

Incubadora universitária de empreendimentos de economia solidária: Perspectivas de gestão de um sistema não hierarquizado e suas relações com o sistema burocrático

Cláudio Antonio de Morais¹

Wagner de Souza Leite Molina²

Resumo: Este artigo tem como intuito identificar e analisar os limites e desafios de gestão existentes no Núcleo Multidisciplinar e Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária (NuMI-EcoSol) da UFSCar em suas possibilidades de praticar internamente a autogestão, considerando suas relações com a burocracia universitária. Para tanto, foi feita uma breve apresentação do NuMI-EcoSol no contexto atual, bem como um relato de sua origem a partir do surgimento das Incubadoras Tecnológicas Universitárias. A partir de um breve apanhado sobre o tema burocracia e autogestão, o artigo explora a relação entre a incubadora - pretensamente autogestionária - e a universidade à qual se vincula, a UFSCar, caracterizada como um organismo altamente burocratizado. A isto se somou uma verificação junto aos participantes do núcleo - por meio de entrevistas semiestruturadas - da percepção destes sobre autogestão e os possíveis limites encontrados na construção de um ambiente autogestionário. Os resultados foram estudados a partir do método de “análise de conteúdo”, visando identificar os avanços obtidos e os desafios existentes neste tipo peculiar de gestão e suas perspectivas, tendo sempre em vista a imersão desta e de outras experiências (de incubadoras universitárias) em ambientes caracterizados por relações hierárquicas típicas da burocracia pública.

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

CONTEXTUALIZAÇÃO

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 o ambiente das incubadoras, Guimarães (1999 apud CALBINO; PAULA, 2012) observa 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. Conclui-se a

¹ Assistente em Administração - Departamento de Fisioterapia. Universidade Federal de São Carlos. Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos. Universidade Federal de São Carlos. E-mail: claudiomorais@ufscar.br.

² Professor Associado - Departamento de Ciências Sociais. Universidade Federal de São Carlos. Doutor em Ciências Sociais. Universidade Estadual de Campinas. E-mail: molinawsl@gmail.com.

partir dessa afirmação, que as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) estão, assim como outros órgãos públicos, inseridas no contexto das instituições burocráticas e subordinada às normas estabelecidas para essas instituições.

Nas ITCPs, que em geral possuem uma gestão desenvolvida em sintonia 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 das universidades, apesar de tentarem frequentemente distinguirem suas práticas desta estrutura maior e, ao menos em teoria, 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 “burocracia” e “autogestão”, pois a segunda ao contrário da primeira, pressupõe um ambiente de teor mais democrático, visto como emergência das necessidades dos indivíduos.

Entende-se que as incubadoras universitárias podem enfrentar, também, inúmeras adversidades, como as dificuldades oriundas da relação burocrática existente entre estas e os diversos órgãos de fomento - vitais para a viabilidade do próprio trabalho a ser desenvolvido nas ITCP's - devido ao formalismo existente para a elaboração de projetos, sua execução e prestação de contas, enfim, uma série de expedientes que podem acabar estrangendo iniciativas de autogestão em sua forma mais espontânea.

Diante do contexto apresentado, este artigo discute as perspectivas de gestão de um sistema não-hierarquizado, como os que são comumente encontrados (ou almejados) nas ITCPs e discutir as relações deste sistema com o sistema burocrático da universidade, sem perder de vista outros desafios de ordem “cultural”.

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.

Portanto, este estudo se apoia em duas premissas fundamentais: a de que o exercício da autogestão em uma incubadora como o Numi-EcoSol, inserido em uma estrutura burocratizada, como é o caso das universidades, é fortemente limitado pela força das relações institucionais pré-existentes, as quais impõem sérios limites ao desenvolvimento de práticas de autogestão. Outra premissa é de que a estes limites mais objetivos (burocráticos) se somam outros, de natureza ainda mais profunda do que meras amarras institucionais, e que estão associados a aspectos subjetivos decorrentes de uma cultura de relações de trabalho, de um padrão pré-existente de interação envolvendo indivíduos e grupos, os quais atuam no sentido da preservação de uma certa “tradição heterogestionária”. Tais premissas não devem ser tomadas como um axioma a estabelecer a impossibilidade de experimentos autogestionários no interior das organizações burocráticas: apenas indicam suas limitações, sendo a experiência das ITCP's um exemplo de como este experimentalismo autogestionário de fato acontece nas instituições (burocráticas) universitárias, indicando possíveis caminhos a serem explorados.

O artigo está dividido em mais três seções, além desta contextualização e das considerações finais: a seguir, na seção 2, será realizada uma breve reflexão sobre a relação nem sempre tranquila entre a proposta da maioria das ITCP's e o modo de inserção das universidades na estrutura social ora vigente, além de uma necessária apresentação da UFSCar e do NuMI-EcoSol (com destaque para este

último), objetos deste estudo; já na seção 3, serão discutidas as categorias autogestão e burocracia, com especial atenção para a desafiadora interação entre ambas; por fim, na seção 4 (após uma sucinta descrição metodológica), serão apresentadas algumas das mais relevantes constatações obtidas a partir de levantamento junto ao coletivo participante do NuMI-EcoSol/UFSCar.

UNIVERSIDADES E INCUBADORAS: ENTRE A REPRODUÇÃO E A SUPERACÃO DO *STATUS QUO*

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*”, mas também se legitima como um espaço de reprodução do sistema dominante (SANTOS; CRUZ, 2008). Conforme aponta Tragtenberg (2004 apud MORAES, 2014), no ambiente universitário pode 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 Zamora (2011) as ITCPs, por sua vez, surgem nas universidades brasileiras, ambientes que tendem a ser burocratizados, cientificistas, elitistas e autoritários, 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).

Consideramos importante que as ITCPs, enquanto disseminadoras de novas formas de relação de trabalho e acesso a renda, tenham seus propósitos claros a todos os seus membros, para que a participação de seus integrantes se dê da forma mais democrática possível - algo fundamental na Economia Solidária. Inclui-se aqui também a importância da democratização do conhecimento na própria ITCP, tendo em vista a crítica que costuma ser feita em relação à 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 que 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 estejam atentas 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.

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).

Uma vez estabelecidos os aspectos gerais que permeiam o debate sobre a missão das universidades e das ITCP's (especialmente as públicas, mas não só) na produção de conhecimento, com destaque para ferramentas de gestão capazes de subsidiar a superação - ou o rompimento com - o *modus operandi* das organizações convencionais, pautadas pela heterogestão, segue-se uma breve descrição dos casos específicos observados: a UFSCar e o NuMI-EcoSol; tais casos são exemplos bastante ilustrativos de uma realidade que pode se considerar comum a muitas outras instituições de ensino e suas respectivas incubadoras, mesmo considerando a diversidade destas últimas em termos de metodologia de trabalho e estrutura organizacional, e principalmente no que tange às diferentes formas de vinculação a uma dada estrutura universitária.

A 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 6.758, de 22 de maio de 1968, segundo Sguissardi (1993), este documento é tido como a certidão de nascimento desta Universidade.

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.

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, 2017a).

O 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, em 1998, como um programa de extensão universitária com propostas no campo da Economia Solidária, e que depois de anos de atuação, foi institucionalizado em 2011, mudando seu nome para NuMI-EcoSol. 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 extensão, agora fazendo parte da estrutura organizacional da universidade.

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. (UFSCar, 2017b).

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.

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.

A (DIFÍCIL) RELAÇÃO ENTRE AUTOGESTÃO E BUROCRACIA

Para Almeida (1983) o termo “autogestão” nasce da prática e depois se transforma em teoria. Neste mesmo sentido, este trabalho também visa investigar a prática “apesar” da teoria, tendo como enfoque o modelo de gestão adotado no NuMI-EcoSol. Porém para que seja possível contrastar a observação prática e as premissas teóricas, um primeiro e incontornável desafio é a próprio entendimento da autogestão em termos teóricos, considerando a ausência de um amplo consenso em relação ao que seriam características capazes de defini-la em suas variadas dimensões. Já o termo “burocracia” conta com um arcabouço teórico mais consolidado, o que não significa que suas implicações, bem como relações com outros elementos de análise aqui presentes (como a propriedade privada) sejam pontos pacíficos. Assim, esta seção parte de uma tentativa de estabelecer parâmetros mínimos para tratar de autogestão, para então expor as tensões verificáveis entre a mesma e os ambientes burocráticos.

Autogestão

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.

Klechen et al (2011) também 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).

Na mesma linha, Motta (1980) entende a autogestão como um conceito que se opõe à heterogestão (que estaria associada aos interesses e valores capitalistas como o individualismo e a competição), 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 sentido necessariamente anticapitalista da autogestão é destacado ainda por Tragtemberg (2008), ao tratar da autogestão social, que não deve ser confundida com os modismos gerenciais participacio-

nistas, manipuladores da classe trabalhadora: a verdadeira autogestão não pode ser desvinculada da luta de classes, caso contrário não passará de uma ilusão, muito útil apenas para a criação do “escravo contente”.

Diante do exposto até aqui, é evidenciada a polarização entre o trinômio autogestão-democracia-anticapitalismo e outro, envolvendo heterogestão-burocracia-capitalismo, sugerindo associações automáticas (internas aos trinômios aqui apresentados) que podem se revelar equivocadas. E a compreensão de possíveis equívocos passa por uma reflexão mais detida, embora concisa, sobre as ditas “organizações burocráticas”.

Burocracia

Para Motta e 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. Por outro lado, o principal autor a descrever e analisar o fenômeno da burocracia, Max Weber não a considerava como um tipo de sistema social em si, mas como uma forma de dominação, que têm sua fonte de legitimidade no poder racional-legal, ou seja, nas leis que regulam o Estado (ou qualquer organização de grande porte), e não no poder patriarcal, patrimonial ou carismático.

Assim, tanto o Estado quanto outras organizações que operem numa escala em que seja necessário um certo grau de formalização, desenvolvem um aparato burocrático apoiado em algum tipo de racionalidade.

Ao desenvolver suas ideias sobre burocracia, os autores assinalam que este termo pode se referir a um sistema hierarquizado, constituído por cargos e respectivas atribuições, mas também a processos e procedimentos. Para eles, 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 manejam - visando objetivos específicos que podem ser bastante diversos (MOTTA, BRESSER-PEREIRA, 1980). E isso revela a importância de se analisar os sistemas burocráticos em relação às possibilidades e formas de participação (na determinação de quais seriam os objetivos a serem perseguidos com o auxílio de um aparato burocrático)

Nesse sentido, aos autores ressaltam que a burocracia é um sistema desenvolvido também - e sobretudo - para dar conta da demanda do crescimento industrial, um sistema pensado para o controle da mão-de-obra. Ou seja: em sua dimensão produtiva, a burocracia está a serviço da heterogestão, na medida em que a forma dominante de organização das atividades econômicas passa a ter a propriedade privada dos meios de produção como premissa básica (com a conseqüente separação entre as funções de planejamento/control e execução do trabalho).

No entanto, muitas ressalvas podem ser feitas em relação a uma associação automática entre a propriedade privada, a heterogestão e as estruturas burocráticas, e para este trabalho ao menos três merecem destaque:

a heterogestão e a propriedade coletiva, comunal ou estatal dos meios de produção de forma alguma são incompatíveis - como demonstram as experiências assinaladas sob a égide do socialismo “real” (URSS, Iugoslávia, etc..) - e nem é assegurado que a coletivização dos meios de produção conduza à autogestão de forma espontânea. Em verdade, estudos envolvendo a tentativa de implementação da autogestão na antiga iugoslávia socialista evidenciam muitas dificuldades (FLAHERTY, 2009; MOTTA, 1980, MIGUEL, 2017);

o advento da burocracia está mais associado aos desafios impostos pela gestão de grandes estruturas organizacionais (produção e consumo massificados, ampliação das responsabilidades do Es-

tado) do que à premissa da propriedade privada, sendo os regimes socialistas bastante conhecidos também em função do poder político exercido por suas burocracias estatais;

a tensão mais evidente se dá entre a burocracia - que segundo o próprio Max Weber tenderia a tornar o Estado mais autoritário - e as práticas democráticas. No âmbito produtivo, a dificuldade seria compatibilizar as estruturas burocráticas (presumidamente indispensáveis à gestão das operações) e os ideais de autogestão, aqui entendida como sinônimo de gestão (radicalmente) democrática.

Sendo assim, o que parece mais defensável é a relação causal “grande escala - burocracia - heterogestão, que parte de um imperativo real (de se produzir bens e serviços para cada vez mais pessoas, com recursos limitados), tornando necessária uma “ferramenta” (aparato de gestão/controle), que por sua vez tende a acentuar uma certa divisão social (entre quem toma decisões estratégicas e quem as segue).

A explanação acima sugere que a autogestão seria um desafio incontornável mesmo para incubadoras não submetidas a estruturas maiores (universitárias, municipais ou outras): a própria ampliação das responsabilidades e do número de participantes envolvidos demandaria um nível crescente de burocratização que tornaria mais difícil a manutenção de um nível de participação -espontânea e esclarecida - esperado em uma gestão aberta. Tendo isso em vista, pode-se afirmar que a autogestão em ITCP's inseridas e estruturas burocráticas é um problema imediato que se sobrepõe a outro problema a ser enfrentado, mais cedo ou mais tarde - este último relacionado à própria prática autogestionária interna.

Para efeito deste artigo, partimos das premissas defendidas por autores como Laville (2014) e Singer (2003), que 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, seria a forma mais adequada de verificação das possibilidades de autogestão, tendo em vista o seu papel de resistir a possíveis reflexos da estrutura hegemônica que se tornou tradicionalmente difundida.

No caso específico das incubadoras universitárias, o papel de estrutura hegemônica é também - e principalmente - desempenhado pelo modelo organizacional adotado pelas universidades, em especial a UFSCar.

A AUTOGESTÃO NO NUMI-ECOSOL SOB A PERSPECTIVA DOS PARTICIPANTES

Após o levantamento do quadro teórico-conceitual, feito a partir da revisão da literatura - artigos, teses, dissertações e livros sobre Economia Solidária, autogestão, heterogestão e burocracia - 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, ainda, algumas conversas informais com integrantes do núcleo, a fim de compreender melhor sua dinâmica de funcionamento e ter maiores elementos para planejar a coleta de dados descrita a seguir.

Algumas notas metodológicas

Este estudo configurou-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa ao 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. O delineamento do método da pesquisa adotado foi o estudo de caso único.

As entrevistas (roteiros semi-estruturados, contando com questões fechadas e abertas) foram conduzidas individualmente, em local apropriado, longe de possíveis interferências, foram gravadas e transcritas posteriormente; A forma de análise dos dados foi baseada na Análise de Conteúdo (Bardin, 2004), com a aplicação de métodos de condensação das falas, de modo a possibilitar a comparação das respostas.

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. 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.

No grupo dos **docentes**, não há uma vinculação contratual junto ao Núcleo, ao menos não diretamente (exceto em relação aos aposentados, vinculados formalmente à unidade via termo de compromisso, enquanto docentes sênior), dado que estes são alocados junto aos quadros de seus respectivos departamentos acadêmicos. Mas na prática, o NuMI-EcoSol conta efetivamente com docentes de diferentes áreas do conhecimento, que o procuram em função de seus interesses de pesquisa e extensão, sempre envolvendo a Economia Solidária. Assim, o vínculo junto ao núcleo é voluntário (e ao menos em tese, precário), já que as obrigações funcionais estão primeiramente ligadas aos departamentos de origem de cada um. Entretanto, pode-se verificar, a partir de levantamento documental, que o tempo médio de vínculo por parte dos docentes (6,2 anos) é cerca de 3 vezes maior que o do conjunto dos participantes. Isso também foi verificado junto aos que foram entrevistados.

No grupo dos **técnicos** existe somente um servidor com lotação efetiva no quadro do NuMI-EcoSol, sendo que este possui um longo tempo de vinculação (13,4 anos), mas a média cai drasticamente (para 4 anos) em função da heterogeneidade deste grupo³, que é composto por técnicos efetivos, técnicos terceirizados - contratados por projetos de financiamento captado externamente - e técnicos voluntários.

No caso dos **discentes** de graduação e de pós-graduação, a média de tempo de vinculação (1,6 anos para graduandos, e 1 ano para pós graduandos) é menor quando comparada aos demais, pois o vínculo se mantém enquanto durar o projeto e a vinculação ao curso a que estão matriculados (e isso foi evidenciado nas também nas entrevistas). 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 junto a empreendimentos de Economia Solidária. No entanto, no período do desenvolvimento desta pesquisa o número de projetos estava bastante reduzido.

Principais resultados obtidos

Uma das primeiras percepções coletadas ainda na fase das conversas informais e confirmada nas entrevistas com outros membros participantes do núcleo foi a de que a própria visão acerca do que caracteriza autogestão (em termos abstratos e na prática cotidiana do núcleo), bem como as avaliações sobre os principais problemas e desafios enfrentados, tanto internamente quanto no que tange à relação com a universidade, varia significativamente entre os principais segmentos envolvidos no

³ A forma de classificação dos grupos buscou respeitar a forma como os participantes do grupo se auto definem, embora tenham sido consideradas diferenças no modo de vinculação, bem como nas atribuições de cada um.

NuMI-EcoSol - docentes, técnicos e estudantes - mas apresenta um nível de convergência maior dentro de cada segmento.

Também pode ser identificada uma clara percepção, compartilhada por todos os segmentos, da existência de hierarquias informais atuando no cotidiano do núcleo, relacionadas a fatores como o tempo de atuação no núcleo, a idade dos participantes, a escolaridade (fatores também presentes em qualquer empreendimento apoiado), e sobretudo, derivadas da própria vinculação da cada membro junto à universidade: o pressuposto de que os professores estão hierarquicamente acima dos alunos no contexto das atividades acadêmicas externas ao Núcleo (cursos de graduação e pós, projetos de pesquisa, etc..) torna mais difícil a efetivação de um ambiente mais horizontal nos ambientes deliberativos internos a este.

Em outras palavras, a capacidade de influência do segmento docente é obviamente maior, em seguida a dos técnicos, e na base permanecendo os discentes. Mas ainda que todos compreendam certa hierarquização informal como algo inevitável, a forma de se lidar com isso divide opiniões, assim como as avaliações sobre se (e em que medida) isso representa um desvio ou um limite na busca de uma autogestão “plena”, sendo que as visões sobre o que seria primordial na caracterização desta última apresentam variações importantes entre os segmentos que compõem o Núcleo, como será tratado mais adiante.

De qualquer forma, um fator capaz de tornar as hierarquias informais bem mais acentuadas é a sobreposição dos elementos que as geram: os mais escolarizados são também os mais velhos, que são também os mais antigos participantes na unidade...e que ainda ocupam posições hierárquicas entendidas como superiores no contexto da organização burocrática que envolve o “enclave” autogestionário: a universidade.

Sobre o significado da “autogestão”

Num primeiro contato com os entrevistados desse núcleo, as entrevistas já identificaram que existem percepções muitas vezes conflitantes do significado da “autogestão”, o que coloca em evidência a impossibilidade de entender o termo de forma unívoca, o que confirmou os pressupostos iniciais desta pesquisa.

Pode-se dizer que alguns entrevistados possuem um alinhamento maior com a orientação da autogestão associada a princípios libertários - inclusive pautados (ou inspirados) em premissas e autores oriundos do anarquismo, entre outras correntes socialistas utópicas, muitas vezes em associação com princípios da educação popular (conceito vindo da obra de Paulo Freire); já os outros demonstram mais afinidade com a autogestão “prática” que se orienta por princípios mais concisos, norteadores do movimento cooperativista em sentido estrito e do movimento de economia solidária em sentido amplo. Em relação a tais diferenças de abordagem, não há uma clara divisão entre os segmentos.

Mas ao menos uma divergência de caráter mais objetivo pôde ser detectada, fundamentalmente envolvendo docentes e técnicos de um lado, e parte dos discentes de outro: professores e técnicos tendem a não enxergar as hierarquias (formais e informais) necessariamente como um obstáculo ou algo incompatível com a proposta de autogestão, diferentemente dos discentes; entre estes, há um certo predomínio de uma visão da autogestão como sinônimo de ausência de hierarquias (ou como algo que só se efetiva a partir da negação hierárquica). Em defesa da tese da compatibilidade, um docente explica:

“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 (...)” (S3, **Entrevistada pertencente ao grupo Docentes**)

Já na visão apresentada por uma estudante, a lógica parece se inverter:

“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, [...]”. (S14, **entrevistada pertencente ao grupo dos discentes**)

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, são relatados avanços, quase sempre relacionados ao efetivo respeito pelas instâncias de deliberação coletiva (reuniões gerais, já relatadas anteriormente) como preponderantes em relação qualquer outro espaço. Porém, uma certa obsessão pela discussão em plenárias acaba, segundo parte significativa dos entrevistados de todos os segmentos, gerando suas disfunções: excesso de pautas - devido à dificuldade de identificar entre tantas questões cotidianas, as que necessariamente devem seguir para a plenária máxima e as que poderiam ser resolvidas em outros espaços; decisões tomadas a partir de amplo “cansenso” (cansaço após horas de reunião, levando a decisões provisórias) ou adiadas para as próximas ocasiões, bem como consensos falsos, relacionados com o silêncio por parte dos que se sentem menos preparados para opinar, ou mesmo intimidados pelas já mencionadas hierarquias informais. Entretanto, ao serem questionados sobre a importância dos espaços deliberativos e de se estabelecer acordos coletivos sobre temas dos mais variados, todos, sem exceção, apontam que os procedimentos e regras democraticamente discutidos seria um pilar central na construção da autogestão.

Sobre a inserção na burocracia universitária

A instância máxima deliberativa do Numi - EcoSol, de acordo com seu Regimento Interno, é o chamado Conselho Gestor. Apenas alguns dos membros do NuMi-EcoSol são representantes no “Conselho Gestor”, que conta com representação por segmentos: 02 docentes (além do coordenador da unidade), 02 técnicos (servidores da universidade e técnicos contratados por projeto), 02 discentes de pós graduação e 02 discentes de graduação. Mas tais representantes jamais decidem algo em espaço deliberativo alheio às reuniões gerais, das quais participam todos os envolvidos no NuMI-EcoSol.

Na prática são realizadas reuniões gerais semanais (ou quinzenais, a depender da demanda), que são sempre abertas a todos os membros e nas quais 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 (mas mantendo-se aberta a todos), e nela são aprovados, *ad referendum*, todos os pontos de

pauta deliberados anteriormente. Tal procedimento é uma forma de evitar a formação de um espaço que pudesse ser caracterizado como “cúpula” - restrita a um pequeno número de designados e capaz de vetar decisões ou impô-las ao conjunto dos participantes do Núcleo - sem descumprir uma exigência da burocracia universitária: a de que toda unidade acadêmica possua um conselho de gestão oficialmente nomeado, que deve se reunir periodicamente. Ainda que as reuniões designadas como “de Conselho Gestor” possuam uma ata em formato diferenciado, com lista de presença específica para os membros do Conselho - atendendo à burocracia universitária - tais reuniões contam com a mesma dinâmica de qualquer reunião geral: ampla participação de todos, com igual direito a voz e voto (ainda que as tomadas de decisão privilegiem o consenso).

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).

Em sete anos trabalhando na área administrativa do NuMI-EcoSol, a Comissão Gestora Administrativa (CGA) permite, de fato, uma melhor administração de recursos oriundos de diferentes fontes (editais Proninc, Proext, recursos da Universidade – RTN, convênios junto ao setor público municipal, etc..), sem mencionar outros imperativos como o pagamento de bolsistas, gerenciamento de almoxarifado, pedidos de manutenção, comunicação oficial junto à universidade, etc.. A criação desta comissão garantiu mais tempo para que todo o pessoal envolvido com processos de fomento pudesse atuar quase que integralmente junto aos empreendimentos apoiados, desenvolvendo ações “em campo” - o que é reconhecido como um grande ganho entre todos os entrevistados. Mas tal “solução” gerou seus efeitos colaterais, entre eles a concentração de informações e de conhecimentos em um pequeno grupo - também de acordo com entrevistados de todos os segmentos no Núcleo. Daí um dilema, bem ilustrado na fala de uma pessoa atuante na própria comissão:

“por um lado, se tenta ao máximo promover e praticar a autogestão dentro do Núcleo. Não podem haver “caixas-pretas”, e isso é uma questão de princípio, pois por estarmos trabalhando com economia solidária, seguir os seus preceitos é quase obrigatório, mas como praticar a autogestão dentro de uma incubadora universitária, no qual o modelo de gestão da universidade é predominantemente a heterogestão? Essa pergunta vem me acompanhando há alguns anos porque trabalhamos com economia solidária e temos que lidar diariamente com o modelo de gestão tradicional dentro da universidade, isso nos faz lidar com um paradoxo diariamente.” (S7, **entrevistada pertencente ao corpo técnico do NuMI-EcoSol**)

Há de se notar que este paradoxo, no qual a especialização funciona ao mesmo tempo como solução e como origem de problemas internos, passou a ser muito mais visível após a transformação da antiga incubadora INCOOP - antes configurada como um projeto de extensão - em unidade acadêmica especial ligada diretamente à reitoria, atual NuMI-EcoSol. Isso porque as condicionantes para o reconhecimento da nova unidade por parte da direção da universidade impõem ao Núcleo um dese-

nho institucional minimamente compatível com a estrutura hierárquica vigente na UFSCar e algumas de suas normas: somente docentes na ativa podem chefiar unidades acadêmicas, somente docentes podem propor projetos de extensão que venham a captar financiamento externo, somente servidores do quadro permanente da universidade têm acesso aos sistemas, podendo realizar solicitações, encaminhar relatórios, etc.. ao imenso leque de setores da universidade.

E isso desafia, no mínimo, o princípio da autogestão que prevê a rotatividade de atribuições entre os participantes, sendo que a própria CGA se ressentida da dependência em relação à presença de docentes ou demais servidores do quadro efetivo, e denuncia o (irregular) empréstimo de senhas por parte destes. Aqui, as amarras burocráticas se somam ao caráter precário da maior parte da equipe para criar um ambiente em que a autogestão parece ser sinônimo de improvisação ou transgressão (dos preceitos burocráticos).

Mas, apesar do reconhecimento, por parte de todos os participantes da pesquisa, de que a inserção do Núcleo na burocracia universitária acarreta constrangimentos e amarras, a maior parte destes (mas não a totalidade) convergiu no que diz respeito à possibilidade de compatibilizar burocracia e autogestão. Isso fica evidente na lapidar consideração de uma docente:

“Acho tanto possível, que estou em uma (organização burocrática) que se propõe a ser (autogestionária). 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 (...) As amarras existirão”

(S3, entrevistada pertencente ao segmento docente)

Diante da percepção de que a autogestão é uma possibilidade apesar das amarras burocráticas/institucionais impostas externamente, restaria a missão de refletir sobre como o exercício cotidiano poderia suscitar o desenvolvimento de um novo rol de ferramentas e procedimentos capazes de promover a compatibilização entre a autogestão e os necessários controles burocráticos (impostos tanto pela ampliação na escala de operações quanto por demanda externa). Em outras palavras: haveria como pensar uma burocracia que não conduza à concentração de poder nas mãos de poucos? Neste sentido, um ponto importante a 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). Ainda que não se tenha chegado a respostas e propostas acabadas, tal esforço de reflexão já logrou estabelecer algumas questões que podem orientar o desenvolvimento das tais “ferramentas de autogestão”:

a) Como a necessidade de haver alguém ou um grupo de responsáveis por toda uma área burocrática/financeira/administrativa pode ser resolvida sem que esta “solução” desencadeie um processo de especialização nocivo ao ideal de autogestão (no qual todos devem entender o que se passa) na medida em que outras pessoas da própria incubadora passam se comportar como alheios às questões burocráticas? Como evitar a conhecida divisão entre “eles e nós”? Rodízio de pessoal? Neste caso, como ficam as preferências pessoais e perfis de trabalho (tem gente que não gosta de exercer certas funções, tem gente que “leva jeito”...)? Ou tutoriais (e neste caso, supondo a absoluta eficácia destes, ao ponto de não haver incompreensões e os erros delas decorrentes)?

b) Como construir canais de comunicação e estruturas de compartilhamento de informações que não reproduzam a lógica hierárquica – ou por consistir em vias de mão única, do tipo “façam isso, saibam daquilo”, ou por servirem mais como painel de controle quase exclusivo para quem está gerenciando certas ferramentas (recebimento de relatórios, extratos financeiros, etc..). Painéis? (quem atualiza? Quem efetivamente lê?) Ou e-mails, grupos do whatsapp? (quais os riscos de se colocar todo tipo de informação ali?) No caso dos grupos virtuais, como evitar uma fragmentação ainda maior de informação ou uma sobrecarga de informação?

Por fim, um aspecto curioso obtido das entrevistas foi a evidente reprodução em escala micro (no âmbito do Núcleo) das queixas e de certos estereótipos associados aos “burocratas” que comumente são veiculados pelas pessoas em geral. No caso em análise, os queixosos em geral estão entre os discentes de graduação, mas há registros também entre técnicos, e o conteúdo das críticas e reclamações geralmente está associado incompreensão dos processos burocráticos demandados pela equipe CGA “impreterivelmente até certa data”, ou regramentos (apontados pela mesma equipe) que “impossibilitam o uso de recursos do projeto para certas atividades”. Seria este um bom exemplo de mimetismo institucional envolvendo universidade e NuMi-EcoSol?

Outras questões

Muitos outros problemas foram revelados nas entrevistas mereceriam alguma análise, em função de serem apontados como bastante recorrentes; mas em benefício da concisão deste texto, foram agrupados em dois blocos, expostos a seguir.

i. problemas advindos ou agravados pela **rotatividade** (principalmente entre discentes), na medida em que os novos ingressantes, mesmo passando por uma formação inicial (bastante falha e por vezes ausente, segundo relatos), trazem suas próprias visões - e até alguns preconceitos - em relação às noções de economia solidária e autogestão, entre outros temas; sendo que isso se soma ao reduzido tempo de vivência no núcleo (e de apropriação de acordos anteriormente estabelecidos) para culminar em um paradoxo: ao mesmo tempo em que os novos membros são essenciais para a “oxigenação” do ambiente e das próprias discussões cotidianas, a constante renovação causa a sensação coletiva de que muitas discussões não avançam, antigas questões jamais são superadas, velhos problemas (que pareciam já equacionados) estão sempre sendo repostos, acordos coletivos reiterados a todo o tempo. Nada surpreendente ou fora do previsto, dada a natureza do Núcleo como espaço de formação. Mas muitas vezes, frustrante para muitos.

ii. problema relativo à **ausência de prioridades** claras e efetivamente respeitadas pelo coletivo, talvez em decorrência da associação entre a horizontalidade efetivamente conquistada na gestão do Núcleo e o perfil militante que predomina entre suas fileiras; Esclarecendo: é sem dúvida imprescindível que a Economia Solidária se coloque como portadora de um novo modelo de sociedade, voltado para o bem estar das pessoas e construído pela população...a partir dos valores da solidariedade, da democracia, da cooperação, da preservação ambiental, dos direitos humanos...Mas tal proposta acaba flertando com uma inevitável multiplicidade de bandeiras e movimentos sociais (a questão indígena, a questão agrária, questões de gênero e de raça, a luta operária, a luta antimanicomial, etc.). E isso acaba provocando uma fragmentação que pode ser verificada no atual contexto político nacional (e internacional), e que tem se traduzido em uma multiplicidade de objetivos auto impostos pelo coletivo da incubadora – felizmente caracterizado pela pluralidade – gerando frequentemente um problema de (falta de) “foco”. Conciliar a “razão de ser” de uma incubadora (bem como a de um empreendimento

econômico solidário) com o necessário apoio às causas trazidas por seus participantes e parceiros externos parece ser um imenso desafio enfrentado por organizações “horizontais”, isto é, que possuem uma estrutura de deliberação radicalmente democrática.

BREVE CONSIDERAÇÃO FINAL

Toda e qualquer transformação política em caráter macrossocial não passará de ilusão – e estará fadada ao retrocesso – caso não tenha sido precedida de mudanças em escala microssocial. E a distância entre o macro e o micro, ao que tudo indica, equivale à distância entre os discursos e a prática cotidiana.

Fomos moldados em uma sociedade desigual, racista, machista, consumista (entre outros tantos “istas”) e não é da noite para o dia que se desconstroem hábitos e percepções arraigadas e muitas vezes invisíveis aos seus próprios praticantes. Neste sentido, cada um dos envolvidos no desenvolvimento da Economia Solidária (inclusive quem redigiu este trecho) pode, com surpreendente frequência, vivenciar – e protagonizar – a contradição entre palavras e ações; espera-se, sempre que for este o caso, que haja suficiente humildade para reconhecê-la. Deve ser sensibilizado, conscientizado, incentivado a rever práticas, valores, preconceitos. Mas por quem? Pelo coletivo – que são os outros – e que podem estabelecer, não obstante a acalentada diversidade por todos defendida, um clima de “patrulha ideológica”, capaz de, num só movimento, homogeneizar e afastar.

E aqui reside outra problemática presente em organizações horizontais e grupos autogestionários: reconhecer a tênue fronteira entre o esforço de sensibilização voltado para a transformação das atitudes individuais, e o mero cerceamento de opiniões e comportamentos. Tais questões, em organizações tradicionais costumam ser tratadas de forma muito mais pragmática, na medida em que a seleção do que está e do que não está na pauta de decisões a serem tomadas é garantida pela lógica hierárquica, que num só movimento garante a manutenção do foco (reforçado pelos já bem conhecidos bordões “missão, visão, valores”) e simplesmente impõe os parâmetros e os limites do aceitável, em termos de atitudes e opiniões. Se a adaptação de cada um a estes elementos da “cultura organizacional” revela uma verdadeira incorporação de valores ou não, isso não costuma ser problematizado nestas organizações. Mas o mesmo não pode ser dito para o universo da Economia Solidária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINHO, M. Y. et al. Desafios para a gestão de uma ITCP: o caso do NuMIEcoSol 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 . access on 05 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901983000100004>.

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.

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 . acessos em 16 jul. 2017.

FLAHERTY, Diane. Self-Management and the Future of Socialism: Lessons from Yugoslavia. In: Science & Society, Vol. 56, No. 1, Spring 1992.

_____. Self-Management and Requirements for Social Property: Lessons from Yugoslavia. Texto apresentado na I Conferencia Internacional “La obra de Carlos Marx y los desafios del siglo XXI”, Habana, 5 a 8 de maio de 2003.

_____. Agency, History and the Impossibility Theorem: Lessons from Yugoslav Self-Management. In: Science & Society, Vol. 73, No. 1, January 2009.

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 . 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 . acessos em 21 maio 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/15174522-016003604>.

MIGUEL, S. N. O labirinto da autogestão: caminhos e bloqueios do projeto socialista iugoslavo. Tese de doutorado: Campinas, 2017

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

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.

MOTTA, P. R. Autogestão: a experiência empresarial iugoslava, R. Adm. públ., Rio de Janeiro, 14(1):7 -24. jan./mar. 1980

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.

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. 118

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.

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

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

_____. Reflexões sobre o socialismo. São Paulo: Editora Unicamp, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS: SPDI. Portal da UFSCar, 2017(a). Disponível em <http://www.spdi.ufscar.br/documentos/arquivos/ufscar-em-numeros/ufscar-emnumeros-2017-dados-2016>. Acesso em 19.07.2018.

_____: NuMi-EcoSol. Portal da UFSCar, 2017(b).

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.