



PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM

ECONOMIA SOLIDÁRIA

OFICINA 11

A importância da autogestão e da cogestão dos Empreendimentos Sociais



Autogestão e Cogestão em Empreendimentos Sociais

Como Decidir Juntos e Fortalecer o Trabalho Coletivo

Na economia tradicional, as decisões geralmente vêm "de cima para baixo", com um chefe ou um pequeno grupo no comando. Já na **Economia Solidária**, a gente acredita que todos têm algo a contribuir e que as decisões devem ser tomadas em conjunto, de forma democrática. É aí que entram a **autogestão** e a **cogestão**, temas que vamos explorar nesta cartilha.

↔ Estruturas de Gestão: Vertical vs. Horizontal

Para entender a autogestão e a cogestão, primeiro precisamos conhecer as diferenças entre as estruturas de gestão:

Estrutura Vertical

- **O que é:** As decisões são tomadas por poucas pessoas, geralmente no topo da hierarquia, e os demais apenas executam. É o modelo comum em empresas tradicionais, onde existe um "chefe" que manda.
- **Características:** As necessidades e opiniões dos trabalhadores muitas vezes não são ouvidas, e o poder de decisão é concentrado.

Estrutura Horizontal

- **O que é:** As decisões são discutidas e tomadas por todos os envolvidos, valorizando as ideias e opiniões de cada um. É o modelo adotado na Economia Solidária.
- **Características:** Todos têm voz e participam ativamente, com o mesmo peso no voto e nas responsabilidades. Não existe um "chefe" único, mas sim a colaboração coletiva.

✨ Autogestão: O Poder da Decisão Coletiva

A **autogestão** é o coração da Economia Solidária. Significa que o próprio grupo de trabalhadores ou membros da comunidade organiza e decide sobre todas as etapas do empreendimento, desde a produção até a distribuição dos resultados. Ninguém manda sozinho, as decisões são coletivas e democráticas.

Como a autogestão funciona na prática?

Imagine uma cooperativa de costureiras que produz eco-bags:

- **Decisões Horizontais:** Todas as costureiras se reúnem em assembleias para decidir sobre preços, prazos de entrega, novos modelos e até a participação em feiras. Cada uma tem o mesmo peso no voto e nas responsabilidades.
- **Rodízio de Funções:** Para evitar a concentração de poder e conhecimento, as funções (controle de estoque, gestão financeira, atendimento ao cliente) podem ser rotacionadas. Assim, todas aprendem e se empoderam, descobrindo novas capacidades.
- **Formação Compartilhada:** Quando alguém aprende uma técnica nova (de costura, impressão ou vendas), compartilha esse conhecimento com as outras, fortalecendo o grupo como um todo.
- **Apoio Mútuo:** A voz de cada um é respeitada, o que gera um ambiente de confiança e colaboração, onde as pessoas se ajudam mais.
- **Desenvolvimento Econômico Local:** Os recursos e as oportunidades geradas ficam na comunidade, fortalecendo o bairro e seus moradores.

Como a autogestão empodera as pessoas?

- **Sentimento de Pertencimento:** Todos sentem que o empreendimento é seu, o que aumenta o engajamento e a responsabilidade.
- **Desenvolvimento de Novas Habilidades:** A participação em diversas etapas do negócio permite aprender e crescer profissionalmente.
- **Responsabilidade Compartilhada:** Todos cuidam para que o empreendimento funcione bem, pois o sucesso é de todos.

Cogestão: Compartilhando a Gestão para Crescer

A **cogestão** acontece quando um grupo, como uma cooperativa ou associação, decide compartilhar a gestão de seu empreendimento com um parceiro externo. Esse parceiro pode ser uma ONG, um órgão público, uma universidade ou até outra cooperativa.

Por que a cogestão é importante?

- **Apoio no Aprendizado:** É muito útil quando o grupo ainda está aprendendo a fazer sua gestão sozinho e precisa de ajuda e orientação.
- **Troca de Saberes:** O parceiro pode trazer conhecimentos técnicos e experiências que o grupo ainda não tem, e o grupo, por sua vez, compartilha seus saberes locais e práticos. É uma via de mão dupla, onde todos aprendem e ensinam.
- **Evita Dependência:** A ideia é que, com o tempo, o grupo se fortaleça e possa assumir mais decisões sozinho, tornando-se mais autônomo.
- **Divisão de Responsabilidades:** Mesmo que nem todos tenham o mesmo poder de decisão, o foco é dividir as responsabilidades e negociar as decisões, buscando o melhor para o empreendimento.

Um exemplo de cogestão: Em um hospital público, a equipe médica, a direção e representantes da comunidade podem discutir juntos as prioridades de atendimento e as melhorias necessárias. Isso garante que as decisões considerem diferentes perspectivas e atendam melhor às necessidades da população.



Para saber mais:



Referências Bibliográficas:

- **Singer, Paul.** *Introdução à Economia Solidária*. Fundação Perseu Abramo, 2002.
- **Laville, Jean-Louis.** *A Economia Solidária: Um Novo Modo de Produzir e Viver*. Fundação Perseu Abramo, 2004.
- **Gaiger, Luiz Inácio.** *Sentidos e Experiências da Economia Solidária no Brasil*. Ed. UFRGS, 2013.

- **Paul Singer.** *O que é Economia Solidária.* São Paulo: Editora Brasiliense, 2002.



Filmes e Vídeos Sugeridos:

- **Vídeo:** O que é autogestão? - Mirá
- **Vídeo:** A experiência cooperativa de Mondragón. História e lições - UNISINOS
- **Documentário:** Economia Solidária: autogestão para uma sociedade mais justa - TVT