI-EcoSol?

12. Em que medida você acredita que os acordos coletivos internos são cumpridos por todos os membros do NuMI? Por quê? Você acha que você consegue cumprir na totalidade?

Parte V - Sobre a relação do NuMI-EcoSol com a universidade e outras instituições

13. Sobre as regras institucionais da universidade (UFSCar) ou de outros órgãos ou instituições parceiras (fontes de financiamento, Prefeitura, SENAES e

outros). Você acredita que podem conter procedimentos os quais dificultam a execução das atividades do NuMI-EcoSol? Você pode citar algum exemplo?

14. Pensando no ambiente do NuMI-EcoSol, você acredita que as regras institucionais da universidade ou de outros órgãos ou instituições parceiras podem trazer constrangimentos ao exercício da autogestão dentro do NuMI-EcoSol? Você poderia dar exemplos?

Parte VI - Sobre o cotidiano do NuMI-EcoSol:

15. Quais os maiores desafios e maiores dificuldades envolvendo sua atuação cotidiana no NuMI-EcoSol?

16. Para você, o que há de mais estimulante na sua atuação NuMI-EcoSol?

17. Em sua opinião, acreditar na Economia Solidária é suficiente para desenvolvê-la? O engajamento ideológico é suficiente para o desenvolvimento da Economia Solidária?

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E
SISTEMAS PÚBLICOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(Resolução 466/2012 do CNS)

INCUBADORA UNIVERSITÁRIA DE EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA
SOLIDÁRIA: Perspectivas de gestão de um sistema não hierarquizado e suas
relações com o sistema burocrático.

Eu, Cláudio Antonio de Moraes, estudante do Programa de Pós Graduação em Gestão Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar o(a) convido a participar da pesquisa “INCUBADORA UNIVERSITÁRIA DE EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: Perspectivas de gestão de um sistema não hierarquizado e suas relações com o sistema burocrático” orientado pelo Prof. Dr. Wagner de Souza Leite Molina.

A Economia Solidária enfrenta diversos práticos na sua inserção como proposta alternativa ao capital. Dentre estes desafios, encontra-se alguma dificuldade de aceitação às práticas de autogestão por sua proposta diferente da burocrática. Também por vezes pelo não conhecimento ou entendimento de suas propostas. O objetivo desse estudo é descrever e analisar os desafios de um núcleo de pesquisa autogestionário frente à burocracia, entendida aqui como mantenedora de atributos que dificultam a prática da autogestão.

Você foi selecionado (a) por ser fazer parte do NuMi-Ecosol da UFSCar, e por conhecer na prática, aspectos comuns da autogestão inserida neste sistema.

A entrevista será individual e realizada no próprio local de trabalho ou em outro local, se assim o preferir. As perguntas não serão invasivas à intimidade dos participantes, entretanto, esclareço que a participação na pesquisa pode gerar estresse e desconforto como resultado da exposição de opiniões pessoais em responder perguntas que envolvem as próprias ações e também constrangimento e intimidação. Diante dessas situações, os participantes terão garantidas pausas nas entrevistas, a liberdade de não responder as perguntas quando a considerarem

constrangedoras, podendo interromper a entrevista a qualquer momento. Serão retomados nessa situação os objetivos a que esse trabalho se propõe e os possíveis benefícios que a pesquisa possa trazer. Em caso de encerramento das entrevistas por qualquer fator descrito acima, o pesquisador irá orientá-l(o)a e encaminhá-l(o) dos procedimentos a serem tomados.

Sua participação nessa pesquisa auxiliará na obtenção de dados que poderão ser utilizados para fins científicos, proporcionando maiores informações e discussões que poderão trazer benefícios para a área de gestão dentro da Economia Solidária, para a construção de novos conhecimentos e para a identificação de novas alternativas e possibilidades para o trabalho do núcleo.

Sua participação é voluntária e não haverá compensação em dinheiro pela sua participação. A qualquer momento o (a) senhor (a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa ou desistência não lhe trará nenhum prejuízo profissional, seja em sua relação ao pesquisador, à Instituição em que trabalha ou à Universidade Federal de São Carlos.

Todas as informações obtidas através da pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as etapas do estudo. Caso haja menção a nomes, a eles serão atribuídas letras, com garantia de anonimato nos resultados e publicações, impossibilitando sua identificação.

Solicito sua autorização para gravação em áudio das entrevistas, dos encontros do grupo e da presença de um relator nesses encontros coletivos. As gravações realizadas durante a entrevista semiestruturada serão transcritas pelo pesquisador e por mais um profissional experiente nessa ação, garantindo que se mantenha o mais fidedigna possível. Depois de transcrita será apresentada aos participantes para validação das informações.

Você receberá uma via deste termo, rubricada em todas as páginas por você e pelo pesquisador, onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal. Você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento.

Se você tiver qualquer problema ou dúvida durante a sua participação na pesquisa poderá comunicar-se pelo telefone (0xx) xxxxxxxx, ou no e-mail xxxxxxxxxxx@ufscar.br. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar que funciona na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP – Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@ufscar.br

Endereço para contato (24 horas por dia e sete dias por semana):

Pesquisador Responsável: Cláudio Antonio de Moraes

Endereço: PPGOSP/UFSCar

Contato telefônico (xx) xxxxxxxx e-mail:xxxxxxx@ufscar.br

Local

e

data:

Nome do Pesquisador

Assinatura do Pesquisador

Nome do Participante

Assinatura do Participante