

Estado da publicação: O preprint não foi publicado em outro meio.

AUTOGESTÃO DO TRABALHO ASSOCIADO: FUNDAMENTOS PARA UMA PROPOSTA METODOLÓGICA NA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA EM ADMINISTRAÇÃO

Henrique Almeida de Queiroz

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16251>

Submetido em: 2026-05-25

Postado em: 2026-05-27 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)



Dossiê “Abordagens epistêmicas e metodológicas para integrar extensão e pesquisa ao ensino de Graduação e Pós-graduação em Administração” – REAd 2025

AUTOGESTÃO DO TRABALHO ASSOCIADO: FUNDAMENTOS PARA UMA PROPOSTA METODOLÓGICA NA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA EM ADMINISTRAÇÃO

Henrique Almeida de Queiroz

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Departamento de Administração, Campus Governador Valadares, Governador Valadares, Minas Gerais, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0287-8688> , henrique.queiroz@ufjf.edu.br

RESUMO

O texto tem como objetivo propor a autogestão como fundamento teórico para a elaboração de um método extensionista aos cursos de Administração no Brasil. As mudanças regulamentadas pelas diretrizes para a extensão na educação superior brasileira tornam possíveis reestruturações importantes na atuação extensionista de seus cursos. Pautado na recíproca relação sociedade e universidade, tal método se propõe a aproveitar as estruturas universitárias na promoção e potencialização de sua capacidade de inserção, comunicação e intervenção social. Partindo do materialismo, o texto argumenta que a autogestão serve como princípio teórico no desenvolvimento de um método adequado à análise de problemas, criação e experimentação inovativa e fortalecimento de formas alternativas da organização do trabalho associado, propiciando interação efetiva entre as potencialidades do tripé ensino, pesquisa e extensão das universidades na promoção da autogestão.

Palavras-chave: Autogestão, Administração, Método, Extensão, Sociedade.

SELF-MANAGEMENT IN ASSOCIATED LABOR: METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR UNIVERSITY EXTENSION IN MANAGEMENT EDUCATION

ABSTRACT

The objective of this text is to propose self-management as a theoretical foundation for developing an extension methodology for management programs in Brazil. The changes introduced by the guidelines for university extension in Brazilian higher education enable significant restructuring in how extension activities are carried out within these programs. Grounded in the reciprocal relationship between society and the university, this method seeks to leverage university structures to promote and enhance their capacity for social engagement, communication, and intervention. Based on materialist theory, the text argues that self-management serves as a theoretical principle for the development of a method suited to problem analysis, the creation and experimentation of innovative practices, and the strengthening of alternative forms of organizing associated labor. This approach fosters effective interaction among the core pillars of university education teaching, research, and extension in the promotion of self-management.

Keywords: Self-management, Management, Method, Extension, Society.

AUTOGESTIÓN DEL TRABAJO ASOCIADO: FUNDAMENTOS PARA UNA PROPUESTA METODOLÓGICA EN LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN ADMINISTRACIÓN

RESUMEN

El texto tiene como objetivo proponer la autogestión como fundamento teórico para la elaboración de un método extensionista en los cursos de administración en Brasil. Los cambios establecidos por las directrices para la extensión en la educación superior brasileña posibilitan importantes reestructuraciones en la actuación extensionista de dichos cursos. Basado en la relación recíproca entre la sociedad y la universidad, este método busca aprovechar las estructuras universitarias para promover y potenciar su capacidad de inserción, comunicación e intervención social. Partiendo del materialismo, el texto argumenta que la

autogestión sirve como principio teórico para el desarrollo de un método adecuado al análisis de problemas, a la creación y experimentación innovadora, y al fortalecimiento de formas alternativas de organización del trabajo asociado, propiciando una interacción efectiva entre las potencialidades del trípode enseñanza, investigación y extensión de las universidades en la promoción de la autogestión.

Palabras clave: Autogestión, Administración, Método, Extensión, Sociedad.

1 INTRODUÇÃO

O presente texto visa a propor a autogestão como fundamento teórico para a elaboração de um método extensionista para os cursos superiores de Administração no Brasil. As mudanças regulamentadas pela Resolução CNE/CES nº 7 (2018) tornam possíveis reestruturações importantes nos cursos superiores em sua atuação extensionista, de forma a aproveitar as estruturas universitárias na promoção e potencialização de sua capacidade de inserção social, produção e difusão do conhecimento, promovendo seu pertencimento social (Costa & Ferraz, 2017; Paula, 2013). Nesse sentido, a “atividade extensionista dos institutos de educação superior no Brasil se desdobra em um leque ampliado de ações possíveis, mediadas pelas necessidades concretas das populações presentes em seus territórios de incidência” (Silva et al., 2020, p. 130). Além disso, as possibilidades dos cursos de Administração se relacionarem com outros cursos da mesma instituição potencializam e podem multiplicar os efeitos desta proposta. Os cursos de Administração podem construir Centros de Extensão, Pesquisa e Promoção da Autogestão (CEPPAs) em que a interdisciplinaridade, diante das inúmeras relações entre as diversas ciências que as universidades brasileiras oferecem à sociedade, permita o desenvolvimento de projetos dos mais variados calibres e alcances (Currie, 2022).

A extensão é um dos pilares do tripé universitário. Sua concepção e prática estão sistematizadas na referida Resolução, parametrizando a curricularização da extensão nos cursos superiores do país. As possibilidades de construção de abordagens para a efetivação do tripé universitário são diversas, mas precisam ser orientadas por um método que seja capaz de atender aos parâmetros da interação

dialógica, a formação cidadã dos estudantes, mudanças institucionais e sociais e a articulação entre ensino/extensão/pesquisa (Resolução CNE/CES 7, 2018).

A partir de tal mudança estruturante, a autogestão pode servir como elemento de fundamentação ideal e prática para a efetivação dos objetivos da extensão universitária nos cursos de administração no Brasil, atuando em organizações populares, empresas recuperadas por trabalhadores, movimentos sociais, partidos, organizações públicas e sociais e outras formas alternativas de organização dirigidas pelo trabalho associado. Sendo uma mudança que incide sobre a propriedade, o processo de trabalho e seus resultados, a autogestão detém características que permitem a interação e intervenção em organizações geridas por trabalhadores, voltadas para ampliação e diversificação econômica e potencialização de novas organizações autogestionadas de propriedade trabalhadora. Os princípios norteadores da autogestão permitem uma interseção mais próxima na execução do tripé universitário ao focalizar organizações que são orientadas pela horizontalização e não separação entre propriedade, planejamento e execução do trabalho.

A autogestão, enquanto elaboração teórica e experiência prática, tem sua história fortemente associada ao movimento operário (Guillerm & Bourdet, 1976; Henriques, 2004; Paniago, 2020), incluindo as origens e influências de variadas tendências teóricas (Albert, Chomsky, Ortellado, Bookchin, Guillén, 2004). Segue de perto as iniciativas de trabalhadores e trabalhadoras na busca pela emancipação de sua situação de classe explorada. A questão das relações entre autogestão e extensão vem sendo desenvolvida no Brasil sob múltiplas direções (Oliveira & Goulart, 2004; Silva et al., 2020; Souza, 2012; Tauile & Huberlan, 2004; Vechia, Santos & Nunes, 2019). Os estudos organizacionais também possuem produção teórica em temas aderentes à autogestão, pesquisando e desenvolvendo seus próprios argumentos (Faria, 1987, 2009, 2017; Fé & Faria, 2011; Faria, 2011; Ferraz & Dias, 2008; Klechen & Paes de Paula, 2011; Pinheiro & Paes de Paula, 2016; Tragtenberg, 2004; Vianna, 2013, 2017).

A autogestão é uma proposta de gestão realizada a partir dos próprios trabalhadores, associados enquanto indivíduos de iguais propriedades, poderes e capacidades decisórias nas finalidades da gestão, do processo produtivo do trabalho e distribuição de resultados. Uma forma de organização que é “caracterizada por estruturas coletivas de decisão” (Azellini, 2023, p. 16). A administração, por seu turno, é um campo do conhecimento que produz

investigações sobre organizações com finalidades distintas da autogestão. Nesta área há uma razão interessada que atua sobre a divisão social e técnica do trabalho e, representados pelas figuras de executivos, gestores e administradores, procuram “identificar-se com os dois campos em luta, capital e trabalho” (Tragtenberg, 2004, p. 28). É uma área do conhecimento que se mostra historicamente refratária às contribuições do materialismo (Paço Cunha & Guedes, 2017) e às contribuições das “práticas históricas de luta dos trabalhadores por um novo modelo de gestão” (Henriques, 2014, p. 29). Entretanto, ela foi capaz de produzir técnicas que podem ser absorvidas e adaptadas de modo crítico, de tal maneira que essas técnicas sejam capazes de alavancar a produtividade e organização da classe trabalhadora sem romper com os princípios orientadores da autogestão. Além disso, permite a elaboração de técnicas e tecnologias próprias para a gestão democrática de organizações, visando ampliar iniciativas que promovam o trabalho em condições autogestionárias.

Os princípios da horizontalidade e democracia decisória em organizações autogestionadas permitem a mediação de uma série de tipos e métodos de atuações extensionistas nos cursos de Administração na análise de problemas, criação e experimentação inovativa e potencialização de formas alternativas da organização do trabalho. Além de incidir de maneira consensuada entre indivíduos de iguais poderes e capacidades, possui maiores potencialidades na resolução de problemas como propor, construir e criar formas alternativas de organização e sociabilidade em organizações autogestionadas capazes de produzir e materializar sua própria realidade, quando orientados para a transformação social e pela valorização da autonomia produtiva da classe trabalhadora em várias de suas necessidades como geração de trabalho, ocupação e renda, saúde, segurança alimentar, cultura, lazer, agroecologia, produção integrada aos ciclos da natureza, adaptação e democratização tecnológica pela promoção da universalização de seu acesso e domínio, dentre outras possibilidades (Vechia et al., 2019).

Além de se constituir por “renovados atores engajados e interessados em seu sucesso, frequentemente é, por isso mesmo, não só viável, como sustentável ao longo do tempo, promovendo portanto o desenvolvimento econômico e social” (Tauile & Huberlan, 2004, p. 36), o contato constante e longo entre estudantes, docentes, técnicos, estruturas universitárias e organizações geridas pelo trabalho associado se torna um laboratório para a criação de programas extensionistas que pesquisem teorias e práticas de gestão em organizações dirigidas por

trabalhadores, tragam os problemas práticos de gestão para dentro do ambiente de ensino e tenham presença constante em sua área de atuação, efetivando o atendimento aos parâmetros da Resolução CNE/CES nº 7 (2018).

Além desta introdução, este artigo está estruturado em mais quatro tópicos. O primeiro tópico do texto aborda a autogestão e o método extensionista para os cursos superiores de administração. No segundo tópico apresentamos fundamentos operativos para a caracterização de organizações autogestionadas a partir da análise do processo de trabalho. No terceiro, expomos a pesquisa e construção de um programa como método extensionista em Administração e, por último, apresentamos as considerações finais.

2 AUTOGESTÃO: LIMITES E POTENCIALIDADES PARA A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

O desenvolvimento do capital, enquanto mola propulsora das novas relações sociais de produção, não foi dado por um processo humanizado, progressista e de consenso sobre as mudanças ocorridas. Basta ver o tratamento dado a homens, mulheres e crianças no alvorecer do capital, processo histórico que não foi questão de escolha daqueles que se tornaram a classe trabalhadora, mas de imperativo econômico na busca da maior valorização possível de capital e sua absorção de modo privado. Marcada pela história da separação do produtor dos meios de produção, a classe do trabalho teve seu início marcado pela exploração desenfreada de seres humanos (Marx, 2013). Atualmente, essas relações sociais de produção ainda não se mostram capazes de resolver a contradição fundamental entre capital e trabalho, na qual se assentam.

Como é possível apreender de Guillerme e Bourdet (1976), Viana (2013, 2018) e Maia (2020), no desenvolvimento histórico do capital surgem, por todo o mundo, diferentes iniciativas e teorias de organização do trabalho dentro de um processo com elementos autogestionários de produção, mas com princípios e características diversas como a participação, a cogestão, o controle operário ou cooperativas. As condições históricas são marcadas pela condição de exploração da classe trabalhadora e, na tentativa de reapropriar os meios de produção e impor as finalidades e o processo produtivo a seu comando, projetam a propriedade, gestão associada da produção e distribuição democrática de seus resultados:

A supressão da propriedade privada e a organização associativa da produção pelos próprios produtores aparecem como uma possibilidade, e uma necessidade, diante das desumanidades que a propriedade privada impõe para a promoção do desenvolvimento das forças produtivas e a expansão da riqueza social. Surge a ideia do que usualmente se denomina de autogestão (Paniago, 2020, p. 340).

Para Faria (2017, p. 631), a investigação material e delimitação conceitual, ou sua categorização, é um elemento inescapável para o acerto de sua descrição teórica. A categorização tem importância não apenas enquanto discussão científica, pois também delimita sua aplicabilidade na realidade e “permite avaliar com rigor a potência desses empreendimentos”. É preciso ter cautelas quando se analisa as experiências autogestionárias diante das atuais condições de acumulação do capital em geral e, principalmente, no Brasil. A capacidade de experiências fragmentárias influenciarem aspectos determinativos da organização econômica e social tem se mostrado bastante limitada, ainda que obtenham informações e formação de outras experiências internacionais em diferentes setores. Isso não diminui a relevância dessas experiências no aprendizado da classe trabalhadora em conduzir autonomamente suas atividades. A sistematização dessas experiências práticas, sua discussão mediada pelo conhecimento universitário e propostas horizontalizadas de intervenção na organização do trabalho e sua base técnica permitem a expansão desse tipo de gestão conduzida pelos seus membros por todo o território brasileiro, que, se orientado pelo fundamento teórico da autogestão e sua efetivação através de um modelo extensionista, pode promover a autonomia econômica e maiores capacidades políticas de organização para a conquista dos interesses de sua classe. Esses tipos de atividades, por operarem no nível das unidades produtivas (Faria, 1987), também se encontram sob contradições e condições completamente desiguais contra grandes corporações industriais, financeiras e comerciais e as disputas dos fundos e aparelhos estatais na concorrência por mercados em busca da realização das vendas de seus produtos ou serviços que demonstrem a viabilidade da produção associada em relação à disputa capitalista.

Por sua situação preponderantemente defensiva e atravessada por contradições internas (Faria, 2011; Azellini, 2023), nem todas as experiências possíveis dentro da chamada gestão participativa, economia solidária,

empreendedorismo social, controle operário, dentre outras denominações (Guillerm & Bourdet, 1976), podem ser categorizadas a partir dos princípios da autogestão. Por isso, Viana (2013; 2018) e Souza (2012) apontam para a disputa de sentido do termo autogestão, pautada principalmente por sua aderência à realidade. Seu termo, segundo Henriques (2014), tem origem na década de 1950 pelo partido comunista iugoslavo. Entretanto, mais que uma questão semântica, nos importa principalmente desenvolver o conteúdo da autogestão (Freire, 1983) para substanciar o sentido e a orientação de sua adoção por cursos superiores com propostas que estejam, ao mesmo tempo, adaptadas e integradas às diferenças regionais em que as universidades brasileiras estão inseridas.

Os casos disponibilizados por Azellini (2023) e Henriques (2014), por exemplo, nos permitem aludir que a adoção da autogestão tem, muitas das vezes, correlação entre as crises periódicas do capital e o fechamento de fábricas e empresas de propriedade capitalista, em um contexto no qual são assumidas em situação financeira e produtiva precarizada.

Entretanto, a autogestão não pode se limitar a tarefas defensivas, vindo a assumir o controle da produção de valor apenas em condições deterioradas para a sua reprodução diante do assédio da orientação privatista por parte das grandes corporações e do Estado (Mandel, 1973). É preciso avançar na criação de novas formas de sociabilidade produtiva e distributiva, assentadas na associação de trabalhadores que consigam apontar saídas factíveis para a resolução do conflito capitalista da propriedade e finalidade da criação do valor, onde estejam fundamentados para a superação das dificuldades e dilemas a serem encarados. A capacidade de inserção científica, técnica e gerencial em organizações de propriedade associada dos produtores já existentes pode ser objeto de investigação e aplicação do conhecimento administrativo. Para além do fato das condições econômicas desfavoráveis enfrentadas por organizações dirigidas por trabalhadores associados, as universidades podem atuar enquanto mediadoras entre seus conhecimentos produzidos e as práticas exercidas em inúmeras associações, construindo horizontalmente variados tipos de intervenções que promovam o desenvolvimento econômico e social em sua região ao promover, em seus cursos, um programa estruturado como método de sua atuação extensionista, somado ao esforço de sistematização e produção de novos conhecimentos em organizações autogestionadas. Tão importante quanto é a proposição e construção de novos processos de produção, distribuição, comercialização e troca

fundamentados sob tais conteúdos, além de sua atuação em organizações com características autogestionárias já existentes que estejam sob seu território de incidência.

Os princípios norteadores da autogestão centram-se na finalidade comum, gestão e controle democráticos da propriedade, do processo do trabalho e da distribuição em comum dos resultados. Portanto, diante do conflito entre capital e trabalho, as universidades devem acolher organizações de produção associada e incubar propostas autogestionárias que avancem na resolução deste conflito advindo das relações sociais de produção sob a égide da propriedade privada, com a “apropriação dos meios de produção e a gestão do processo de produção, pelos próprios produtores” (Bernardo, 1975, p. 88). As finalidades e os meios para o uso comum da propriedade são geridos pela democracia do trabalho. A repartição das funções gerais se torna uma coisa de ofício e não confere nenhum poder sobre outros. Há a transformação da organização em administração da produção e distribuição da riqueza social realizada pela propriedade e controle em comum por seus membros. Ou seja, “buscar a associação do máximo de participantes no exercício do poder, ultrapassar no possível a divisão social do trabalho entre administradores e administrados” (Mandel, 1973, p. 10).

Diante das potencialidades da autogestão, é possível entender os motivos históricos de sua produção acadêmica estar ligada a processos diversos de atuação extensionista dos cursos superiores no Brasil (Vechia et al., 2019). A conexão intrínseca ao planejamento e prática organizacional produtiva dos trabalhadores permite aos cursos de Administração a atuação na totalidade do processo de estabelecimento das finalidades, do planejamento e realização do trabalho.

Como indicado por Tauile e Huberlan (2004), as atividades associadas de produção com características autogestionárias são formadas por indivíduos engajados e interessados no sucesso de suas atividades. Na mesma direção, a questão que nos impele é o “problema da administração e suas potencialidades libertadoras” (Fonseca, 2018, p. 175). Partimos, portanto, de um direcionamento geral para os fatores constitutivos da autogestão e extensão na Administração: “A questão da motivação para a eficiência, cooperação e inovação não é, portanto, de maneira alguma um problema insuperável para a democracia socialista” (Mandel, 1991, p. 58).

É de conhecimento geral que as universidades públicas produzem a maior parte do conhecimento científico no país. A participação na distribuição do fundo

público é ponto nodal que permite sustentar investimentos em organizações que não estejam dominadas por parte da iniciativa privada e que são fundamentais para o avanço científico e tecnológico, detendo papel estratégico em qualquer país que se pretenda alçar a patamares superiores no controle social da produção humana. Atualmente, o estado brasileiro “se utiliza de estratégias legais para garantir o redirecionamento do fundo público para instituições privadas”, pois como a “realização de pesquisas demanda um alto financiamento, interessa ao empresariado que este investimento seja realizado com recursos do fundo público, mas que os seus resultados sejam apropriados pelo setor privado”, diminuindo consideravelmente os “graus de autonomia científica das universidades públicas brasileiras” (Ribeiro et al., 2020, p. 559). Isso indica que a extensão universitária poderá ter papel fundamental na reversão desta tendência e, inclusive, na tendência historicamente instaurada das desigualdades de investimentos em inovação no país (Santana et al., 2019).

Trata-se de uma proposta de utilizar a curricularização da extensão com o objetivo de transformação da forma dominante do pensamento e atuação prática que encontramos na Administração. A propriedade e a acumulação privada da riqueza são naturalizadas na formação curricular, e categorias como propriedade, planejamento, direção e controle da organização do trabalho e de constituição de sua base técnica são tomadas como elementos sem distinção nas diversas formas de organização humana na história. Isso não quer dizer, como já alertado, que as organizações autogestionárias estão livres de contradições. Inseridas dentro da lógica do capital, suas capacidades de melhorias por financiamento de projetos para a inserção de mercado e alavancagem das condições de produtividade para ofertar produtos e serviços com preços acessíveis, se veem muitas vezes atadas. Além de se constituírem como programas de extensão fundamentados na autogestão, estarão orientados para as reais necessidades sociais, econômicas e políticas da classe trabalhadora brasileira, atuando em torno da efetivação do tripé universitário nas suas regiões (Vechia et al., 2019). O engajamento dos membros organizacionais e a comunidade acadêmica (Tauile & Huberlan, 2004) apresentam, em conjunto, potencialidades que devem ser exploradas e potencializadas pelas universidades.

Por isso, os cursos superiores de Administração podem se tornar referência de atuação regional, estadual e nacional às organizações que não são geridas e orientadas para as finalidades privadas. Essa é uma das possíveis contribuições que

os cursos de Administração podem oferecer à classe trabalhadora em sua região, no intuito de capacitar estudantes e organizações parceiras para lidar com maior proficiência em seus projetos de produção de renda, trabalho e manutenção de seus diversos modos de vida, com a criação de novas tecnologias de gestão e tecnologias aplicadas genuinamente pensadas e preparadas para as necessidades da classe trabalhadora. Nesse sentido, tentaremos avançar nos fundamentos principais que permitam aos cursos de administração participar do “surgimento de uma nova escola de organização do trabalho autogestionária” (Henriques, 2014, p. 22).

A relação entre extensão e autogestão e suas potencialidades de aplicação (Vechia et al., 2019; Zanin & Gutierrez, 2011; Tauile & Huberlan, 2004; Silva et al., 2020) se associa com a enorme quantidade de técnicas de ensino, pesquisa e extensão em cursos de administração (Ferreira, 2017; Lucas et al., 2023). Dentre essas múltiplas possibilidades de técnicas constitutivas da tríade universitária, desenvolveremos pelo materialismo as determinações mais importantes da composição e produção do valor em organizações, configurando tal análise no método extensionista orientador para a construção de práticas autogestionárias desenvolvidos no primeiro e segundo tópicos do texto, o que gerará a estrutura do programa extensionista modelo, a ser desenvolvida no terceiro tópico.

3 PRINCÍPIOS E PROCESSO DE TRABALHO AUTOGESTIONADO

Como delineado no primeiro tópico, a finalidade à qual o trabalho em comum se ordenará deve estar total ou tangencialmente atrelada a princípios autogestionários. Nessa direção, cabe apontar que as organizações alcançadas pelas universidades durante a elaboração desses programas e projetos de extensão não devem se limitar à forma elaborada nesta proposta. A democracia do trabalho na tomada de decisão deve ser uma forma de orientar, inclusive, intervenções no que tange à correspondência formal da organização com a base técnica e a organização do trabalho materializado.

No sentido de avançar na caracterização de formas organizacionais autogestionárias, adaptamos de Vargas de Faria et al. (2008) seus elementos formais no quadro a seguir:

Quadro 1: Princípios e elementos constitutivos da autogestão

Princípios	Elementos Constitutivos	
Gestão Democrática	Participação e responsabilidade na gestão	Graus de participação, níveis organizacionais e questões em que participa
		Graus de responsabilidade, níveis organizacionais e questões em que participa
	Informação	Acesso
		Domínio
	Ciclo dos processos	Formalização e reprodução das estruturas e fluxos do trabalho
Controle do processo de produção	Relações de propriedade: controle sobre o que é produzido, incluindo da disposição dos produtos	
	Razões de posse: controle sobre como é produzido	Agentes da produção: trabalho manual e mental
	Propriedade legal:	Meios de Produção: meios de trabalho e objetos do trabalho
Distribuição do resultado observando o trabalho aplicado na produção	Cotas comuns de participação na propriedade	
	Tempo de Trabalho	
	Natureza social do trabalho	
	Necessidades objetivas para a reprodução das condições de vida do trabalhador	
		Comum expansão da riqueza social e finalidade no desenvolvimento das forças produtivas

Fonte: adaptado de Vargas de Faria et al. (2008, p. 4)

As potencialidades libertadoras da Administração (Fonseca, 2018) se encontram na conjunção entre os princípios autogestionários com as definições das finalidades, da preparação e realização democráticas na produção associada e distribuição da riqueza. Leva em conta que “a luta pelo controle operário é o exemplo mais típico da luta por uma reivindicação transitória” (Mandel, 1973, p. 20) e que atua sobre o desenvolvimento desigual da consciência de classe dos trabalhadores. Ainda que advertidos do fato de que essas experiências em si são incapazes de revolucionarem por si próprias as bases de sustentação da economia capitalista (Mandel, 1973), a caracterização de princípios, finalidades, preparação, realização e distribuição democrática do trabalho e seus resultados devem compor os índices de aproximação das formalidades aqui expressas, funcionando como processo analítico e de orientação na tomada de decisões para mudanças e transformações organizacionais futuras. Elas compõem os primeiros passos para um programa que se molde a um ciclo extensionista de média ou longa duração. Em Gediel (2010), por exemplo, encontramos fontes inspirativas do Direito para

enfrentarmos questões como controle social, promoção, financiamento, intercooperação, equidade e marco jurídico de cooperativas, que alimentam e informam possibilidades de alternativas de definições legais no campo da autogestão.

Dado que as mudanças da composição técnica e orgânica do capital (adoção de maquinários e tecnologias para a substituição do trabalhador) não partem da produção científica e tecnológica brasileira, as organizações brasileiras quase sempre têm de se ajustar aos movimentos do capital externo e adotar tecnologias estrangeiras para problemas nacionais. Nesse sentido, a base técnica poderá ser efetivada por meio da aquisição de tecnologias e produção de tecnologias sociais próprias para a adequação sociotécnica (Dagnino, 2014; Henriques, 2014; Freitas e Segatto, 2014) ao contexto em que se aplicam. Um exemplo nesta direção pode ser encontrado com o “UFVolts Majorados” da Universidade Federal de Viçosa que é disponibilizado como optativa para o curso de administração. A potencialidade na relação com os cursos de engenharia pode ser voltada à pesquisa na base técnica das parcerias que serão constituídas, promovendo melhorias ou desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas à realidade e às necessidades produtivas das parceiras.

Para que seja possível avançar e contribuir com organizações de características autogestionárias, é necessário caracterizar sua formação histórica, estrutura de operações e fluxos de trabalho. Nos dizeres de Henriques (2014, p. 20-21), para “identificar contribuições dessas experiências à constituição de novas relações sociais de produção, faz-se necessário analisar as reformulações realizadas no processo de trabalho, desde soluções encontradas na produção quanto na gestão administrativa e estratégica das empresas”, ou seja, “identificar fatores que apontam para a radicalização da democracia nas unidades produtivas”. Tão importante quanto o diagnóstico de limites e potencialidades é orientar a investigação científica de modo que essa se expanda para um projeto de trabalho horizontalizado e resultados distribuídos em comum, contribuindo com a gestão da base técnica e da organização do trabalho no intuito de ampliar os resultados positivos de suas atividades, servindo de exemplo para outras organizações e associações com características autogestionárias e inspiração para ampliação de sua adesão pela classe trabalhadora brasileira. As potencialidades aqui discutidas já são realidade em diferentes modalidades, como as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP), os trabalhos pioneiros realizados no Nesol/USP, os

Centros de Formação em Economia Solidária (CEFES) e a Escola Internacional de Autogestão, atualmente realizada na Escola Nacional Florestan Fernandes, do MST.

O desenvolvimento da capacidade produtiva humana combinada gerou a possibilidade da separação entre os atos de preparação e realização do trabalho simples, pelo ajuste mútuo e aprendizado com a experiência prática. A divisão social do trabalho se desenvolve da própria base oriunda desta separação técnica do trabalho, entre seus momentos de preparação e realização, e, na história de suas lutas, as classes dominantes se apropriam das tarefas relacionadas à preparação do trabalho, enquanto as dominadas ficam com as atividades de realização do trabalho (Paço Cunha, 2018). A preparação e direção destes momentos que constituem o trabalho pôde ser realizada por alguém não envolvido diretamente com a realização, pois todo trabalho “imediatamente social ou coletivo em grande escala requer, em maior ou menor medida, uma direção que estabeleça a harmonia entre as atividades individuais e cumpra as funções gerais que resultam do movimento do corpo produtivo total” (Marx, 2013, p. 406), isto é, exerça a função geral da direção do trabalho sobre trabalhos individuais realizados num processo combinado.

O pensamento administrativo investe sobre o processo de trabalho em duas dimensões principais, dentro de uma mesma ou várias empresas: objeto do trabalho e meios de produção, sua base técnica, por um lado; e uma combinação de trabalho entre determinados indivíduos, por outro, a chamada organização do trabalho. Qualquer processo de trabalho possui também uma finalidade e, no caso do capitalismo, consiste em sua máxima autovalorização para absorção privada por seus proprietários:

A articulação entre essa base técnica e a organização do trabalho não é outra coisa senão uma relação social de produção cuja variação fornece delineamentos de um modo de produção historicamente determinado. Estamos falando, portanto, dos meios que o capital emprega para sua autovalorização, isto é, o processo que subjaz e domina os dois fatores abaixo isolados e os explica na medida em que são formas mais superficiais do processo crucial de criação do valor (Paço Cunha, 2019, p. 89).

A finalidade do trabalho em um processo autogestionado é algo que deve ser decidido pelo conjunto dos trabalhadores. A finalidade do capital, absorção

privada da riqueza produzida socialmente, não é adequada aos processos autogestionários, pois este entende que os resultados do processo autogestionado de trabalho devem ser distribuídos em um acordo com o que o corpo de trabalho almeja. A reapropriação dos meios de produção e do processo de trabalho permite elaborar técnicas gerenciais diversas das voltadas para a exploração da força de trabalho, como na Administração, sendo direcionadas para a libertação do trabalho penoso e desenvolvimento de tecnologias e processos produtivos cada vez mais qualitativos na composição da força de trabalho, aumentando a produtividade, o engajamento dos indivíduos, e assegurando participação e distribuição democrática dos resultados.

Por isso, o processo de reapropriação dos meios de produção é o primeiro passo para a tomada de controle social da produção e novo direcionamento das finalidades do trabalho, agindo em suas diversas formas de combinação, ou seja, “a força produtiva específica da jornada de trabalho combinada é força produtiva social do trabalho ou força produtiva do trabalho social. Ela deriva da própria cooperação. Ao cooperar com o outro de modo planejado, o trabalhador supera suas limitações individuais e desenvolve sua capacidade genérica” (2013, p. 404-405).

Como produzir de modo autogestionado? Para tal questão, não há fórmulas prontas e deve ser encontrada em uma construção comum entre universidades e parceiras, sob os princípios e fundamentos da autogestão. Podemos partir do fato que, nas organizações capitalistas, “a conexão entre seus trabalhos aparece para os trabalhadores, idealmente, como plano preconcebido e, praticamente, como autoridade do capitalista, como o poder de uma vontade alheia que submete seu agir ao seu próprio objetivo” (Marx, 2013, p. 407). No avanço da manufatura para a manufatura moderna e grande indústria, e mantendo esta cisão entre planejamento e execução, por sua vez, “proclama e maneja a maquinaria como potência hostil ao trabalhador” (Marx, 2013, p. 508). A retomada da finalidade da produção aos interesses e necessidades do trabalho é fator crucial para a determinação da possibilidade de efetivação de um processo autogestionado, mas não pode se limitar a isto.

Os princípios formais devem auxiliar no processo de constituição e tomada de decisão sobre a base técnica e a organização do trabalho autogestionado. Elas devem avançar no sentido de “ultrapassar no possível a divisão social do trabalho entre administradores e administrados” (Mandel, 1973, p. 10). Devem expressar

relações sociais de produção existentes, de modo que as atividades de direção, supervisão e mediação estejam sob controle social do trabalhador coletivo. Um processo em que a atividade de administração deixe de ser “trabalho explorado que funciona como trabalho de explorar” (Paço Cunha, 2018, p. 54) para se tornar trabalho que funciona como atividade de coordenação mútua de múltiplos trabalhos, objetivando o aumento da produtividade que permita, cada vez mais, a superação de formas penosas de produção e ampliem a capacidade qualitativa de atuação prática e organizativa que pertença à democracia do trabalho. Ademais, o papel das universidades e suas interconexões com outros órgãos da administração pública é fundamental para qualquer atividade que se proponha transformar a realidade social através do conhecimento e da produção e reprodução humanizada da vida.

Os cursos superiores de Administração têm, com a curricularização da extensão, a oportunidade de criar um ciclo formativo em extensão de média ou longa duração que permita aos docentes, técnicos e discentes o contato com formas diversas de organização e produção autogestionárias. Também possuem a oportunidade de propor, construir e criar formas alternativas de organização e sociabilidade autogestionadas que produzem e materializam sua própria realidade, voltadas para a valorização e autonomia da classe trabalhadora em várias de suas necessidades, como geração de trabalho, ocupação e renda, saúde, segurança e soberania alimentar, agroecologia e agroflorestas, produção integrada aos ciclos da natureza, adaptação e democratização tecnológica pela promoção da universalização de seu acesso e domínio, cultura, lazer dentre outras possibilidades. Significa que a administração tem a potencialidade de atuação em defesa de uma sociabilidade onde a democracia de suas decisões seja pautada pela comunidade, em condições de igualdade de direitos, de cada um segundo suas capacidades e a cada um segundo suas necessidades. Ou seja, ser a representação de um projeto de sociabilidade orientado para a humanização do homem.

Portados das principais formas de caracterização da autogestão em organizações, podemos avançar para o terceiro tópico deste texto, onde apresentaremos a construção de um programa de extensão em administração gerado como esboço de múltiplas combinações que visem a “sondagem do futuro próximo” (Moraes Neto, 2019, p. 22).

4 O PROGRAMA EXTENSIONISTA EM ADMINISTRAÇÃO: ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO NA PROMOÇÃO DA AUTOGESTÃO (CEPPAs)

Diante dos elementos trazidos neste texto, é possível argumentar que a autogestão se constitui no fundamento capaz de trazer acúmulo teórico e prático para os cursos de Administração das universidades brasileiras e permite a criação de um método que auxilie a sua inserção social nas regiões de sua atuação. Existem miríades de conhecimentos teóricos, técnicos e instrumentais que estão sendo produzidos nos cursos de Administração (Ferreira, 2017; Lucas et al., 2023) que podem propiciar ao desenvolvimento e fortalecimento de organizações de trabalhadores associados já existentes, na incubação de experiências em autogestão nos setores de tecnologia voltados para o processo produtivo e comercialização de bens ou serviços e, principalmente, na criação de novos projetos que atuem sob princípios da autogestão.

Os cursos de administração podem construir Centros de Extensão, Pesquisa e Promoção da Autogestão (CEPPAs) em que a interdisciplinaridade, diante das inúmeras relações entre as diversas ciências que as universidades brasileiras oferecem à sociedade, permita o desenvolvimento de projetos dos mais variados calibres e alcances. Procede, ainda, a possibilidade de novo ciclo extensionista com a mesma organização, nos casos de crescimento e expansão que demandem novos projetos.

São possibilidades de contribuições que os cursos universitários, em especial os de Administração, podem oferecer à classe trabalhadora da região no intuito de capacitar estudantes e organizações parceiras para lidar com maior proficiência em seus projetos de produção de renda, trabalho e manutenção de seus diversos modos de vida, com a captação de recursos públicos e a criação de novas tecnologias de autogestão da organização do trabalho e tecnologias aplicadas na base técnica, genuinamente pensadas e preparadas para atender às reais necessidades da classe trabalhadora.

Os cursos de Administração podem formar parcerias internas com quase a totalidade dos cursos das universidades brasileiras. Sendo as necessidades trabalhadoras multifacetadas e transversais às múltiplas áreas do conhecimento, possuem aspectos específicos, tais como: trabalho e gestão humanizada da saúde; produção e soberania alimentar agroecológica; produção integrada aos ciclos naturais; produção de máquinas, ferramentas e tecnologias por cursos de

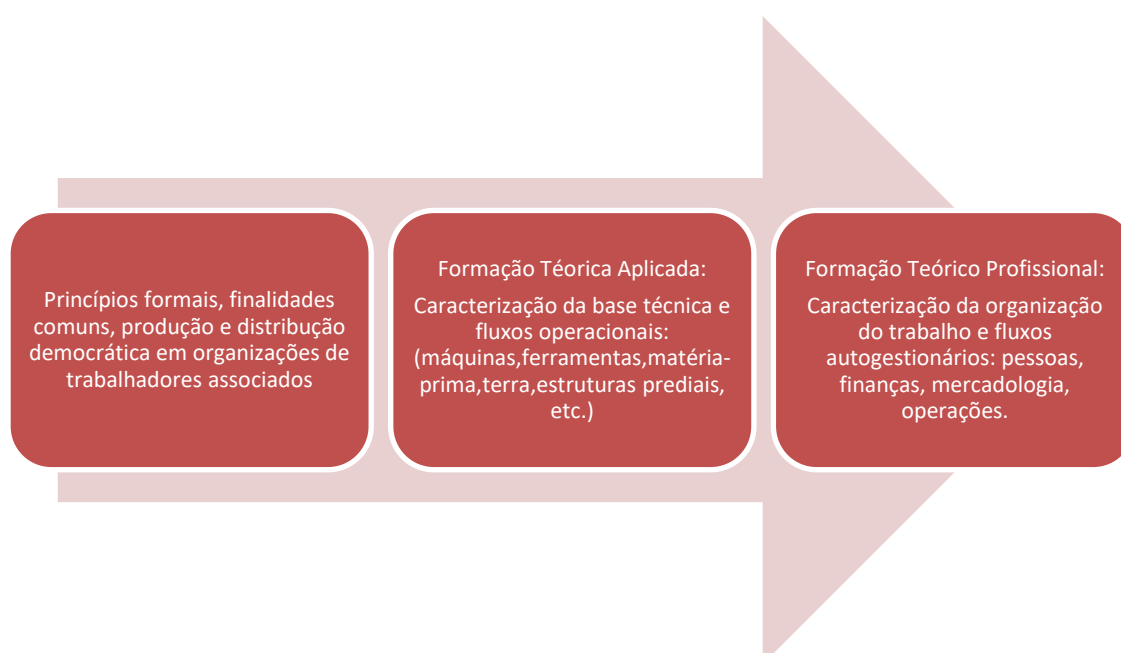
engenharias, direitos do trabalho, direitos humanos, dentre outras possibilidades de parcerias entre cursos superiores, concentrando-se na interdisciplinaridade proposta entre os dois eixos organizativos de atuação intimamente relacionadas e que avançam em uma mesma finalidade:

Quadro 2: Eixos de formação para categorização de organizações autogestionárias

Eixos	Conteúdos
Formação Tecnológica Aplicada (FTA)	Orientado para a formação teórica e prática da relação entre trabalho e aplicação das ciências exatas em organizações: matemática, estatística, modelos matemáticos de previsão, reconhecimento de padrões para planejamento e construção de cenários, operações e logística, tecnologias de informação, big data, inteligência artificial, internet das coisas, aplicativos específicos para operações de negócios, maquinário e equipamentos, seguros, contabilidade, finanças e controladoria e, nos possíveis casos, a construção de lojas físicas, indústrias ou outras formas de instalações. Este setor é idealizado para potencializar a base técnica de trabalho instalada pela inserção e transferência de tecnologias aplicadas de modo adequado e personalizado às diferentes organizações parceiras, através da mútua troca de experiências e conhecimentos.
Formação Teórica Profissional (FTP)	Orientado para a formação teórica e prática das ciências humanas em organizações: teorias do pensamento administrativo, estudos organizacionais, técnicas gerenciais e organização do trabalho, gestão de pessoas, novas organizações autogestionárias, planejamento estratégico, mercadologia, administração pública, terceiro setor, filosofia, história, economia, sociologia, política, antropologia, combate à violência e às opressões, direito do trabalho, direito empresarial, direitos humanos, estudos de gênero e sexualidade, saúde, alimentação, educação indígena e afrobrasileira e cultura. Este setor é idealizado para potencializar a organização do trabalho instalada pela inserção e transferência de tecnologias gerenciais aplicadas de modo adequado e personalizado às diferentes organizações parceiras, através da mútua troca de experiências e conhecimentos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 1: Processo de caracterização para intervenção em organizações autogestionárias



Fonte: elaborado pelo autor.

A sugestão para o ciclo extensionista do curso de Administração se concretiza na criação de 5 disciplinas de 30 ou 60 horas integradas, sendo elas: Oficina de Estudo em Formação Tecnológica Aplicada (Oficina FTA); Oficina de Estudo em Formação Teórico Profissional (Oficina FTP); Laboratório de Intervenção em Formação Tecnológica Aplicada (Lab Int. FTA); Laboratório de Intervenção em Formação Teórico Profissional (Lab Int. FTP); Relatório Final e Transferência Tecnológica (RFTT):

Quadro 3: Sugestão de disciplinas e cargas-horárias do ciclo extensionista

Código	Nome	Carga Horária
Oficina FTA	Oficina de Estudos em Formação Tecnológica Aplicada	30 ou 60 horas
Oficina FTP	Oficina de Estudo em Formação Teórico Profissional	30 ou 60 horas
Lab. Int. FTA	Laboratório de Intervenção em Formação Tecnológica Aplicada	30 ou 60 horas
Lab. Int. FTP	Laboratório de Intervenção em Formação Teórico Profissional	30 ou 60 horas
RFTT	Relatório Final e Transferência Tecnológica	30 ou 60 horas

Fonte: elaborado pelo autor.

Método de organização e operacionalização do ciclo extensionista dos CEPPAs

Partimos da sugestão de criação de uma comissão de avaliação composta por docentes, discentes, técnicos e representantes da organização parceira que se ajustem a cada projeto. Sendo assim, os CEPPAs teriam seus membros docentes, discentes, técnicos e parceiros interessados em comissões específicas para cada projeto como registro formal para as disciplinas. Dada a realidade hierarquizada no relacionamento universitário, esta organização proposta na composição da comissão de avaliação no processo da execução dos programas de extensão deve observar a horizontalidade incluída na própria avaliação de todo o processo, sendo a comissão, da forma que melhor for composta à sua realidade, será dada a responsabilidade de acompanhamento e registros formais das avaliações na universidade.

A partir da proposta da educação popular (Maciel 2011; Costa e Ferraz, 2017; Paulo, 2024; Freire, 2018), a comissão deve igualar os poderes e responsabilidades dos indivíduos ao delimitar suas tarefas enquanto corpo de trabalho combinado com as mesmas finalidades. Estabelecer, socialmente, a educação que queremos, a base histórica, econômica e cultural da qual se parte e está associada, e que

influencie a orientação no desenvolvimento dos projetos dentro do tripé universitário e das capacidades institucionais de cada universidade, projetando, no longo prazo, a criação e inserção em eventos, imersões, congressos e outras atividades interinstitucionais para promoção da autogestão nas universidades e nas comunidades as quais estão inseridas.

A autoavaliação é direcionada pela horizontalidade e ocorrerá durante o andamento da disciplina. Sugere-se aqui uma metodologia em construção com a organização parceira, adequando-a para ser empregada na construção e execução das atividades propostas. A construção deste projeto deve possuir uma orientação dada a partir dos conhecimentos e capacidades dos cursos e universidades interessadas, em conjunto com os saberes já instituídos e articulados com as parcerias, sendo, ao mesmo tempo, capaz de se adaptar e moldar aos processos e necessidades das parceiras. Grande parte de sua construção deve se dar em encontros programados entre docentes, discentes, técnicos e entidades parceiras, mas sem partir, em sua integralidade, de uma construção prévia que enrijeça o processo criativo, mine o desenvolvimento de conhecimentos e tecnologias pelos envolvidos e dificulte a adequação de cronogramas e etapas.

Dentro do processo de autoavaliação continuada das disciplinas pertencentes ao conjunto formativo, a comissão de avaliação registrará as formas e prazos de encontros, trabalhos de pesquisa e de campo, elaboração e entrega dos produtos da disciplina acordados entre docentes, estudantes, técnicos e entidades nos primeiros encontros do projeto. Devem acontecer, no mínimo, três encontros presenciais para avaliar o andamento dos projetos (quando estiverem em curso) e dar registro dos processos regulamentados e instituídos dentro das disciplinas, em conjunto com todos os atores envolvidos na construção dos planos de diagnóstico, produção de tecnologias organizacionais e sociais e transferência tecnológica.

Processos verticais e hierárquicos não são adequados ao método de atuação extensionista aqui sugerido. Os protagonistas para uma transição autogestionada do trabalho são os próprios trabalhadores associados, atores centrais na transformação da realidade, exigindo criatividade, conhecimento, inovação e inteligência. As universidades, seus cursos, e o curso de administração em específico, devem estabelecer um método extensionista que permita aos seus participantes assumirem

[...] o controle de seus processos produtivos e serem protagonistas de seu destino. Métodos que estimulem

processos dinâmicos e criativos. Da mesma forma, devem promover a capacidade de ação coletiva e de mobilização, necessárias tanto para a apropriação e transformação da produção, como para o desafio da luta política (Sosa et al., 2012, p. 29).

A sua operacionalização seria sustentada pelo seguinte princípio: atuação integrada de ambos os setores (FTA e FTP) durante as etapas de oficinas e laboratórios em conjunto com as parcerias constituídas. Ou seja, a requisição aos docentes de variados cursos sobre auxílio teóricos e aplicados por parte dos membros na construção das etapas dos projetos deve se adequar ao cronograma previsto de encontros presenciais da universidade com as parcerias, como laboratórios de desenvolvimento tecnológico e outros para dentro do ambiente universitário. A possibilidade de adesão a sistemas híbridos na condução do projeto se utilizando das tecnologias da informação e comunicação deve ser incentivada, desde que se adéque às capacidades organizacionais e seja decidida de forma consensual.

As oficinas e laboratórios se concentram alternadamente entre as dimensões teórico- profissional e tecnologia aplicada, tendo como foco de atuação a organização da base técnica (tecnologia aplicada) e organização do trabalho (teórico profissional), visando ao atendimento das necessidades socioeconômicas específicas das parceiras.

As duas primeiras oficinas (FTA e FTP) visam caracterizar a formação histórica, estrutura de operações e fluxos de trabalho atuais, no intuito de determinar como é a forma de produção de bens ou serviços atuais da organização parceira. Elas podem ser constituídas de apresentação da história da organização, sua atual forma técnica e organizacional e finalidade de atuação, pesquisas de diagnóstico com visitas técnicas, minicursos de formação integrada sobre os temas aderentes à realidade da parceira, dentre outras possibilidades de atividades que permitam caracterizar com precisão a constituição histórica da organização e identificar quais fatores apontam para a radicalização da democracia destas parceiras, através das soluções e reformulações realizadas no processo de trabalho durante sua existência. Assim, as oficinas estabelecerão um diagnóstico detalhado das dificuldades técnicas e organizacionais atuais e as potencialidades e possibilidades de melhorias que podem ser realizadas nos laboratórios de intervenção.

Concluídas as oficinas, começa a operacionalização dos laboratórios de intervenções (FTA e FTP), visando potencializar capacidades já instaladas que foram caracterizadas nas atividades anteriores propondo, desenvolvendo e instalando melhorias no processo técnico e adequação correlata na organização do trabalho, até mesmo criando novas aplicabilidades na base técnica da organização, com a aquisição de tecnologias ou produção de tecnologias sociais próprias e posterior modificação e adaptação da organização do trabalho diante desta nova realidade. Para tanto, os laboratórios de intervenção devem considerar quais elementos teóricos, técnicos, metodológicos e instrumentais que mais se adequam às possibilidades produtivas atuais das organizações parceiras para sua expansão e maior alcance produtivo e mercadológico possível, utilizando desenvolvimentos tecnológicos dos mais variados aspectos e considerando os limites de aplicabilidade, capacidade de atendimento da proposta e recursos físicos e financeiros disponíveis pela universidade e parceiras, especialmente dos cursos interessados em compor os CEPPAs.

Todas as disciplinas de oficinas e laboratórios produziram, ao final de sua execução, relatórios parciais de evolução do ciclo extensionista, elaborando registros documentais diversos e produtos específicos a serem apresentados ao final do semestre, que serão utilizados na composição do relatório final e no processo de transferência tecnológica (RFTT). Finalizadas as oficinas e laboratórios, esta última disciplina é dedicada à produção do relatório final e transferência tecnológica, onde outros tipos de produtos resultantes do ciclo extensionista também serviriam como os objetos a serem avaliados em conjunto, para posterior construção de portfólio de atuação local dos cursos envolvidos.

Assim, a proposta visa atender à uma organização por turma durante o mesmo ciclo formador em extensão, sendo resultado de 1 a 2 anos e meio de estudos, pesquisas e elaboração de intervenção com transferência tecnológica que estarão finalizadas após os momentos de aplicação prática *in loco* das propostas geradas durante seu desenvolvimento. Da redação final do material a ser entregue para a parceria, uma cópia para registro do curso e outra modificada (ocultando dados sensíveis) para disponibilização em meio digital a ser hospedado no *site* dos cursos interessados em constituir os CEPPAs, incluindo apresentações em vídeos, cadernos de pesquisa e extensão, construção de *sites* e aplicativos, bem como de outros produtos acadêmicos e tecnológicos de gestão que podem ser gerados como registro de conclusão do ciclo extensionista dos cursos com aquela parceira.

Deste primeiro delineamento, dos fundamentos teóricos e possibilidades metodológicas para caracterização e intervenção em organizações de trabalhadores associados autogestionados e disseminação de novas organizações sob tais princípios, está aberta uma possibilidade de integração entre teoria e prática na tríade ensino, pesquisa e extensão em administração com a criação de CEPPAs que se insiram nas diversas organizações que circundam as universidades e avançar na integração desta proposta de uma nova forma de utilização dos conhecimentos desenvolvidos nos cursos de administração sob os fundamentos da autogestão, utilizando da oportunidade da curricularização da extensão nos cursos superiores, integrando ao esforço iniciado pela Unesp/Marília, com a Escola Internacional de Autogestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto propôs a construção de Centros de Extensão, Pesquisa e Promoção da Autogestão (CEPPAs) como local de elaboração de metodologias extensionistas que se promovam investigações e intervenções sobre a questão do trabalho associado autogestionado em organizações populares, empresas recuperadas por trabalhadores, movimentos sociais, partidos, organizações públicas e sociais e outras formas alternativas de organização, oportunizadas pela curricularização da extensão nos cursos de administração dada pela Resolução CNE/CES nº 7 (2018).

Começamos nossa argumentação apresentando possibilidades e limites referentes à adesão dos cursos superiores de administração à metodologia extensionista orientada para autogestão. Além das grandes potencialidades dos próprios cursos de administração, a possibilidade de conjunção de diferentes cursos pode potencializar os projetos, proporcionando inovações e versatilidades na construção de iniciativas que permitam ampliar a capacidade das universidades em serem reconhecidas e inseridas nas mais diversas instâncias de atuação geográfica e institucional. Além de serem programas de extensão baseados na autogestão, estarão direcionados para atender às necessidades sociais, econômicas e políticas da classe trabalhadora brasileira, promovendo a implementação do tripé universitário em suas regiões (Vechia et al., 2019). O engajamento das organizações parceiras e da comunidade acadêmica (Tauile &

Huberlan, 2004) revela, em conjunto, potencialidades que as universidades devem explorar e fortalecer, combatendo a transferência orçamentária indireta promovida pelo estado e as desigualdades de investimentos em pesquisa no país (Ribeiro et al., 2020; Santana et al., 2019).

Existe, dentro desta discussão das universidades, a possibilidade de outros artigos que analisem a própria forma de constituição histórica e gestão universitária no Brasil, no intuito de problematizar os temas aqui apontados e desenvolver propostas que avancem na constituição da gestão das universidades sob princípios autogestionários, de modo a deitar profundas raízes em seu seio social ao desenvolver, enquanto universidade, soluções efetivas para as necessidades produtivas e reprodutivas associada à classe trabalhadora brasileira, apontando, ao mesmo tempo, para a elevação qualitativa deste processo em ambientes de complexa tomada de decisão e demonstrando sua viabilidade na gestão pública, tema que foge do escopo aqui pretendido.

A partir desta primeira avaliação, avançamos na elaboração do modo de investigação adequado para avaliação da base técnica e da organização do trabalho que permita estabelecer uma “nova” escola de Administração que se integre ao “surgimento de uma nova escola de organização do trabalho autogestionária” (Henriques, 2014, p. 22). Além disso, apresentam capacidade de organização acadêmica de eventos para divulgação e promoção de pesquisas extensionistas em autogestão, movimento este já iniciado pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Unesp/Marília em 2023 com a criação da Escola Internacional de Autogestão.

Além do processo de trabalho, foi necessário também apontar as condições necessárias para a efetivação de um processo autogestionado: a reapropriação da propriedade e a construção em comum sobre as finalidades, a produção associada e distribuição democrática dos resultados obtidos. Elas devem avançar no sentido de “ultrapassar no possível a divisão social do trabalho entre administradores e administrados” (Mandel, 1973, p. 10). Devem expressar relações sociais formais existentes, de modo que as atividades de direção, supervisão e mediação estejam sob controle social dos trabalhadores associados. Um processo em que a atividade de administração supere sua condição de “trabalho explorado que funciona como trabalho de explorar” (Paço Cunha, 2018, p. 54), visando a superação de formas penosas de produção e ampliação na capacidade qualitativa de atuação prática e organizativa que pertença à democracia do trabalho. Este texto focou no contexto

das unidades produtivas e no processo interno organizativo que promova a autogestão em iniciativas de trabalho associado para a criação de programas de extensão em Administração. Entretanto, abre outra possibilidade de ampliação da discussão aqui desenvolvida com a necessidade de redes de produção, distribuição e consumo, cuja proposta da economia solidária tem se aprofundado e desenvolvido ampla literatura.

Em seguida apresentamos aquilo que foi gerado como esboço de múltiplas combinações que visem a “sondagem do futuro próximo” (Moraes Neto, 2019, p. 22). Existem miríades de conhecimentos teóricos, técnicos e instrumentais que estão sendo produzidos nas universidades em seus cursos de Administração (Lucas et al. 2023; Costa e Ferraz, 2017; Ferreira, 2017; Paula, 2013) que podem propiciar no desenvolvimento e fortalecimento das organizações com características autogestionárias e a proposição de novas organizações de propriedade e gestão democrática do trabalho associado.

Sua constituição formal se daria com a criação de uma comissão de avaliação composta por membros docentes, técnicos, discentes e representantes da organização parceira, escolhidos de maneira horizontal e responsáveis formais pelos registros de atividades e avaliações realizadas (Maciel, 2011; Paulo, 2024; Freire, 1983; 2018) sem que isso se constitua em objetos de diferenciações de poder entre seus membros. A operacionalização da proposta se estrutura 5 disciplinas de 30 ou 60 horas integradas por dois eixos de investigação em organizações (Formação Teórica Aplicada e Formação Teórica Profissional), alternando laboratórios de estudos e oficinas de intervenção e finalizando com a produção dos materiais finais do ciclo extensionista e a transferência tecnológica e conhecimentos construídos conjunta e horizontalmente entre universidades e organizações de trabalhadores associados parceiros como forma de registro do encerramento do ciclo, podendo ser avaliado novo ciclo nos casos em que sejam necessários para ampliação de projetos já atendidos.

Os limites de adesão da autogestão pela classe do trabalho são complexos e difíceis de superar. Entretanto, a conjunção do conhecimento produzido nas universidades com os conhecimentos acumulados e sistematizados pela gestão dos trabalhadores associados em suas iniciativas permite uma relação de mediação entre as diversas necessidades da classe trabalhadora e a organização e materialização de suas tarefas produtivas e políticas, em direção à transição da superação das relações sociais de produção capitalista.

Artigo submetido em 16 de outubro de 2024, aprovado em 23 de abril de 2025.

Editores de seção organizadores do Dossiê: Armindo Teodósio dos Santos de Souza, Fabio Bittencourt Meira, Nayara Silva de Noronha

Editora responsável pela decisão editorial final: Nayara Silva de Noronha

Editora da Revista e responsável pela diagramação: Christine da Silva Schröder

Editora de texto: Isadora de Faveri Froemming

O autor assinou declaração concordando expressamente com a publicação deste artigo como preprint, atendendo ao especificado em <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/about/submissions>.

Declaração de contribuição do autor

Henrique Almeida de Queiroz: Conceituação; Análise formal; Investigação; Metodologia; Escrita; Escrita – revisão e edição.

Declaração de conflito de interesse

O autor declara que não há conflito de interesse.

Declaração de disponibilidade de dados da pesquisa

Os conteúdos subjacentes ao texto da pesquisa já estão contidos no manuscrito e disponíveis sem restrições.

Declaração de uso de Inteligência Artificial (IA)

Uso da ferramenta ChatGPT restrito à formatação de referências de acordo com as normas APA.

REFERÊNCIAS

Albert, M., Chomsky, N., Ortellado, P., Bookchin, M., & Guillén, A. (2004). Autogestão hoje: Teorias e práticas contemporâneas. Fásca Publicações Libertárias.

Bernardo, J. (1975). Para uma teoria do modo de produção comunista. Porto: Afrontamento

Brasil. Conselho Nacional de Educação. (2018). Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018: Estabelece as diretrizes para a extensão na educação superior

brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação – PNE 2014 – e dá outras providências. Diário Oficial da União.

https://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/55877808

Costa, A. M. F., & Ferraz, A. B. F. (2017). Universidade, extensão e educação popular: Princípios da Extensão Popular na UFMG e o impacto da curricularização da extensão. *Extensão e Sociedade*, 8(2), 105-124.

<https://periodicos.ufrn.br/extensaoesociedade/article/view/11182/pdf>

Currie, G. (2022). How business schools address grand societal challenges through research: Personal reflections and a call to arms. In A. Örténblad & R. Koris (Eds.). *Debating business school legitimacy: Attacking, rocking, and defending the status quo*. (pp. 253–270). Cham: Palgrave Macmillan.

Dagnino, R. (2014). *Tecnologia social: Contribuições conceituais e metodológicas* [online]. Campina Grande: EDUEPB.

Faria, J. H. (1987). *Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas*. Curitiba: Criar Edições.

Faria, J. H. de. (2009). *Gestão participativa: Relações de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Faria, J. H. de. (2017). Autogestão, economia solidária e organização coletivista de produção associada: Em direção ao rigor conceitual. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(3), 629–650. <https://doi.org/10.1590/1679-395151169>

Faria, M. S. de. (2011). *Autogestão, cooperativa, economia solidária: avatares do trabalho e do capital*. Florianópolis: UFSC.

Fé, C. F. C. M., & Faria, M. S. (2011). Catadores de resíduos recicláveis: Autogestão, economia solidária e tecnologias sociais. In M. Zanin & R. F. Gutierrez (Orgs.). *Cooperativas de catadores: Reflexões sobre práticas* (pp. 15-36). Claraluz.

Ferreira, T. E. L. R. (2017). Extensão universitária no curso de administração: métodos de ensino utilizados no projeto Administração para Todos. *Revista Extensão & Sociedade da UFRN*, 8(2), 31- 46.

<https://periodicos.ufrn.br/extensaoesociedade/article/view/11182>

Fonseca, F. C. P. (2018). Reflexões acerca dos legados da comuna de Paris e da revolução russa sobre a administração e gestão pública. In: Paço Cunha, E., Ferraz, D. L. S. (Orgs). *Crítica Marxista da Administração*. Rio de Janeiro: Rizoma, 175-200.

Freire, P. (1983). *Extensão ou comunicação?* Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Freire, P. (2018). *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Freitas, C. C. G., & Segatto, A. P. (2014). Ciência, tecnologia e sociedade pelo olhar da tecnologia social: Um estudo a partir da teoria crítica da tecnologia. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(2), 312-320. <https://doi.org/10.1590/1679-39517420>

Gediel, J. A. P. (2010) Estudos de direito cooperativo e cidadania. Curitiba: Programa de Pós-Graduação em Direito da UFPR.

Guillerm, A., & Bourdet, Y. (1976). Autogestão: uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar.

Henriques, F. C. (2014) Autogestão em empresas recuperadas por trabalhadores: Brasil e Argentina. Florianópolis: Insular.

Klechen, C. F., Barreto, R. de O., & Paes de Paula, A. P. (2011). Pilares para a compreensão da autogestão: O caso de um programa de habitação da Prefeitura de Belo Horizonte. *Revista de Administração Pública (RAP)*, 45(3), 669-694.

Lucas, A. C., Pires de Arruda Leite, J., Gonçalves Junior, O., Van Noije, P., & Ribeiro de Sousa, R. (2023). Curricularização da extensão: A experiência do curso de administração pública da Faculdade de Ciências Aplicadas UNICAMP. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 28, 1-18. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.88038>

Maia, L. (2020). A teoria da autogestão social em Nildo Viana. *Élisée - Revista de Geografia da UEG*, 9(2), 1-25. <https://www.revista.ueg.br/index.php/elisee/article/view/10362>

Maciel, K. F. (2011). O pensamento de Paulo Freire na trajetória da educação popular. *Educação em Perspectiva*, 2(2), 326-344.

Marx, K. (2013). *O Capital*. São Paulo: Boitempo.

Mandel, E. (1973). *Control obrero, consejos obreros, autogestión: antología*. Ediciones de la Ciudad Futura.

Mandel, E. (1991). *Socialismo x Mercado*. São Paulo: Ensaio.

Moraes Neto, B. R. (2019). Processo de trabalho e relevância futura da crítica ao capitalismo. *Verinotio - Revista on-line de Filosofia e Ciências Humanas*, 14(25), 11-27. www.doi.org/10.36638/1981061X.2019.25.1.449/11-27

Oliveira, F., & Goulart, P. M. (2015). Fases e faces da extensão universitária: Rotas e concepções. *Revista Ciência em Extensão*, 11(3), 8-27. https://ojs.unesp.br/index.php/revista_proex/article/view/1225

Paço Cunha, E. (2018) Ontogênese e formas particulares da função de direção: introdução aos fundamentos históricos para a crítica marxista da organização. In: Paço Cunha, E. Ferraz, D. L. S. (Orgs). *Crítica Marxista da Administração*. (pp. 15-62). Rio de Janeiro: Rizoma.

Paço Cunha, E. (2019). Base técnica e organização do trabalho na manufatura e grande indústria: Inflexão, desenvolvimento desigual e reciprocidades. *Verinotio - Revista on-line de Filosofia e Ciências Humanas*, 25(1), 88-128. www.doi.org/10.36638/1981061X.2019.25.1.452/88-128

Paço Cunha, E., & Guedes, L. T. (2017). Recepções do ideário marxista pelo pensamento administrativo: da oposição indireta à assimilação relativa. *Organizações & Sociedade*, 24(82), 432-455. <https://doi.org/10.1590/1984-9240824>

Paula, J. A. de. (2013). A extensão universitária: história, conceito e propostas. *Interfaces - Revista de Extensão*, 1(1), 05-23.

Paulo, F. dos S. (2024). A influência de marxistas nas obras de Paulo Freire. *Trabalho & Educação*, 33(2), 88-101.

Paniago, M. C. S. (2020). Autogestão e controle operário: uma análise histórica crítica. *Revista Katálysis*, 23(2), 338-347.

Pinheiro, D. C., & Paes de Paula, A. P. (2016). Autogestão e práticas organizacionais transformadoras: Contribuições a partir de um caso empírico. *Desenvolvimento em Questão*, 14(33), 233-236. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2016.33.233-266>

Ribeiro, D. B., Oliveira, E. F. dos A., Denadai, M. C. V. B., & Garcia, M. L. T. (2020). Financiamento à ciência no Brasil: Distribuição entre as grandes áreas do conhecimento. *Revista Katálysis*, 23(3), 548-561. <https://doi.org/10.1590/1982-02592020v23n3p548>

Santana, J. R., Teixeira, A. L. da S., Rapini, M. S., & Esperidião, F. (2019). Financiamento público à inovação no Brasil: contribuição para uma distribuição regional mais equilibrada? *Planejamento e Políticas Públicas*, 52, 355-387.

Silva, S. P., et al. (2020). Extensão universitária, economia solidária e geração de oportunidades no contexto da Covid-19: Uma visão a partir de três experiências concretas no território brasileiro. IPEA, Boletim Mercado de Trabalho - Conjuntura e Análise (Especial Covid-19). <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10189>

Sosa, B.; Jaime, A.; Lozano, D.; Rosset, P. *Revolução agroecológica: o Movimento de Camponês a Camponês da ANAP em Cuba*. São Paulo: Expressão Popular, 2012.

Tragtenberg, M. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

Vargas de Faria, J. R., Leal, A. P., Attie, J. P., Hirayama, W. H., Matos, R. D., & Dutra, R. S. A. (2008). Autogestão e poder: Esquema de análise das relações de poder em organizações com características autogestionárias. In: *Anais do 5º Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*. Belo Horizonte: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração.

Vechia, R. S. D., Santos, A. M. dos, & Nunes, T. de G. (Orgs.). (2019). *Autogestão e extensão universitária: 20 anos de história*. Marília: Lutas Anticapital.

Viana, N. (2013). Autogestão: O signo e o ser. *Revista Enfrentamento*, 8(14), jul./dez. <https://redelp.net/index.php/renf/article/view/382>

Viana, N. (2018) As experiências autogestionárias. In: Paço Cunha, E. Ferraz, D. L. S. (Orgs). *Crítica Marxista da Administração*. (pp. 175-200). Rio de Janeiro: Rizoma.

Zanin, M. & Gutierrez, R. F. (Orgs.) (2011). Cooperativas de catadores: Reflexões sobre práticas. Claraluz.

Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.