

SOLTEC: Experimento autogestionário no contexto heterogestionário

Área Temática: Tecnologia e Trabalho

Thais C. S. de Oliveira¹, Camila R. Laricchia², Jair N. P. Oliveira³, Bárbara M. K. Patricio⁴

1 Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Campus Praia Vermelha, Rio de Janeiro-RJ - thaiscs.oliveira@yahoo.com.br

2 Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Campus Cidade Universitária, Rio de Janeiro-RJ - camila_laricchia@hotmail.com

3 Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Campus Cidade Universitária, Rio de Janeiro-RJ – nastalino@gmail.com

4 Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Campus Cidade Universitária, Rio de Janeiro-RJ – barbaramorando@poli.ufrj.br

Resumo

Este artigo tem como finalidade apresentar o modo como o SOLTEC – Núcleo de Solidariedade Técnica da UFRJ se organiza, de modo a destacar as diferenças entre o modelo de organização estrutural de uma instituição autogestionária em relação as instituições heterogestionárias (ou tradicionais). Tivemos como base de nossa análise o SOLTEC, que define como sua identidade ser um “programa interdisciplinar de extensão, pesquisa e formação, que desenvolve projetos em rede com abordagem territorial e participativa, nos campos da Tecnologia Social e da Economia Solidária, visando à construção de políticas públicas para a equidade social e o equilíbrio ambiental” Assim, para que pudéssemos conhecer e esclarecer os pontos em que nos aproximamos da proposta de autogestão, assim como os pontos nos quais nos distanciamos. Ao longo do documento destrinchamos o funcionamento da organização, bem como a forma como o núcleo se organiza e atua, comparando o que acontece no nosso dia-a-dia com o que seria esperado em instituições convencionais (não-autogestionárias).

Palavras chave: Autogestão; Gestão corporativa; Organização estrutura; SOLTEC.

1 Introdução

Uma organização pode ser entendida como um sistema complexo com objetivos claros e recursos financeiros e humanos. Elas não são entidades dissociadas da sociedade e das suas construções, por isso se tornam complexas, dinâmicas e contraditórias, nas quais convivem diversas estruturas, formais e culturais, manifestas e ocultas, concretas e imaginárias (Vieira, Mendes e Merlo, 2013).

A gestão de uma organização concentra-se, basicamente, no processo de tomar decisões sobre a utilização dos recursos para a realização de ações com o fim de atingir seus objetivos. Para utilizar os recursos disponíveis da melhor forma, faz-se necessário uma boa gerência, pois, além dos recursos financeiros, a capacidade de processamento de informações das pessoas é limitada.

Existem diversas formas de fazer a gestão de uma instituição, sendo alguns modelos mais tradicionais, como as organizações que visam o lucro, com estruturas hierárquicas de poder e burocráticas, e outros menos convencionais, presentes geralmente em cooperativas e associações, suprimindo a estrutura hierárquica, dando espaço para uma participação mais democrática dos membros da organização. Definir uma forma de gerir é essencial para atingir metas com os valores almejados, formando, assim, uma identidade e cultura organizacionais.

Diante do modelo capitalista em que as organizações estão inseridas, pensar em um modelo mais igualitário e menos burocrático torna-se um desafio. A gestão participativa tenta minimizar as diferenças hierárquicas, buscando criar mecanismos que propiciem graus de influência no processo de tomada de decisão entre os participantes. Dentro desse contexto, a autogestão refere-se ao controle dos elementos de gestão por todos os participantes em uma organização, diminuindo, mas não finalizando, os efeitos do sistema capitalista sobre ela.

O presente artigo é uma análise comparativa, onde os autores propõem-se a discutir, a partir das suas percepções e de suas experiências do modelo autogestionário de organização do Núcleo de Solidariedade Técnica (SOLTEC) dentro de uma instituição heterogestionária, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), comparando-o com o modelo tradicional de organização das indústrias.

O SOLTEC é um laboratório do Departamento de Engenharia Industrial e um Programa de extensão da Pró Reitoria de Extensão. Funciona como um núcleo de pesquisa, extensão e formação, composto por estudantes de graduação e pós-graduação, técnicos, pesquisadores e

professores, com princípios bem definidos voltados para temas como Economia Solidária e Tecnologia Social.

2 Conceitos, definições e comparações

Começamos tentando esclarecer o que é a autogestão, no que se difere da gestão corporativa e também os principais pilares desta. A maior difusão do conceito de autogestão levou a uma disputa pela sua definição. Afinal, o que é necessário para podermos classificar empreendimentos ou organizações como autogestionários? Qual o nível de intensidade de participação necessário para que consideremos que os trabalhadores efetivamente têm o poder sobre a instituição que participam e para que possamos afirmar há autogestão naquele local? E, afinal, existem diferentes níveis de autogestão, ou a autogestão é estática: existe ou não existe?

É a partir dessas reflexões que buscaremos fazer uma revisão bibliográfica que subsidie a análise que será realizada posteriormente sobre o SOLTEC/UFRJ. José Henrique de Faria (2009) já afirmava que *autogestão* é um conceito múltiplo e envolve diversos significados, o que pode levar a interpretações amplas e superficiais, perdendo, por vezes, seu ímpeto transformador e contestador do modelo tradicional de gestão.

De acordo com o Dicionário de Política (1998, p. 74):

Por Autogestão em sentido lato, se deve entender um sistema de organização das atividades sociais, desenvolvidas mediante a cooperação de várias pessoas (atividades produtivas, serviços, atividades administrativas), onde as decisões relativas à gerência são diretamente tomadas por quantos aí participam, com base na atribuição do poder decisório às coletividades definidas por cada uma das estruturas específicas de atividade (empresa, escola, bairro etc.).

Assim, a autogestão é uma forma de organização coletiva, onde todos detêm o controle gerencial da organização, tomando decisões que beneficiam o coletivo e repartindo resultados e responsabilidades. Para que a autogestão se concretize é imprescindível a superação da distinção entre quem toma as decisões e quem as executa e que seja garantida a liberdade de ação (autonomia) das coletividades no processo decisório, sem interferências de vontades, pressões ou determinações externas.

No artigo “Autogestão: Economia Solidária e Utopia”, Nascimento (2008, p. 20) expõe que a autogestão é mais do que uma forma coletiva de gestão, ela é entendida como um processo revolucionário de transformação social, que visa quebrar radicalmente com as estruturas políticas e econômicas atuais, construindo uma nova forma de política, onde o poder não se encontra nas mãos de uma minoria, mas sim nas mãos de todos os homens, sem intermediários.

Assim, a autogestão assume múltiplas dimensões que não podem ser analisadas de forma dissociadas. De acordo com Paulo Peixoto de Albuquerque (2003, p.20), o conceito pode ser analisado sobre quatro dimensões: social, econômica, política e técnica. Na primeira dimensão, a autogestão é uma construção social, resultado de um processo que tem como objetivo empreender ações e benefícios aceitáveis para todos os envolvidos. Já a dimensão econômica busca favorecer o fator trabalho nas relações sociais de produção, ao invés do capital. A terceira dimensão, a política, busca, a partir de sistemas de representação, criar e favorecer condições para que a tomada de decisões seja compartilhada entre o coletivo/grupo, criando e respeitando um ambiente horizontal entre os diferentes atores e papéis sociais de cada um dentro da organização. A última dimensão, técnica, prevê novas formas de organização do trabalho em um ambiente autogestionário, como estruturas organizacionais menos hierárquicas que promovam e garantam a participação do coletivo na tomada de decisões.

Enquanto Paulo Albuquerque apresenta uma definição mais flexível, José Henrique de Farias (2009) define o conceito com maior rigor. O autor estabelece dois níveis/categoria de autogestão: autogestão social e autogestão ao nível das unidades produtivas (como experiências de organizações autônomas de trabalhadores no sistema capitalista). Faria afirma que, para haver a plena autogestão nas unidades produtivas, é preciso que estas estejam inseridas em um modo de produção autogestionário ou em uma autogestão social. Assim essas unidades sob o controle dos trabalhadores que adotam determinados procedimentos semelhantes à autogestão mas que estão inseridas em uma sociedade capitalista são classificadas como “unidades produtivas com características autogestionárias” ou “unidades produtivas com características predominantemente autogestionárias”.

No entanto, para que se alcancem seus objetivos sociais de transformação nas relações de trabalho é necessária a utilização de um novo modelo de gestão adequado às peculiaridades desses empreendimentos. E a

autogestão parcial (denominação da autogestão nas unidades produtivas) seguem duas determinações essenciais: a superação da distinção entre quem toma decisões e quem as executa e a plena autonomia decisória de cada unidade (Farias, 2009).

De acordo com o IBCG (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) podemos definir o modo tradicional de pensar em gestão como “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.”

Para pontuar as características de um organização autogerida e diferenciá-la de uma organização convencional, consideramos útil a exposição do quadro abaixo com alguns pontos cruciais:

Organização Convencional	Organização Autogerida
Estrutura hierarquizada	Supressão da hierarquia
Competição entre setores	Colaboração/cooperação entre setores
Alienação, absenteísmo, turnover	Envolvimento, comprometimento, vínculo social comum
Decisões centralizadas pela gerência	Participação direta e efetiva; Democratização das decisões
Conflitos de interesse entre proprietários e trabalhadores	Interesses comuns e compartilhados entre os produtores
Controle pela gerência de todo o processo de trabalho	Autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos
Heterogestão de toda a organização	Autogestão da organização coletivista de trabalho
Imposição pela gerência dos projetos a serem executados e apropriação privada dos resultados	Colaboração e solidariedade quanto aos projetos e resultados
Divisão de responsabilidade e autoridade;	Partilha das responsabilidades em todas as

concepção funcional	instâncias
Separação entre concepção e execução	O executor da atividade é o próprio planejador da mesma
Produção de excedentes econômicos crescentes	Preservação e valorização do trabalho coletivo; excedentes são trocados visando a manutenção do coletivo
Propriedade privada dos meios de produção	Propriedade coletiva dos meios de produção
Trabalho assalariado e subsumido ao capital	Trabalho coletivo e libertário; remuneração proporcional ao trabalho aplicado

Quadro 1 - Organização convencional versus organização autogerida,

Fonte: Farias (2009, p. 327)

3 A visão e organização do SOLTEC e os contrapontos

O SOLTEC define como sua identidade ser um “programa interdisciplinar de extensão, pesquisa e formação, que desenvolve projetos em rede com abordagem territorial e participativa, nos campos da Tecnologia Social e da Economia Solidária, visando à construção de políticas públicas para a equidade social e o equilíbrio ambiental”⁹. Para tanto, tem como objetivos:

1. “Apoiar e desenvolver tecnicamente projetos sociais e solidários, por meio de metodologia participativa;
2. Desenvolver conceitos e metodologias específicas no campo da Tecnologia e Desenvolvimento Social e Solidário;
3. Mobilizar e conscientizar os estudantes, desenvolvendo competências sociotécnicas, estimulando-os a participar de atividades e projetos de extensão que contribuam para a promoção do desenvolvimento e inclusão social;

⁹ Extraído do portal do SOLTEC: www.soltec.ufjf.br, consultado em 12 de julho de 2014.

4. Fortalecer as ações locais e regionais no estado do Rio de Janeiro e apoiar movimentos sociais na construção de políticas públicas em âmbito nacional.”¹⁰

O SOLTEC é fruto de uma constante construção coletiva; entre erros e acertos, os métodos e estruturas vão se modificando. Nesse processo contínuo, é nos espaços de discussão coletivas, formais e não formais, que são construídas e formadas as estratégias em que se busca aprofundar a metodologia a ser adotada na execução das ações do núcleo. Faz-se necessário destacar que desde seu início o protagonismo dos estudantes é peça fundamental nas ações e na elaboração das diretrizes estratégicas estabelecidas pelo núcleo.

3.1 Programas e Projetos

A atuação do SOLTEC estrutura-se através de seus programas e projetos, que, embora tenham identidade em sua perspectiva política e metodológica, desenvolvem-se sobre diferentes temas, com variadas parcerias e em diversos territórios. Os programas e projetos desenvolvidos estão inseridos nas três linhas de pesquisa do Núcleo, conforme explicitados no grupo de pesquisa Lattes: Gestão de projetos sociais e solidários; Gestão Integrada e Participativa de Recursos Naturais; e Tecnologia de Informação para Fins Sociais.

Como definido no Guia PMBOK® (PMI, 2004), *projetos* são ações temporárias com um objetivo específico de gerar um resultado de caráter educativo, social, cultural científico ou tecnológico, e prazo determinado. *Programas* são formados por um conjunto de projetos relacionados e articulados entre si, integrando as ações de Extensão, Pesquisa e Ensino. Eles possuem um objetivo comum e geralmente são executados a médio e longo prazos.

Vale ressaltar que não há um atividade fixa que ocorra no núcleo da qual obtenhamos recursos financeiros. De forma geral, podemos dividir nossos membros em três grupos. Primeiro, os funcionários públicos, cuja remuneração é definida pelo Ministério da Educação, de acordo com sua escolaridade, tempo de casa, rendimento. Segundo, os pós-graduandos que atuam nas coordenações e projetos, que são contemplados com uma bolsa

¹⁰ Idem.

equivalente à sua formação, mestrando, doutorando, recém-doutor, com recursos da UFRJ, de acordo com a tabela de valores das bolsas estipulados pelo CNPq. Há casos em que o Núcleo intercede frente à UFRJ para que pesquisadores seniores, com larga trajetória na temática, recebam uma bolsa superior à sua formação quando isso é justificável. Por fim, o terceiro grupo é composto pelos estudantes de graduação, que recebem uma bolsa cujo valor é definido pelo Programa de Extensão Universitária do MEC (Proext) ou pelo Programa Institucional de Bolsas de Extensão (Pibex), atualmente em R\$ 400.

3.2 Estrutura Organizacional

Ainda que seja composto por pessoas com diferentes vinculações à universidade, o que confere diferentes disponibilidades e responsabilidades, o Núcleo sempre buscou, diferentemente do que se encontra nas instituições “comuns”, construir um espaço não hierárquico e horizontal, prezando pela participação ampla de todos os seus integrantes nos diversos momentos decisórios.

Nos primeiros anos, o pequeno número de participantes facilitava essa proposta.

A instância de maior poder deliberativo era o Comitê Gestor, composto pelos professores, coordenadores, pesquisadores, bolsistas e voluntários que executam alguma atividade no SOLTEC/UFRJ. A periodicidade da reunião variava de acordo com a necessidade e as demandas apresentadas, sendo semanal em alguns períodos e mensal em outros. Entretanto, eram espaços de discussão menos complexos e com menores demandas, em geral ligadas a poucos projetos com poucos recursos ou à organização de eventos, como os Encontros Nacionais de Engenharia e Desenvolvimento Social, iniciado em 2004¹¹. Ao longo dos anos, impulsionado pelos projetos e suas demandas, o grupo foi agregando mais pessoas que encontravam no SOLTEC uma atuação diferente e comprometida.

Em 2005, buscando ter um melhor conhecimento e organização dos procedimentos que regiam seu cotidiano de atividades, o SOLTEC realizou um mapeamento de processos. Em função do crescimento do Núcleo, com a entrada de muitas pessoas novas, e do aumento de demandas e possibilidades de projetos, era fundamental sistematizar sua cultura de

11 A experiências dos encontros nacionais de Engenharia e Desenvolvimento Social social é contada em um artigo do primeiro livro da trilogia.

gestão e seus procedimentos. Embora não tenha sido dada continuidade ao uso dessa ferramenta, a realização do mapeamento contribuiu para que houvesse uma reflexão aprofundada sobre o cotidiano de trabalho e seu produto foi a base principal para a elaboração, no ano seguinte, do Regimento Interno do SOLTEC, aprovado pelo Departamento da Engenharia Industrial em 2006.

Um importante ponto de inflexão na história do SOLTEC foi exatamente em 2006, resultado de uma mudança de contexto propiciada, principalmente, por dois fatores. Primeiro, em articulação com outros grupos do Centro de Tecnologia que trabalhavam com extensão, como o UFRJMar (www.ufrjmar.ufrj.br), conseguimos um apoio da Reitoria da UFRJ que garantiu a manutenção de alguns pesquisadores pós-graduandos da UFRJ. Embora esses pesquisadores já trabalhassem com o SOLTEC, seu vínculo era instável e sua remuneração dava-se através de projetos, com curta estabilidade. Segundo, pelo lançamento, em 2005, pela Pró-Reitoria de Extensão (PR-5) do Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX-UFRJ) em que o SOLTEC foi contemplado com 15 bolsas de extensão para 2006. Esses dois fatores propiciaram um crescimento do Núcleo, gerando a necessidade de novas institucionalidades, novas formas de organização e gestão, de recursos, de infra-estrutura, de perfil de pessoas.

Desde então, começamos a moldar o nosso modelo de gestão, a partir do que dava ou não certo. Após esses anos de construção, atualmente o SOLTEC possui as seguintes instâncias organizacionais: Comitê Gestor, Coordenação Executiva, Coordenação Geral, Coordenação de Gestão, de Tecnologia da Informação, de Comunicação e de Extensão, Pesquisa e Ensino. Desde 2013, temos exercitado a consolidação de uma instância coordenada pelos bolsistas, denominada Comitê de Bolsistas (COB), que ainda não tem uma alocação clara na estrutura organizacional do Núcleo. No organograma abaixo, apresentamos a hierarquia dessas instâncias. Vale ressaltar que tal hierarquia é baseada mais no poder deliberativo de cada instância do que de fato no “poder” que essa tem.

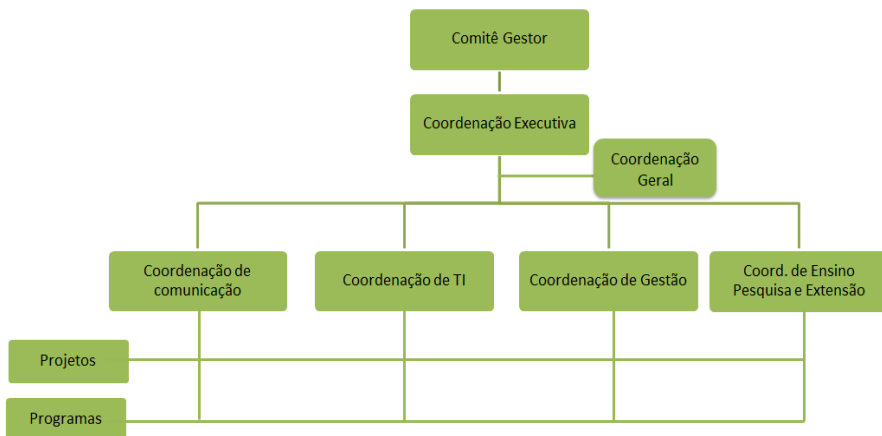


Figura 1 - Organograma do SOLTEC. Fonte: (Adaptado do Comitê Gestor SOLTEC 2006)

O Comitê Gestor (CG) é a instância superior do Núcleo. É composto por todos os integrantes e é responsável pela definição e monitoramento das diretrizes estratégicas de longo e médio prazo. Nas reuniões do CG discutem-se questões mais amplas e fundamentais do trabalho do SOLTEC, são tomadas as decisões estratégicas sobre os seus rumos e as prioridades de planejamento. Além disso, é realizado o monitoramento e a avaliação do trabalho desenvolvido, são revisados os planejamentos para verificar seu andamento. Atualmente, o CG reúne-se três vezes por ano, sendo a primeiro no Planejamento Estratégico Anual (PEA), realizado no início de todo ano. Essa instância é uma das principais marcas que difere o modelo de autogestão do convencional, uma vez que temos todos os integrantes do núcleo como parte da instância superior da organização. Se pensarmos em uma organização comum, dificilmente acharíamos um caso em que funcionários de base e altos executivos sentam-se juntos para definir o próximo passo que será dado pela organização.

A Coordenação Executiva (CE) é a instância subsequente e tem como objetivo ser o espaço deliberativo que cuida das questões do cotidiano do SOLTEC. Prezando pela celeridade desse processo de tomada de decisão, sem deixar perder-se o valor democrático, a CE é integrada pelos coordenadores e representantes dos bolsistas. É, efetivamente, o principal espaço de tomada de decisão a curto prazo.

A Coordenação Geral é composta por um coordenador e um vice-coordenador. É responsável por prezar pelo adequado funcionamento da

Coordenação Executiva, pelas relações institucionais internas e externas à UFRJ e pela organização geral do Núcleo.

As coordenações internas do SOLTEC possuem, basicamente, dois eixos de atuação: atender às demandas institucionais do Núcleo; apoiar as atividades previstas nos projetos.

4 Análise

Para realizarmos uma análise da organização do SOLTEC, é preciso ter em mente o contexto em que o núcleo se insere, ressaltar suas peculiaridades e diferenças com outras organizações.

O SOLTEC é um núcleo de extensão que faz parte de uma instituição pública hetrogestionária, a UFRJ e é formado por diversos vínculos de trabalho (técnicos administrativos, estudantes, professores, voluntários). No SOLTEC, não há receita ou lucro pelas atividades desenvolvidas, uma vez que todo financiamento advém de alguma instituição pública ou órgãos de apoio à pesquisa. Em decorrência disso, o Núcleo não possui autonomia na gestão dos recursos e das remunerações oferecidas aos membros, sendo estes subordinados às instituições ou órgãos financiadores.

O modo de organização atual do SOLTEC foi construído ao longo dos anos. Durante essa construção muitos dos valores da economia solidária influenciaram na organização do núcleo, fazendo a gestão aproximar-se muito dessa forma; mas qual a influência do princípio da autogestão na forma do núcleo? Quais os benefícios que trouxeram e quais desafios são colocados?

Nesse sentido, tendo em vista o contexto universitário em que o Núcleo está inserido, faremos uma análise de como o SOLTEC se aproxima da autogestão de acordo com as variáveis descritas anteriormente e, principalmente, no que se difere das organizações convencionais.

4.1 Programas e projetos

No que se refere aos programas e projetos, o SOLTEC aproxima-se da autogestão à medida que os membros têm autonomia e iniciativa para a elaboração dos mesmos. Além disso, todos os novos projetos são discutidos e aprovados nas instâncias coletivas decisórias do Núcleo. Independente da função da pessoa que está propondo o projeto (coordenador geral ou estudante), o projeto só será continuado, no âmbito do SOLTEC, se tiver sido aprovado pelo coletivo. Sendo assim, os projetos e programas surgem a partir do interesse de algum membro em trabalhar com algum tema

correlato ao do Núcleo, e não tendo algo imposto. Isso significa que necessita da autonomia e iniciativa de alguém para que o SOLTEC construa um projeto. E os membros são alocados nos projetos de acordo com o próprio interesse, em diálogo com as demandas que o Núcleo possui.

Também é uma característica que aproxima o SOLTEC da autogestão o controle compartilhado dos seus membros sobre o processo de produção. Assim, os projetos e coordenações do SOLTEC interagem com o apoio da coordenação de gestão, que auxilia na prestação de contas dos projetos, da coordenação de comunicação, que assiste os projetos nos materiais de divulgação, da coordenação de TI, que ajuda na manutenção de portais para os projetos, e da Coordpe, que contribui na sua sistematização e geração de conhecimento. Há colaboração e solidariedade entre os projetos e resultados, de modo que as instâncias estão no mesmo nível de importância e comprometimento.

É importante ressaltar que embora os projetos estruturarem-se teórico e metodologicamente a partir de uma identidade comum, eles têm metodologias autônomas, sendo responsável por sua maneira de trabalhar e de gerir suas atividades. Não há qualquer tipo de manual inflexível ou diretriz padronizada que defina, autoritariamente, os processos metodológicos nos projetos e programas. Estes são livres para construí-los, inclusive contando com a participação das pessoas das comunidades onde atua. Essa autonomia no “processo produtivo” é própria da autogestão.

4.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional do SOLTEC é composta por diferentes instâncias de ação, com responsabilidades específicas e variado grau de poder, de âmbito da tomada de decisão. As ações de cada coordenação precisam estar de acordo com as determinações do coletivo, ou seja, da Coordenação Executiva e do Comitê Gestor. E a partir dessas determinações, cada coordenação e projeto tem autonomia para escolher a forma de trabalho que julgue necessária. Essa forma de organização permite que as decisões quanto às ações do Núcleo sejam planejadas e executadas pelo coletivo. O nível mais alto de poder é controlado por todos os membros, e não por um seleto grupo de acionistas que determinam regras e as impõe aos demais.

Entre as diferentes instâncias do Núcleo, há interesses comuns e compartilhados entre todos. Nas reuniões da Coordenação Executiva (CE), os interesses de cada instância são compartilhados e discutidos coletivamente. Existe um sentimento de colaboração/cooperação entre

setores. Essa também é uma característica da autogestão, em que há possibilidade de discutir coletivamente dificuldades individuais.

Apesar de um cargo não ter autoridade sobre o outro, o fato de estarmos dentro de uma estrutura hierárquica de poder, a Universidade, alguns integrantes do Núcleo acabam tendo um papel diferenciado em função de seu vínculo institucional. Técnicos e professores, por exemplo, possuem muito mais autonomia do que bolsistas de graduação, já que um estudante de graduação não pode assumir um projeto ou representar o SOLTEC em reuniões institucionais. Esse contexto faz com que haja uma centralização de responsabilidade em alguns aspectos em que esse vínculo com a instituição é uma exigência, fortalecendo uma tendência heterogestionária. Nesse ponto nos aproximamos do modelo tradicional por estarmos inseridos numa instituição que o segue e por depender financeira e institucionalmente desta. Quando decidimos concorrer a um edital, para angariar novas bolsas, somos obrigados a declarar um responsável que atenda às exigências desse, o que, como supracitado, acaba por diferenciar o papel de alguns membros dentro do núcleo.

4.3 Comunicação e tecnologia da informação

O SOLTEC estimula uma difusão ampla das informações de forma que estas não fiquem restritas a uma parte do grupo. Como exemplo disso: o Planejamento Estratégico sempre é feito baseado no envolvimento de todos os integrantes; são organizadas oficinas com temáticas do núcleo que integram os participantes de cada projeto e coordenação (software livre, elaboração de artigos e portais...); os projetos são construídos por coordenadores e bolsistas. Além disso, a Coordenação de Comunicação elabora o Boletim Interno que ajudam a informar o que acontece no Núcleo para todos os membros.

As decisões tomadas nas reuniões da CG e da CE são públicas e acessíveis a todos integrantes do Núcleo. Na primeira, o relatório é enviado ao grupo amplo de e-mails do SOLTEC. Na segunda, as atas são enviadas para o grupo da Coordenação Executiva, mas estas também chegam aos bolsistas através de seus representantes. A opção de não enviar as decisões da CE para o grupo amplo de e-mails se dá porque alguns dos assuntos podem tratar de questões institucionais, e às vezes pessoais, delicadas, a fim de evitar constrangimento aos parceiros ou colaboradores.

É de interesse do SOLTEC que todos os membros estudem as temáticas discutidas e os princípios que norteiam suas ações. A difusão do conhecimento, direção coletiva e a valorização dos participantes

aproximam-se da autogestão dentro do SOLTEC. De acordo com Farias (2009), a autogestão acontece “na medida em que rompe o processo de alienação, expande e estimula a difusão do conhecimento, além de destruir a estrutura hierarquizada verticalmente de forma que todos se tornem conscientes de sua responsabilidade para com o sucesso ou insucesso da organização.” Diferentemente das instituições comuns, é importante que todos os membros estejam cientes das decisões tomadas pois todos fazem parte, de algum modo, do que foi decidido. De modo que, tomar para si a responsabilidade por tais decisões é parte fundamental do que entendemos por autogestão.

Embora haja algumas ferramentas que possuem um controle de conteúdo feito pela Coordenação do Núcleo (pela Executiva ou pela de Comunicação), em muitas outras não há qualquer censura às informações enviadas¹². O grupo amplo de e-mails, o grupo do SOLTEC no Facebook e o grupo dos bolsistas são exemplos de ferramentas de comunicação que não possuem controle de conteúdo, embora a entrada de membros seja gerenciada por integrantes do SOLTEC.

4.4 Tomada de decisão

Como classificamos antes, a tomada de decisão no SOLTEC, pode ser planejada, cotidiana ou emergencial. A planejada é feita nas reuniões do Comitê Gestor, através de uma assembleia, em que há a participação de todos os membros do SOLTEC. Isso é uma característica que fortalece muito a cultura de participação do Núcleo e faz perceber uma maior aproximação com a autogestão. As decisões cotidianas são feitas basicamente durante as reuniões da Comissão Executiva por representantes dos projetos, dos bolsistas e coordenadores. Na autogestão isso também acontece, pois quando o número de membros torna inviável que aconteça a tomada de decisão rápida, recorre-se a representações (FARIA, 2009). As representações na CE são os coordenadores dos projetos, programas e coordenações, porém, em uma organização tipicamente autogestionária essas representações seriam eleitas democraticamente entre os envolvidos. No SOLTEC, os cargos de coordenadores são menos rotativos, pois demanda que a pessoa seja pós-graduanda, professora e/ou técnica da

¹² Mais detalhes sobre as diferentes ferramentas de comunicação do SOLTEC e seu funcionamento podem ser vistos no artigo sobre a Coordenação de Comunicação publicado neste livro.

UFRJ. Além dos coordenadores, existe espaço para a participação de dois representantes dos bolsistas de graduação, eleitos por eles próprios no âmbito do COB.

Na tomada de decisão emergencial, geralmente, é impossível a participação de todos os membros devido à necessidade de rapidez na decisão. Assim, o que ocorre é que nem todos os membros estão disponíveis no momento, sendo necessário decidir com quem está disponível. Em geral, procuramos dialogar pelo menos entre três ou quatro coordenadores para tentar dar maior legitimidade aquela decisão. Entretanto, a decisão sempre é levada posteriormente à CE, para que seja avaliado se foi o melhor posicionamento, referendando-o ou buscando revertê-lo em caso de desaprovação pelo coletivo.

Em todos os casos, a tomada de decisão é feita através da busca pelo consenso. Dessa forma, todos podem dar sua opinião de maneira igualitária, com a mesma validade. Porém, a experiência é um fator diferenciador dentro do Núcleo. O peso da opinião de alguns membros, por fazerem parte do SOLTEC há mais tempo ou por possuírem um vínculo mais estável com a universidade, é diferenciado ao que se refere na consideração dada à sua fala. Porém, um espaço que estimula a participação de todos, ajuda a neutralizar uma possível centralização a pessoas mais experientes. Por exemplo, dentro da reunião da CE, há o diálogo e o espaço para confronto de ideias, onde as falas de pessoas mais experientes podem ser confrontadas com outras ideias e recém-chegados e, a partir daí, buscar um consenso. Além disso, é um método comumente usado, nos espaços mais amplos de reunião, priorizar a fala de pessoas que falaram menos ou não se posicionaram, em detrimento aos que, em geral, pedem mais vezes a palavra.

Âmbito	Organização Convencional	Organização Autogerida	SOLTEC
Organograma	Estrutura hierarquizada	Supressão da hierarquia	Supressão da hierarquia com alguns entaves institucionais
	Competição entre setores	Colaboração/cooperação entre setores	Colaboração/cooperação entre setores
	Separação entre concepção e execução	O executor da atividade é o próprio planejador da mesma	O executor da atividade pode ser o próprio planejador da mesma
	Heterogestão	Autogestão da	Entre heterogestão e

	de toda a organização	organização coletivista de trabalho	autogestão
	Conflitos de interesse entre proprietários e trabalhadores	Interesses comuns e compartilhados entre os produtores	Interesses comuns e compartilhados entre todos.
Comunicação e tecnologia da informação	Alienação, absentéismo, turnover	Envolvimento, comprometimento, vínculo social comum	Envolvimento, comprometimento, vínculo social comum
	Informação restrita aos tomadores de decisão	Informação acessível para todos os membros da organização	Informação acessível para todos os membros da organização
Tomada de decisão	Decisões centralizadas pela gerência	Participação direta e efetiva; Democratização das decisões	Participação direta e efetiva no planejamento estratégico; Participação direta no planejamento tático; Democratização das decisões.
Programas e projetos	Controle pela gerência de todo o processo de trabalho	Autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos	Controle compartilhado, com autonomia para decidir a metodologia
	Imposição pela gerência dos projetos a serem executados e apropriação privada dos resultados	Colaboração e solidariedade quanto aos projetos e resultados	Colaboração e solidariedade quanto aos projetos e resultados
	Divisão de responsabilidades e autoridade; concepção funcional	Partilha das responsabilidades em todas as instâncias	Partilha das responsabilidades nas ações e projetos
Remuneração	Produção de excedentes	Preservação e valorização do	Preservação e valorização do trabalho

	econômicos crescentes	trabalho coletivo; excedentes são trocados visando a manutenção do coletivo	coletivo; Não há excedentes.
	Trabalho assalariado e submetido ao capital	Trabalho coletivo e libertário; remuneração proporcional ao trabalho aplicado.	Remunerações e vínculos geridos por instâncias externas ao núcleo.

O estímulo à participação de todos os membros (bolsistas de graduação e coordenadores) é um fator positivo para o grupo, pois dá aos membros o poder de participar da tomada de decisões do Núcleo, fazendo com que todos se sintam “donos” do SOLTEC. Um espaço que todos ajudam e dão contribuição na construção. O Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho (2013) reforça esse resultado positivo na definição de participação:

A participação é entendida como um valor em si independente dos resultados imediatos, como algo intrinsecamente positivo, um processo inclusivo, capaz de agregar excluídos e, sobretudo, propiciar seu reconhecimento como um direito universal. Nesta perspectiva considera-se a participação, em diversas formas ou graus de envolvimento, um estímulo à cidadania, por fomentar o capital social e contribuir para o empoderamento dos participantes.

4.5 Refletindo sobre a autogestão no SOLTEC

Naturalmente, há uma grande complexidade para se analisar o quanto de autogestão podemos encontrar no SOLTEC, o que será muito influenciado pelo ponto a partir do qual se está analisando. Assim, como resultado deste ensaio, estruturado a partir do ponto de vista dos integrantes da Coordenação de Gestão do Núcleo, procuramos identificar em que pontos pode-se dizer que há características autogestionárias e em que outros pontos isso não é encontrado. De acordo com essa análise e

baseando-nos na tabela feita por Farias (2009), destacamos como o SOLTEC se encaixaria nos critérios colocados pelo autor:

5. Conclusão

Ao comparar o modelo de organização do Núcleo de Solidariedade Técnica, utilizando a autogestão e a gestão corporativa como referências, pôde-se: conhecer mais profundamente as características intrínsecas da autogestão na elaboração do referencial teórico; refletir sobre o modo de organização do SOLTEC, ao descrevê-lo de forma detalhada; e reconhecer as dificuldades e impossibilidades do Núcleo em se aproximar da autogestão.

Julgamos como necessário, como passos futuros da pesquisa, o aprofundamento maior em relação ao funcionamento de instâncias acadêmicas públicas, que possuem, naturalmente, princípios, critérios e cultura diferentes, assim como abordar experimentos autogestionários em sistemas universitários, para que tenhamos uma base de comparação mais equivalente ao contexto em que o SOLTEC está inserido, ou seja, como um ente de uma instituição universitária.

Foi avaliada a proximidade do Núcleo de Solidariedade Técnica com a autogestão em cinco âmbitos: organograma, comunicação e tecnologia da informação, tomada de decisão, programas e projetos e remuneração. É importante ressaltar que a análise feita nesse artigo está baseada na opinião dos autores.

Com relação ao organograma, poderíamos dizer ser a parte do SOLTEC que mais se aproxima do método tradicional por apresentar uma estrutura hierarquizada, distanciando-se ao que se propõe a autogestão. Porém, como não há competitividade entre os setores e o planejamento e a execução das atividades, na maioria das vezes, são feitos pela mesma pessoa ou grupo de pessoas, defendemos que a estrutura hierarquizada se torna necessária para o funcionamento do núcleo dentro da universidade, pois a instituição não reconhece outros modelos de gestão e impõem aos grupos e laboratórios uma representação oficial de um professor ou técnico administrativo, dando mais poder e autoridade a estes do que a estudantes. No entanto, por meio de espaços coletivos de decisão, o núcleo tenta minimizar os efeitos da estrutura hierárquica e criar um ambiente mais horizontal. Por conseguinte, isso gera uma participação mais efetiva dos membros, criando um sentimento de “ser parte” e de colaboração entre os setores.

Ao que se refere à tomada de decisões, o núcleo busca neutralizar a exigência institucional da autoridade centralizada no coordenador do laboratório/projeto com espaços coletivos oficiais para tomada de decisões, como a Coordenação Executiva e o Comitê Gestor. O consenso, como base das decisões, ajuda a reforçar a participação e comprometimento de todos com o núcleo, uma vez que todos precisam estar convencidos com as decisões.

A comunicação e tecnologia da informação dentro do Núcleo são acessíveis para todos os membros e há um envolvimento, comprometimento e vínculo social comum. Nesse aspecto, o SOLTEC se aproxima bastante de uma autogestão, onde os meios de comunicação são livres e abertos para todos os membros.

Quanto ao âmbito do funcionamento dos programas e projetos, há controle compartilhado, autonomia para decidir a metodologia, colaboração e solidariedade entre os projetos e os resultados. Essas são características importantes existentes na autogestão. Apesar dos coordenadores terem maiores responsabilidades (inclusive no âmbito legal) dentro de cada projeto, as decisões buscam ser compartilhadas.

A remuneração está diretamente vinculada à política da Universidade. A decisão do valor das bolsas e salários não pertence ao Núcleo. Além disso, não se pode ter sobra ou lucro no trabalho prestado pelo SOLTEC. Assim, no âmbito da remuneração, o Núcleo fica impedido pelo meio em que está inserido de promover uma gestão mais democrática da remuneração aos membros.

Assim, a partir desta análise, percebeu-se que o SOLTEC se aproxima da autogestão quando permitido pela estrutura burocrática da universidade, ou seja, quando ela não interfere de forma direta nas ações do Núcleo. Por exemplo, há características autogestionárias nos aspectos da metodologia de funcionamento dos programas e projetos, nos meios de comunicação e tecnologia da informação e de alguns aspectos da tomada de decisão. Porém, quando se trata do organograma e da remuneração, as características estão mais próximas de uma organização heterogestionária, pois a universidade exige diferentes remunerações e poderes nos diferentes cargos do Núcleo.

Algumas restrições e pontos positivos podem ser listados ao se buscar os princípios da autogestão na organização do núcleo. Como restrições, temos uma maior necessidade de tempo para realizar a tomada de decisão visto que se dá através da busca pelo consenso de todos os membros; é preciso que os membros tenham o intuito de construir uma

organização com autonomia e proatividade, para que as ações do Núcleo aconteçam sem a presença de um chefe e para que não haja a centralização da decisão em poucas pessoas.

O principal ponto positivo percebidos é a satisfação pessoal dos membros em fazer parte da construção do núcleo, participando diretamente das decisões e gerando, conseqüentemente, um interesse coletivo em atingir os objetivos comuns, uma vez que eles são traçados pelo próprio grupo e não estipulados autoritariamente. Dessa forma, o espaço do SOLTEC proporciona maior envolvimento dos membros com o núcleo e a existência de cooperação e ajuda mútua entre os projetos, programas e coordenações do Núcleo para se atingir os objetivos propostos.

Assim, para ressaltar a autogestão dentro do Núcleo, é preciso o apoio à participação de todos os membros (de bolsistas de graduação a professores) internos na tomada de decisão, planejamento e na execução de suas atividades; a manutenção contínua de um espaço de formação; a difusão de informação e conhecimento do Núcleo; e a quebra de hierarquia na estrutura organizacional na medida do possível.

Inserido em um contexto com traços autoritários e personalistas, o SOLTEC tem conseguido consolidar-se como um espaço diferente, não só na sua área de atuação, mas principalmente na sua metodologia de trabalho, no seu processo cotidiano de formação de estudantes, batalhando para que a universidade pública brasileira contribua na formação de profissionais, de pessoas, que não assumam e nem aceitem culturas autoritárias e hierárquicas desrespeitosas. É um processo complexo e contraditório, mas que, em geral, traz retorno muito positivos, garantindo uma convivência de respeito, carinho, coletividade e dedicação.

Referências Bibliográficas

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

FARIA, José Henrique. **Gestão Participativa: Relações de Poder e de Trabalho nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

GUILLERM, Ala; BOURDET, Yvon. **Autogestão: uma mudança radical**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

HENRIQUES, Flávio Chedid. **EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL E NA ARGENTINA**. 2013. Tese

(Doutor em Planejamento Urbano e Regional) - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013, p. 334.

NASCIMENTO, Cláudio. Autogestão: Economia Solidária e Utopia. **Outra Economia**, V. II, Nº 3, 2º semestre/ 2008, ISSN 1851-4715. Disponível em: <www.riless.org/otraeconomia>. Acesso em: 26 março. 2014.

VALENTIM, I. V. L. **Economia Solidária em Portugal: inspirações cartográficas**. Mó de Vida Editora, 2012.

VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, Á. R. C (Orgs). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, (Guia PMBOK®), 3ª edição.