

# PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS EM UM EMPREENHIMENTO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (EES) NO SUL DO BRASIL

SELF-MANAGEMENT PRACTICES IN A SOLIDARITY ECONOMY ENTERPRISE  
(EES) IN SOUTH BRAZIL.

**Carlos Alberto Sarmiento do Nascimento**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Doutor em Ciência, Tecnologia e Inovação em Agropecuária. E-mail: casn.  
sarmiento@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4096-9978>

**João Eduardo Branco de Melo**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil  
Mestre em Desenvolvimento Regional. E-mail: joaoeduardo1@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0002-8047-3291>

**Riyuzo Ikeda Júnior**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Doutor em Ciência, Tecnologia e Inovação em Agropecuária. E-mail: ikedajunior@  
hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-7835-754X>

Submissão: 24-04-2023

Aceite: 19-11-2024

**RESUMO:** Este artigo está dividido em duas etapas, a primeira apresenta um panorama atualizado sobre os conceitos de autogestão, suas vantagens, benefícios e desdobramentos, apresentando inclusive a dicotomia entre autogestão e a heterogestão, a segunda etapa trás um estudo de caso sobre o empreendimento econômico solidário (EES) das “Morenas do Divino”, organização que fica localizado na cidade de Rio Rufino, interior do Estado de Santa Catarina e que tem na teoria autogestionária um dos seus pilares práticos, este instrumento prioriza as ações coletivas que valorizem a identidade do grupo, de suas atividades laborais, socioeconômicas e do próprio território, de maneira que estimule a participação e o envolvimento com a comunidade e seu entorno. Quanto à metodologia utilizada para esta pesquisa, ela apresenta um perfil qualitativo, descritivo e bibliográfico,



enquanto elementos centrais de análise. Por fim, este artigo tem como função não menos importante servir de inspiração para a popularização das práticas autogestionárias no Brasil, de maneira que se estimule a construção de empreendimentos coletivos pautados na cooperação e no fortalecimento da economia solidária.

**PALAVRAS-CHAVE:** Autogestão, Ecosol, Morenas do Divino, organizações sociais.

**ABSTRACT:** This article is divided into two stages, the first presents an updated overview of the concepts of self-management, its advantages, benefits and developments, including the dichotomy between self-management and hetero-management, the second stage presents a case study on the solidarity economic enterprise (EES) of “Morenas do Divino”, an organization located in the city of Rio Rufino, in the interior of the State of Santa Catarina and which has self-management theory as one of its practical pillars, this instrument prioritizes collective actions that value the group’s identity, their work, socioeconomic activities and the territory itself, in a way that encourages participation and involvement with the community and its surroundings. As for the methodology used for this research, it presents a qualitative, descriptive and bibliographic profile, as central elements of analysis. Finally, this article’s no less important function is to serve as inspiration for the popularization of self-management practices in Brazil, so as to encourage the construction of collective enterprises based on cooperation and the strengthening of the solidarity economy.

**KEYWORDS:** Self-management, Ecosol, Morenas do Divino, social organizations.

## Introdução

O artigo desenvolvido a seguir, é dividido em duas partes distintas, entretanto complementares, a primeira desenvolve teoricamente os conceitos pertinentes ao mundo da autogestão, associativismo, cooperativismo, economia solidária e desenvolvimento local, dando ênfase para a dicotomia entre os aspectos autogestionadas e heterogestionadas, incluindo aspectos intrínsecos a suas atitudes, formas, benefícios sócio-organizacionais, enquanto prática dialógica e a valoração das relações interpessoais e socioeconômicas durante o processo.

A segunda parte deste artigo busca analisar e apresentar o estudo de caso do empreendimento econômico solidário (EES) das “Morenas do Divino”, instituição de atuação no ramo alimentício promovido e gerenciado por mulheres da cidade de Rio Rufino, interior do Estado de Santa Catarina, que desenvolvem duas atividades laborais a partir das práticas do cooperativismo, auto gestão e economia solidária, de maneira que promovam e apresentem na prática a importância de uma organização coletiva a partir da aplicabilidade prática de economia solidária autogestora.

## Autogestão: conceito, atitudes, vantagens, benefícios e seus desdobramentos.

O conceito de autogestão é relativamente novo e ganhou força no campo organizacional na década de cinquenta do século XX, tendo como experiência exitosa a assembleia da República

Federativa Popular da Iugoslávia, lideradas por Josip Broz Tito<sup>1</sup>, que transferiu de forma gradual as propriedades privadas fabris, de extração e estradas de ferro a propriedade social, que aproximava o processo de gestão as mãos dos movimentos operários locais, ultrapassando inclusive os conceitos de propriedade socialista. (TITO, 1951), à medida que apresentava “o produto espontâneo de uma unidade coletiva” (TITO, 1951, p. 01).

Apesar das críticas (a época), da própria União Soviética que tratava esse sistema como um narco-sindicalismo, de gerência estatal e apoio encoberto do capital privado externo. A experiência autogestora da extinta Iugoslávia (atual Sérvia) perdurou até a década de oitenta. Extinguindo-se por completo com o fim da República Socialista Federativa da Iugoslávia em 1992. Entretanto, a experiência Iugoslava deu guarida aos conceitos de autogestão que seriam ampliados por corporações associativas e cooperativas, principalmente a partir dos anos oitenta do Século XX em todo o mundo, com experiências que aboliam o poder rígido e hierárquico e descentralizava os meios de produção, onde toda a responsabilidade decisória e lucrativa resulta de uma decisão de gestão compartilhada de seus associados.

Como medida alternativa de gestão frente a um sistema estritamente capitalista verticalizado, e de escalas complexas de controle, onde as bases operárias e neo-operárias não tinham (e continuam não tendo nos atuais dias) nenhuma importância se não a produtivista, sendo sumariamente descartáveis, de um conglomerado de gerência extremamente heterogestionária, em que as ações excluem seus trabalhadores de quaisquer processos decisórios, imputando uma prática de submissão de suas ações e vedando práticas cognitivas de gestão operária.

Neste sentido, trazemos a Figura 1 para distinguir autogestão e heterogestão.

Figura 1 – Distinção dos modelos de autogestão e heterogestão



Fonte: Prado (2015)

1 Nascido no império Austro-húngaro em 1892, tornou-se em 1937, comandante supremo das forças armadas e destacamentos de guerrilheiros, em 1943 eleito presidente comitê nacional de libertação da Iugoslávia e presidente da República Federativa Socialista da Iugoslávia entre 1953 e 1980 (ano de seu falecimento)

Atualmente podemos definir o conceito de autogestão como *um conjunto de práticas organizacionais horizontalizadas, desenvolvidas e decididas de forma coletiva, igualitárias e democrática por todos os membros envolvidos, onde não necessariamente todos devam ter obrigatoriamente o mesmo poder de decisão, entretanto tenham o mesmo direito de tê-la, ocorrendo de forma democrática e justa, não somente nos campos das decisões, mas também na divisão do trabalho e dividendo das sobras e excedentes, anulando o papel de gerência, tão comum em corporações estritamente capitalistas.*

Neste mesmo sentido, Gutierrez (1988, p. 1) caracteriza

Empresa autogerida aquela onde as decisões são tomadas de forma coletiva, pela obtenção de um consenso para a ação prática entre os membros envolvidos, através do conhecimento geral das questões; excluído, portanto, qualquer tipo de autoridade burocrática ou hierárquica formal, o que não quer dizer que não possam existir relações de autoridade consentida, em função da experiência e respeito que caracterizam, naquele momento, alguns dos membros do grupo.

Nessa perspectiva, os processos organizacionais de autogestão consequentemente distanciam-se de conceitos de uma administração organizacional tradicional, pautada em escala de controle e a uma estrutura estritamente capitalista, que impõe ao trabalhador “apenas ao campo da produção e do consumo” (LISBOA, 2009, p. 13). Os processos autogestores, apresentam uma alternativa de sobrevivência de grupos menores, principalmente associativos e cooperados diversificados, como: (i) produtores rurais, (ii) vestuário, (iii) saúde, (iv) filantrópica, (v) educação (vi) segurança, (vii) esporte, (viii) consumidores, (ix) categoria profissional, (x) culturais, desportivas e sociais, entre outras. (SEBRAE, 2019)

Essas diversidades nos campos de aplicação de processos autogestores, apresentam características comuns a todos esses empreendimentos, como o processo de promoção a liderança independente a partir dos membros integrantes da organização, estimulando o consenso entre os colaboradores envolvidos, de forma a construção de processos democráticos. Tais práticas, permitem uma metodologia linear no fluxo de atividades e informações de maneira que a transmissão de dados e conhecimentos ocorra de forma simultânea, permitindo inclusive a resolução de problemas e também, tomadas de decisões de forma coletiva, incentivando práticas humanizadas no processo de trabalho. Gerando consequentemente em um grau avançado a autonomia dos atores envolvidos no processo de desenvolvimento de suas atividades, tendo o diálogo como principal elemento.

Por isso, o processo dialógico (poder do diálogo), tem papel central na construção e desenvolvimento da autogestão dentro de organizações coletivas, enquanto instrumento que auxilia nos processos decisórios a partir de uma parceria entre os envolvidos que arquitetam o empreendimento baseado em práticas coletivas, subjetivas e horizontais, é o que Habermas (2012), determina como um ideal de “razão comunicativa”, que aproxima suas práticas de um cenário reflexivo, auto-reflexivo, participativo, comunitário e emancipador.

Essas ações, tem, como uma de suas bases a aproximação dos interesses entre os indivíduos, onde muito mais importa o desenvolvimento coletivo do que o crescimento individualizado. Nesse sentido a autogestão enquanto prática dialógica um nível coletivo e participativo, como “fluxos comunicativos que percorrem o limiar entre o mundo da vida e a sociedade civil” (LUBENOW, 2010, p. 236). Onde importam os valores coletivos em detrimento dos individuais.

Essa racionalidade comunicativa exprime-se força unificadora da fala orientada ao entendimento mútuo, discurso que assegura aos falantes envolvidos um mundo da vida intersubjetivamente partilhado e, ao mesmo tempo, o horizonte no interior do qual todos podem se referir a um único e mesmo mundo objetivo (HABERMAS, 2004, p.107)

Na prática, são fundamentais, algumas atitudes autogestoras, dentre as quais, podemos destacar o papel do foco organizacional na aprendizagem de todos os envolvidos como objetivo organizacional, onde os valores e metas definidas agreguem valor ao coletivo, de forma que se promova uma troca de experiências (nessa questão específica o processo de aprendizagem, erro e acertos deve ser valorizados e transmitidos), gerando práticas participativas, inclusive na forma de execução do trabalho.

As organizações autogestoras, por formação e aptidão, distanciam-se da estrutura de empresas tradicionais e verticalizadas, que priorizam níveis hierárquicos, é o que Habermas (2000) define como razão instrumental em que, as relações são monológicas (onde não ocorre diálogo), os aspectos econômicos são hipervalorizados, e o homem tem o controle sistêmico sobre o homem, é “um tipo de ação reacional dirigida ao campo industrial, ou material, mas também, à esfera das relações humanas e à dominação burocrática” (LISBOA, 2009, p. 13).

As ações direcionadas as práticas autogestoras, nesse sentido, tem ao “mesmo tempo, a antiempresa tradicional enquanto está potencialmente definida na estrutura desta mesma empresa” (GUTIERREZ, 1988, p. 02), ou seja, toda organização estruturada em uma prática autogestora, apresenta-se como um sistema contrário a tradicionalidade da gestão e do trabalho, entretanto, ainda sim ocupando o mesmo espaço de mercado em que estão presentes as empresas tradicionais.

Organizações autogestoras, apresentam algumas diferenças e vantagens em comparação com empresas tradicionais, principalmente nos segmentos das decisões, divisão dos custos e sobras/excedentes e principalmente no processo de conscientização das relações humanas, justamente por isso o relacionamento interpessoal e as normas comportamentais são tão importantes nesse processo.

Dentre as diferenças e vantagens entre essas formas distintas de gestão (principalmente nos casos associativos e cooperados), destaca-se a questão do desempenho em comparação aos custos, sendo majoritariamente menor nas organizações autogestoras, com maior capacidade de adaptação, autoconhecimento e necessidades de engajamento pelos colaboradores envolvidos, compreensão de todo o processo de execução do produto e/ou serviço realizado por seus atores. (PRADO, 2015). Promovendo intrinsecamente lideranças natas, oriundas destes coletivos, de maneira não imposta, e sim natural, estimulando o diálogo e o consenso dos participantes, visando estruturas democráticas, a partir do desenvolvimento do trabalho coletivo, gerando autonomia nas práticas das execuções das ações organizacionais.

Outra vantagem das organizações de autogestão, ocorre no campo da aproximação das demandas dos seus usuários/clientes, de forma muito mais próxima e intimista em comparação a empresas tradicionais, que em geral tem seus produtos e/ou serviços estruturalmente já fixados e sem o grau de maleabilidade com relação as necessidades do cliente. Justamente por ter em seu corpo de associados, uma representação da própria sociedade e dos clientes aos quais ela atinge (ou queira atingir), o que proporciona e facilita a compreensão da demanda do cliente,

não somente com uma visão de dentro (da organização), para fora, mas em via de mão dupla, moderado exatamente no poder do diálogo que esse perfil de organização solidária propõe.

Pelo perfil coletivo decisório que existe na autogestão, por vezes surge à dúvida com relação à questão de regras na implementação e execução das mesmas, quando na prática o que se apresenta é justamente o contrário, pois as regras e decisões escolhidas pela maioria, e por justamente não ser impositiva por poucos, acaba que em sua última instância sendo apoiada e de responsabilidade fiscalizadora de todos, desta forma “etimologicamente a autonomia é a condição de uma pessoa ou de uma coletividade cultural, que determina ela mesma a lei a qual se submete” (LALANDE, 1999, p. 115)

A Figura 2 apresenta a autogestão e sua relação entre a autonomia e a responsabilidade

Figura 2 - Autogestão, autonomia e responsabilidade



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Assim como a questão das decisões, outro entrave que recai na rotina das organizações autogestoras é com relação ao respeito as particularidades de cada ator, nesse sentido o pensar distinto dentro de uma organização associativa, não se apresenta como problema, e a medida as individualidades devem ser respeitadas e estimuladas, porém, segue-se a obediência do que foi decidido em consenso pela maioria.

Por tal, esse perfil organizacional deve ter em sua estrutura a liberdade de mudanças, saídas de antigos membros que não se identificam a possíveis novas mudanças, assim como a abertura para entrada de novos participantes (ainda que condicionada à aprovação do coletivo), assim a questão do respeito as particularidades dos indivíduos recaem na aplicação das regras, princípios, transparência e distribuição das ações.

Por essa série de questões apresentadas, as organizações autogestoras, são relacionadas com o conceito de gestão social (que mesmo tendo historicamente sua aplicação na administração pública e nas políticas públicas e sociais), servindo de forma adequada a questão organizacional, associativa e cooperada de economia solidária à medida que “a gestão social, reforça-se a emancipação e quanto mais emancipação, mais fácil se torna perceber o interesse bem compreendido. Dessa forma, a gestão social tem um potencial intrínseco de se devolver e se reforçar a partir da própria prática” (TENÓRIO, 2013, p 19-20)

Práticas estas, que tem na gestão social e no processo dialógico (HABERMAS, 2012), sua sustentação ao substituir relações hierárquicas, pela oportunidade da concepção de uma instituição mais horizontalizada, humana, orientada no propósito do bem comum e desenvolvimento de todos os participantes como propósito fim. Por isso a autogestão, atua no sistema onde seus envolvidos desenvolvem práticas mais confiantes metodologicamente, com

sobrecarga menor de trabalho e com condições de desenvolverem produtos/serviços de melhor qualidade, distanciando-se da “crença singela de que a posse e usufruto de bens materiais, adquiríveis por meio do dinheiro, são fonte de toda a felicidade terrena.” (LISBOA, 2009, p. 11).

Pode-se concluir, que as organizações autogestionárias, tem sim seu caráter legal e de obrigatoriedades, nas práticas do sistema moderno de trabalho, com suas demandas e prazos a cumprir, desenvolvidas, entretanto, de uma forma onde os membros são chamados a cooperar, e definir os próximos passos, o que estimula a relação organização e indivíduo e busca avançar nos processos de relações humanas, habilidade social, identificação de potencialidades no território, redução dos individualismo metodológicos, promoção de uma gestão homogênea e principalmente a empatia.

Por tais motivos, os processos de autogestão, encaixam-se tão bem nas ações de economia solidária, à medida que se constitui uma base socioeconômica coletiva, que prosperarão em parceria, distanciando-se do sistema capitalista vigente, tão individual e estritamente materialista. Pensar economia solidária nesse sentido é atuar em uma prática autogestora, como veremos a seguir.

## Autogestão na prática

Nesta segunda parte deste trabalho abordaremos como acontece a autogestão a partir da realidade vivenciada por um empreendimento econômico solidário (EES) do interior do estado de Santa Catarina, destacando algumas práticas autogestionárias observadas a partir de sua práxis. Desta maneira, cabe salientar que não buscamos neste trabalho relatar apenas um “*case* de sucesso”, mas sim alguns indícios de como a autogestão se apresenta na prática diária, lembrando que a autogestão acontece de várias formas diferentes, variando de empreendimento para empreendimento.

Ainda que o intuito deste trabalho seja apontar características autogestionárias em um EES, não podemos deixar de destacar que o EES Morenas do Divino, apresentado aqui, foi o vencedor do V Prêmio Odair Firmino de Solidariedade, organizado pela Cáritas Brasileira, o que evidencia uma trajetória de muito trabalho, empenho, cooperação e solidariedade. A cerimônia de premiação aconteceu em Brasília, no Distrito Federal, e contou com a presença de inúmeras autoridades e com representantes do EES (CÁRITAS BRASILEIRA, 2018).

## O empreendimento econômico solidário das “Morenas do Divino”

O empreendimento econômico solidário das Morenas do Divino está situado no interior do município de Rio Rufino, Santa Catarina. A localidade do Divino Espírito Santo fica distante cerca de dez quilômetros de estrada de chão batido da sede do município e para ter acesso à localidade é necessário passar pela ponte do Rio Canoas, o maior rio da região.

Cabe ressaltar que na época das cheias o Rio Canoas chega acima do nível da ponte fazendo com que os moradores fiquem ilhados uma vez que este é o único acesso para a localidade. O Divino Espírito Santo é a maior comunidade rural do município de Rio Rufino, constituído por uma vila de mais de duzentas casas e totalizando cerca de 800 habitantes. As casas são predominantemente de madeira, simples e muito próximas umas das outras e da rua principal.

O empreendimento econômico solidário iniciou a partir do contato de uma moradora do município de Rio Rufino com a economia solidária e a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade do Planalto Catarinense (ITCP/UNIPLAC) na disciplina de Economia Solidária e Desenvolvimento Regional do curso de Especialização em Desenvolvimento Regional Sustentável promovido pela mesma universidade e que em seu trabalho de conclusão de curso procurou apresentar alternativas de geração de trabalho e renda para a comunidade a partir da economia solidária, tendo em vista a vulnerabilidade econômica e social da comunidade.

A partir deste contato inicial a ITCP/UNIPLAC foi até a localidade para realizar um diagnóstico da situação vivenciada e propor algumas alternativas baseadas na economia solidária e seus princípios e valores. Já neste primeiro contato, em uma reunião à beira do fogão a lenha, a equipe da ITCP propôs uma visita a um empreendimento econômico solidário incubado e que trabalha no ramo da panificação, fazendo bolos, pães, bolachas caseiras, entre outros produtos. Também nessa visita foi apresentada a Feira de Economia Solidária que acontece no município de Lages, Santa Catarina, distante 70 quilômetros do município de Rio Rufino. Esta visita foi proposital pois os membros da ITCP estavam cientes que “o testemunho de outras experiências é tomado como agente indutor de novos grupos de autogestão (BARBOSA, 2007, p. 115)” e crendo nesta afirmação foi possível que as mulheres do Divino Espírito Santo pudessem ver uma outra realidade e possibilidade, baseando-se ainda na educação popular freireana pois “quem ensina aprende a ensinar e quem aprende ensina ao aprender (FREIRE, 2018, p. 40).”

De acordo com Cançado (2008, p. 113)

É importante repensar a questão das ações dos órgãos de apoio, é necessário que os profissionais (técnicos) estejam preparados para ensinar a pensar, o que é bem mais complexo do que ensinar a fazer. Dentro da proposta de construção da autogestão em EES, os técnicos devem estar alinhados com a perspectiva da educação dialógica e perceber a importância da práxis no desenvolvimento dos empreendimentos.

Após um mês desta transferência de tecnologia social<sup>2</sup> ocorrida na visita ao EES Art’Mulher e à Feira de Economia Solidária, o EES estava constituído, sendo definido o campo da panificação (produção de bolachas, pães, bolos e salgadinhos) e com a escolha do local de trabalho a ser negociada com a comunidade, além da busca dos primeiros recursos para aquisição da matéria-prima. Inicialmente o grupo estava composto de 22 mulheres afrodescendentes e com idades entre 20 e 40 anos, com exceção de uma que estava aposentada e apresentava uma idade mais avançada.

Durante a escolha do nome para o EES, soube-se que a localidade do Divino Espírito Santo é conhecida pelos moradores do município como “Morenos do Divino” pelo fato de os moradores da localidade serem predominantemente afrodescendentes, desta forma, a escolha pelo nome EES Morenas do Divino aconteceu quase que de maneira natural, pois aponta a identidade do grupo além de trazer o recorte de gênero consigo.

Desde os primeiros encontros foi notório à equipe da ITCP o protagonismo dessas mulheres para se organizarem. Como local para o início da produção foi escolhida a cozinha do salão de festas e reuniões da comunidade, porém houve o primeiro desafio, pois, para solicitar

2 O conceito de tecnologia social abordado neste trabalho “compreende produtos, técnicas ou metodologias replicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social (RODRIGUES; BARBIERI, 2008, p. 1070).”

o empréstimo do salão, era preciso consultar o conselho da comunidade e então as mulheres se deram conta de que, apesar de serem moradoras da localidade, o conselho da comunidade era ocupado por pessoas que residiam em outras regiões. Diante disso, as mulheres começaram a participar do conselho da comunidade e atualmente estão à frente do conselho. Neste sentido, Barbosa (2007, p. 144) caracteriza que

Nessa reconceituação do trabalho, estabelece-se, nesse momento, uma ponte entre o chamado mundo vivido e o trabalho. O empreendimento vincula-se com lutas sociais de melhoria urbana do território de moradia, expressas na participação no planejamento público local, nos assentamentos agrários, ou apoia outras iniciativas, com o empréstimo de local para realização, por exemplo, de reuniões e cursos da comunidade.

Com a escolha do local definida, faltavam os recursos para a compra de matéria-prima. Em uma reunião disparadora entre os técnicos da ITCP e as integrantes do EES, um integrante da equipe da ITCP indagou se não era possível que cada uma das participantes pudesse disponibilizar um recurso financeiro para o grupo. O silêncio que havia se estabelecido foi rompido pela voz de uma criança que exclamou: “eu dou cinco reais”. A partir desta iniciativa, as 22 mulheres se dispuseram a contribuir com o valor de R\$20,00, resultando nos primeiros R\$445,00, possibilitando a compra dos ingredientes para produção e início das vendas.

Com a escolha do local e o recurso para compra da matéria-prima, as mulheres começaram a se reunir três vezes por semana para produzir e comercializar seus produtos. Inicialmente os produtos foram comercializados na própria comunidade e na sede do município de Rio Rufino, e ainda, aproveitando que algumas integrantes possuem amigos e conhecidos, também foram comercializados produtos no município turístico de Urubici.

Além disso, por iniciativa própria, as Morenas do Divino criaram uma página no *Facebook* e um grupo de *WhatsApp* intitulado “Vendas Morenas do Divino” demonstrando mais uma vez o seu potencial autogestionário e ampliando seus canais de venda e comercialização. A Figura 3 apresenta o perfil do EES “Morenas do Divino” na rede social *Facebook*

Figura 3 – Página do EES “Morenas do Divino” na rede social *Facebook*



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do *Facebook* (2019).

Atualmente as Morenas do Divino comercializam seus produtos pelas redes sociais, na Feira de Economia Solidária do município de Lages, nos municípios turísticos vizinhos quando solicitadas, também fornecem bolachas destinadas a merenda escolar do município de Rio Rufino e ainda sempre que ocorre um evento na Uniplac o EES das Morenas do Divino é convidado e se

destaca pelo sabor, qualidade e padronização de seus inúmeros quitutes. Outra característica do potencial autogestionário do grupo foi a padronização do uniforme, pois decorridos três meses da criação do EES, todas as integrantes usavam toucas brancas e jalecos brancos com sua marca.

Aliás, a criação da logomarca foi outra prática que apresenta os sinais da autogestão do EES. A ITCP/UNIPLAC ficou responsável pela criação da logomarca para posterior aceite, desta forma, foi fotografada uma enorme montanha que se evidencia no entorno da comunidade do Divino Espírito Santo. Para a surpresa da equipe de técnicos esta logomarca com a montanha foi recusada de forma unânime e a partir dessa recusa veio a sugestão de uma pomba, como representação do Espírito Santo, imagem cultuada na Igreja Católica, ou seja, mais uma vez a autonomia/autogestão do grupo prevaleceu. A explicação para a recusa da montanha e indicação da pomba era porque a pomba “é o que nos representa”.

Com o avanço da produção e comercialização, originou-se também a primeira crise vivenciada pelo EES. Um desvio de recursos da contabilidade financeira acabou gerando instabilidade no grupo e também uma ruptura nos vínculos pessoais, resultando no primeiro afastamento de uma integrante, porém, apesar disso, o EES demonstrou uma grande capacidade de resiliência e força autogestionária, sendo capaz de negociar suas pendências e seguir adiante.

Considerando que “os processos de incubação devem estar metodologicamente direcionados para o processo autogestionário do grupo” (CANÇADO, 2004, p. 51) destacamos aqui o poder de mediação realizado pela equipe da ITCP/UNIPLAC na prática da formação para autogestão, reforçando que o grupo deveria se orientar, refletir e analisar quais seriam as medidas tomadas como sendo a melhor opção para o próprio grupo e suas integrantes.

Apesar dos inúmeros desafios enfrentados pelas Morenas do Divino, o grupo não perdeu a sua identidade e coesão, sendo que atualmente o grupo está composto por dez mulheres que se reúnem todos os dias para produzir e compartilhar seus sonhos e desejos de um mundo mais justo e solidário. Destacaremos abaixo, de forma sintetizada, alguns elementos autogestionários marcantes deste EES, que o diferenciam de qualquer outro:

- A identidade do grupo;
- A preocupação e a responsabilidade com a comunidade e seu entorno social;
- A participação no conselho da comunidade, ou seja, a participação para além do EES;
- A autonomia e pró-atividade sinalizada pela criação dos canais de venda nas redes sociais e a padronização nas vestimentas e produção;
- A resiliência coletiva, ou seja, a capacidade conjunta de lidar com as perdas ou desafios que se apresentam;
- O espírito solidário e colaborativo demonstrado pelas integrantes;

Figura 4 – Resultado da premiação do V Prêmio Odair Firmino de Solidariedade



Fonte: Cáritas Brasileira (2018).

São por estas características e por essas práticas autogestionárias singulares em sua trajetória que o EES Morenas do Divino se destacou, sendo merecedor do prêmio recebido a nível nacional. Por fim, consideramos de vital importância trazer à tona estes aspectos para demonstrar casos reais vivenciados na prática pois muitas pessoas ainda não conseguem imaginar um empreendimento fora dos padrões vigentes de subordinação ao trabalho.

## Considerações finais

Podemos concluir que a autogestão em empreendimentos econômicos solidários atua de forma menos desigual e buscando a valorização de práticas coletivas e participativas. Nesse sentido o conceito de autogestão deixa de ter papel meramente formal (teórico) e passa a demonstrar a importância das relações humanas de forma racional nas organizações e na convivência em sociedade.

Por sua vez a economia solidária torna-se uma alternativa viável ao sistema capitalista predatório, ainda que sujeita às demandas normativas e de gestão que o próprio capitalismo forçosamente impõe à sociedade. Ainda assim a importância do artifício autônomo de construção proporciona aos processos autogestionários uma consonância dialógica, sendo um contraponto ao sistema vigente marcado pela hierarquia, não-dialógica onde não há participação coletiva nas decisões e muito menos na participação pelos resultados do trabalho. Por tal razão os conceitos

de autogestão a partir da economia solidária tem uma premissa democrática e menos desigual, com diversidade no campo de aplicação, mais coletivo e participativo.

O caso do EES Morenas do Divino vem demonstrar essa fala e a importância da participação não somente nas esferas produtivas, mas também nas esferas políticas e gestonárias dentro do empreendimento e do território, haja vista a necessidade de participação não somente no EES, mas também nas instâncias de conselhos locais de gestão e controle social do território.

O exemplo catarinense deve ser visto como uma possibilidade bem-sucedida que pode servir como base para a construção de outros processos autônomos de economia solidária em diversos segmentos no território brasileiro, respeitando cada um à sua especificidade. Por fim, pensar na constituição de um empreendimento de economia solidária baseado na autogestão é ter a premissa da valorização do coletivo, das práticas sociais das relações humanas e do ambiente de forma horizontal e tendo o diálogo como uma peça-chave para o êxito, tendo como objetivo fim o bem comum dos envolvidos e a valorização de práticas sustentáveis e solidárias para o território.

## Referências

BARBOSA, Rosangela Nair de Carvalho. **A economia solidária como política pública: uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2007.

CANÇADO, Airton Cardoso. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática**. 2004. 134p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

CANÇADO, Airton Cardoso. **A construção da autogestão em empreendimentos da economia solidária: uma proposta metodológica baseada em Paulo Freire**. In: SILVA JÚNIOR, Jeová Torres; MÂSIH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso; SCHOMMER, Paula Chies (organizadores). **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

CÁRITAS BRASILEIRA. **V Prêmio Odair Firmino de Solidariedade**. 2018. Disponível em: <http://caritas.org.br/caritas-brasileira-realiza-entrega-do-v-premio-odair-firmino-de-solidariedade/40702>. Acesso em: 10 de Maio de 2019.

FREIRE, Ana Maria Araújo (org.). **Pedagogia do compromisso: América latina e educação popular**. 1ª Edição. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2018.

GUTIERREZ, Gustavo Luiz. **Autogestão de empresas: Considerações a respeito de um modelo possível**. Revista administração de empresas. São Paulo / SP. Vol. 28, nº 02. Abr- jun. 1988

HABERMAS, Jurgen. **O discurso filosófico da modernidade**. São Paulo / SP, Marthins Fontes. 1º Ed. 2000.

HABERMAS, Jürgen. **Verdade e justificação: Ensaios filosóficos**. São Paulo / SP. Editora Loyola. 2004.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria do agir comunicativo I: Racionalidade da ação e racionalização social**. São Paulo / SP. Marthins Fontes, 2012

LALANDE, A. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

LISBOA, Marijane. **Ética e cidadania planetária na era tecnológica: O caso da proibição da Basílica**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1ª Ed. 2009.

LUBENOW, Jorge Adriano. **Esfera pública e democracia deliberativa em Habermas: modelo teórico e discursos críticos**. Belo Horizonte. Revista Kriterion, n.º 121, Junho, 2010.

PRADO, Antônio Ides Antunes. **A lógica do trabalho associado e cooperativista dos empreendimentos da economia social e solidária e sua relação com o projeto de emancipação dos trabalhadores livremente associados**. (Dissertação de mestrado) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Mestrado em Ciências Sociais. 194 páginas, 2015.

RODRIGUES, Ivete; BARBIERI, José Carlos. **A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável**. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro, 42 (6): 1069-94, nov./dez. 2008.

SISTEMA BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Conheça os tipos de associações existentes no Brasil**. SEBRAE NACIONAL. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-tipos-de-associacoes-existentis-no-brasil>. Acesso em: 02 de maio de 2019.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (org.). **Gestão Social e gestão estratégica**. Rio de Janeiro / RJ: FGV. 1º Ed, 2013

TITO, Josip Broz. **As fábricas aos operários**. Prishtina, 1951.