

# **AUTOGESTÃO, PARTICIPAÇÃO E PODER EM UM GRUPO DE EXTENSÃO E PESQUISA: PRÁTICAS E DISCURSOS**

## **1. INTRODUÇÃO**

A autogestão, a participação e o poder são conceitos importantes quando se trata de subgrupos dentro de organizações, como grupos de pesquisa e extensão, subgrupos muito comuns dentro de universidades. Esses termos inter-relacionados abrangem práticas e modelos destinados a promover uma governança mais democrática e inclusiva dentro desses grupos. A autogestão refere-se à capacidade de um grupo ou organização de se autogovernar, sem depender de hierarquias tradicionais. A participação diz respeito ao envolvimento ativo dos membros do grupo nos processos de tomada de decisão, enquanto o poder se refere à distribuição de autoridade e influência entre os membros (Sainsaulieu & Kirschner, 2006).

Historicamente, a implementação de modelos de autogestão em grupos de pesquisa e extensão enfrentou diversos desafios. Entre eles estão a resistência institucional, dificuldades na manutenção da coesão e eficácia do grupo, e problemas relacionados à distribuição equitativa de recursos e responsabilidades.

Apesar desses desafios, a adoção da autogestão e da participação democrática em grupos de pesquisa e extensão apresentou inúmeros benefícios. Esses modelos aumentam o engajamento e a satisfação dos membros, promovem a inovação e a criatividade, e fortalecem a coesão e o compromisso do grupo com seus objetivos. Estudos de caso, como o de Santos (2015), indicam que grupos que empregam práticas participativas tendem a alcançar resultados mais sustentáveis e desenvolver soluções mais eficazes para os problemas que enfrentam.

Problemas como a burocratização excessiva, a centralização do poder e a falta de transparência nas decisões são prevalentes em grupos que não praticam a autogestão. Em contraste, a autogestão promove uma cultura de transparência, colaboração e responsabilidade compartilhada. Castells (2012) argumenta que a distribuição equitativa de poder e a participação ativa dos membros são essenciais para a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

Nesse contexto, com foco nas relações de poder que emergem na dinâmica organizacional do grupo, este estudo se propõe a analisar as práticas e discursos relacionados à autogestão, participação e poder em um grupo de pesquisa e extensão denominado Centro Colaborador de Apoio e Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais (CECAMPE) do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), fomentado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) da Região Sudeste - CECAMPE/Sudeste, sediado na Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

Entendemos o potencial desse estudo em contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 04- Educação de Qualidade e 08-Trabalho Decente e Crescimento Econômico, ao considerar que as atividades desenvolvidas pelo CECAMPE/Sudeste impactam diretamente no desenvolvimento da educação básica na região sudeste e ao considerar que as atividades desenvolvidas por estes grupos poderão ser melhor desempenhadas.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Os modelos de gestão mecânicos e orgânicos representam abordagens opostas na estrutura organizacional. Os mecânicos são caracterizados por uma estrutura rígida e hierárquica, com decisões centralizadas, sendo eficientes em ambientes estáveis (Onday, 2016). Em contraste, os modelos orgânicos são mais flexíveis e adaptáveis, com comunicação horizontal e decisões descentralizadas, adequados para ambientes dinâmicos (Lunenburg, 2012).

Watson (2005) identifica dois tipos de gestão: a ortodoxia sistêmico-controladora, focada no controle, e o modelo processual racional, que enfatiza a negociação e a resolução de conflitos. Alguns autores sugerem que um equilíbrio entre ambos os modelos pode ser a chave para o sucesso organizacional (Russell & Smorodinskaya, 2018).

A autogestão surge como uma alternativa cada vez mais popular, proporcionando mais autonomia e engajamento (Rolls, 2021). Ela permite que grupos gerenciem suas atividades de forma descentralizada, promovendo inovação e resiliência (Martela, 2019). Comparada a modelos hierárquicos tradicionais, a autogestão envolve processos tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima, com decisões descentralizadas e coordenação baseada na comunicação e na transparência (Martela, 2019).

Apesar dos benefícios como maior engajamento e adaptabilidade, a autogestão também apresenta desafios, como evitar a estagnação e garantir a dinamização contínua das práticas (Kendall et al., 2011). Ela se mostra valiosa em diversos contextos, de comunidades agrícolas a organizações complexas (Lopdrup-Hjorth & Gudmand-Høyer, 2011).

Quanto à participação em grupos e a dinâmica de poder dentro desses contextos, esses são temas centrais em estudos de sociologia, psicologia organizacional e ciência política.

A maneira como os indivíduos participam e exercem poder pode influenciar significativamente os resultados e a coesão de grupos. As relações de participação e poder realizam-se em contextos sócio-históricos determinados, dentro dos quais estão implicadas múltiplas variáveis (Sainsaulieu & Kirschner, 2006).

A participação em grupos pode ser entendida como o envolvimento ativo dos membros em processos de tomada de decisão e execução de tarefas. Carpentier (2012) discute que a participação não é apenas o acesso e a interação, mas envolve o poder real de influenciar decisões. Isso é importante para distinguir entre mera presença e participação efetiva.

Gaventa e Martorano (2016) exploram como a desigualdade influencia a participação política, utilizando a abordagem do "cubo de poder". Eles argumentam que o poder está intrinsecamente ligado à capacidade de participação, afetando quem pode realmente influenciar decisões em diferentes níveis.

Gaventa (2006) enfatiza a necessidade de colocar as relações de poder no centro do entendimento sobre participação. Ele propõe que a análise de poder deve considerar tanto os contextos locais quanto globais, e como esses contextos influenciam a capacidade de indivíduos e grupos participarem efetivamente.

Gaventa e Cornwall (2015) abordam a interrelação entre poder, participação e democracia participativa, destacando como as dinâmicas de poder podem facilitar ou limitar a participação efetiva e o empoderamento dos indivíduos e grupos.

A participação e o poder em grupos são temas complexos que exigem uma compreensão profunda das dinâmicas sociais e políticas. Os estudos revisados mostram que a verdadeira participação vai além do acesso e da interação, envolvendo uma redistribuição de poder que permite uma influência real e efetiva dos participantes. As diferentes abordagens e contextos destacam a necessidade de analisar cuidadosamente como o poder é distribuído e exercido em qualquer tentativa de promover a participação.

Em relação aos grupos de pesquisa e extensão, esses desempenham papéis importantes na geração de conhecimento e aplicação prática de descobertas científicas. A participação efetiva, gestão eficiente e autogestão são fundamentais para seu sucesso (Johnson, 2018; Silva, 2020). Mainardes (2022) destaca a relevância desses grupos no Brasil para a aquisição do *habitus* científico, enquanto Coutts e Roberts (2003) enfatizam que a extensão deve ser adaptada às necessidades locais e encorajar a participação ativa.

A participação ativa é vital para a coesão e o sucesso dos projetos. Allen et al. (2016) mostram que a participação em comunidades online facilita a troca de conhecimento e suporte. Brown et al. (1996) ressaltam a importância da liderança transformacional para aumentar a

eficácia e coesão dos grupos. Langfred (2000) explora a autonomia individual e grupal em grupos de trabalho, destacando os benefícios da autogestão.

Participar de grupos de extensão apresenta desafios, como a influência da desigualdade na participação política, que pode afetar a capacidade de influenciar decisões (Gaventa & Martorano, 2016). A autogestão em grupos de pesquisa pode aumentar a eficiência e inovação, como destacado por Compton (1989), que vê a colaboração entre cientistas e agentes de extensão como vital.

Estudos mostram que práticas de autogestão melhoram a eficiência e a qualidade das produções acadêmicas (Silva, 2020; Johnson, 2018). A adoção de práticas participativas e autogestão em grupos de pesquisa promove engajamento, inovação e coesão, levando a resultados mais sustentáveis e eficazes (Santos, 2015). Assim, participação, gestão e autogestão são interligadas e essenciais para o sucesso desses grupos, reforçando a importância de modelos participativos, liderança transformacional e suporte contínuo (Johnson, 2018; Silva, 2020).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Considerando que o presente estudo tem como objetivo analisar as práticas e discursos relacionados à autogestão, participação e poder em um grupo de pesquisa e extensão denominado Centro Colaborador de Apoio e Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais (CECAMPE) do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), fomentado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) na Região Sudeste - CECAMPE/Sudeste, esta pesquisa de caráter qualitativo, foi conduzida como um estudo de caso, pois essa abordagem permite uma análise aprofundada e detalhada das práticas e discursos no contexto específico do CECAMPE/Sudeste (Yin, 2015).

Para a realização deste estudo, foram utilizadas múltiplas fontes de dados, conforme a técnica de triangulação de dados recomendada por Flick (2009). As fontes de dados que compõem e o corpus desta pesquisa foi composto por seis relatórios técnicos semestrais, um relatório anual, ao final do primeiro ano projeto e um relatório técnico final do projeto, produzidos e enviados ao FNDE, 40 atas/ memórias de reuniões e um relatório final de avaliação do programa, produzida ao final do segundo ano do projeto. Este relatório de avaliação constituiu a principal fonte de informações que sustenta os argumentos apresentados nessa pesquisa.

Os dados coletados foram analisados utilizando a técnica de Análise de Conteúdo, conforme descrita por Bardin (2011). Este método permite a identificação de categorias temáticas relacionadas à autogestão, participação e poder, a partir dos dados qualitativos coletados.

Os procedimentos para a análise de conteúdo foram a pré análise, a partir da leitura flutuante e organização dos dados coletados. Nesta fase, foi feita a seleção dos documentos a serem analisados; exploração do material, codificando e categorizando dos dados. Os dados foram organizados em categorias temáticas que emergiram dos textos e tendo como suporte o referencial teórico e o objetivo da pesquisa e; tratamento dos resultados e interpretação, analisando e interpretando as categorias temáticas, relacionando-as com a literatura existente sobre autogestão, participação e poder.

Ao final do processo de exploração codificação e categorização dos dados, as categorias temáticas que emergiram, de forma iterativa e fundamentada nos dados coletados, foram a comunicação, a descentralização das decisões e a flexibilidade.

### **4. RESULTADOS**

Conforme mencionado na introdução, o CECAMPE Sudeste, em sua primeira fase teve atuação no período compreendido entre os anos de 2020 e 2022. É este período que é o foco e fonte de análise desta pesquisa.

Junto ao plano de trabalho apresentado pelo CECAMPE Sudeste ao FNDE, foi apresentada uma carta de princípios que deveria balizar a atuação do grupo e direcionar as ações de formação do programa. Nesta carta de princípios, foram destacados três pilares: Gestão democrática, equidade e inclusão e qualidade da Educação social e etnicamente referenciada.

Ao ter a gestão democrática como princípio, pressupõe a promoção de um ambiente participativo onde todos os membros têm voz ativa nas decisões e processos. Esse modelo de gestão valoriza a colaboração, a transparência e a igualdade, permitindo que as opiniões e contribuições de todos sejam consideradas. A gestão democrática fomenta o engajamento e a responsabilidade coletiva, o que pode levar a uma maior satisfação no trabalho e a melhores resultados produzidos pelo grupo. Além disso, ao incentivar a participação ativa, a gestão democrática ajuda a desenvolver habilidades de liderança entre os membros do grupo e a fortalecer a coesão e a confiança mútua, conforme apontado por Martela (2019).

Em que pese o esforço evidente para que, de fato, a gestão democrática prevalecesse, em algumas vezes, a condução do grupo parece ter se distanciado um pouco da gestão democrática, como pode ser observados em fatos como a comunicação em grupo de WhatsApp, principal instrumento de comunicação do grupo, ser unidirecional, ou seja, as postagens restritas a apenas algumas pessoas, enquanto outros só recebiam as mensagens e não era possível responder ou se manifestar em relação às mensagens recebidas e à participação no grupo.

Em algum sentido, esse fato contrapõem os fundamentos de organizações orgânicas, como apresentado por Lunenburg (2012) quando destaca que as organizações orgânicas incentivam a comunicação horizontal e a descentralização da tomada de decisões, promovendo a inovação e a rápida resposta às mudanças.

Ainda, segundo os princípios de participação e poder, conforme apontado por Carpentier (2012), a participação não é apenas o acesso e a interação, mas envolve o poder real de influenciar decisões. Isso é importante para distinguir entre mera presença e participação efetiva. Ao ter um canal de comunicação limitado, este fato ilustra uma “mera presença”, em contraponto a uma participação efetiva.

Na categoria descentralização das decisões, relacionada à liderança, a gestão eficiente de grupos de pesquisa e extensão requer estratégias que promovam a colaboração e a divisão justa de responsabilidades, conforme apontado por Brown et al. (1996), pois a liderança transformacional é importante para aumentar a eficácia e a coesão dos grupos de trabalho na extensão cooperativa. A considerar as evidências nos dados coletado, é possível assumir que na maioria das vezes, esta liderança transformacional esteve presente nesse grupo.

As equipes construíram, a partir das atribuições que lhe foram conferidas, articulações para melhorarem executarem as suas funções, alcançarem as suas metas e entregarem os seus produtos.

A considerar a percepção de componentes do grupo, presente em diferentes fontes de dados, a comunicação, a definição clara de atividades e responsabilidades, além da ausência de feedbacks foram pontos importantes que, de certa forma, foram negligenciados algumas vezes.

A Flexibilidade pode ser verificada a partir de fragmentos do relatório de resultados que apontam como as equipes tiveram a liberdade de organizarem as suas atividades.

Estes elementos reforçam que, embora a autogestão orgânica ofereça diversos benefícios, como maior engajamento e satisfação dos membros do grupo, também apresenta desafios significativos e, conforme apontado por Kendall et al. (2011), a autogestão requer um equilíbrio cuidadoso para evitar a estagnação e promover a dinamização contínua das práticas organizacionais.

Por fim, ao considerar os resultados alcançados pelo grupo ao final do projeto ao entregar todos os produtos contratados pelo FNDE com alto padrão de qualidade reconhecido pelo

contratante, pelos constantes elogios recebidos pelo público alcançado (diretores escolares, professores secretarias municipais de educação e outros públicos de interesse), pelos subprodutos desenvolvidos pelo grupo no campo da pesquisa, como dissertações, artigos, e-books e outras produções, pode-se afirmar que o grupo alcançou seus objetivos com êxito, corroborando com os achados de Silva (2020) que revelou que grupos que implementaram práticas de autogestão aumentaram a eficiência de seus projetos e melhoraram a qualidade de suas produções acadêmicas e também com Johnson (2018), que demonstrou que grupos de pesquisa autogeridos exibiram níveis mais altos de inovação e satisfação dos membros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou as práticas de autogestão, participação e poder no grupo de pesquisa CECAMPE/Sudeste, vinculado ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), promovido pelo FNDE. Utilizando triangulação de dados de relatórios, atas de reuniões e outros documentos, obteve-se uma visão detalhada do funcionamento do grupo. Embora o discurso sobre gestão democrática nem sempre corresponda à prática, o grupo buscou constantemente alinhar-se com seus princípios de autogestão e inclusão).

As principais conquistas incluíram a implementação de práticas de autogestão, promovendo autonomia, responsabilidade, e participação ativa nas decisões estratégicas, criando um ambiente de trabalho colaborativo e adaptável. No entanto, foram identificados desalinhamentos entre o discurso e a prática, com algumas vozes dominando as discussões, sugerindo a necessidade de mecanismos para garantir uma participação mais equitativa.

A pesquisa enfrentou limitações, como a falta de acompanhamento longitudinal e a dependência de dados documentais, o que pode ter influenciado a análise. Sugere-se que futuras pesquisas adotem estudos longitudinais e entrevistas em profundidade para explorar melhor as dinâmicas de participação e poder. Comparações entre diferentes grupos de pesquisa e extensão também seriam valiosas para identificar padrões.

Em resumo, o CECAMPE/Sudeste demonstrou compromisso com os princípios de autogestão e participação, apesar dos desafios, destacando a necessidade de ajustes contínuos para garantir a equidade e a inclusão.

## 6. REFERÊNCIAS

- Allen, C., Vassilev, I., Kennedy, A., & Rogers, A. (2016). Long-term condition self-management support in online communities: A meta-synthesis of qualitative papers. *Journal of Medical Internet Research*. Disponível em: <https://www.jmir.org/2016/3/e61/>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.). São Paulo: Edições 70
- Brown, W., Birnstihl, E., & Wheeler, D. (1996). Leading without authority: An examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams. *Journal of Extension*. Disponível em: <https://archives.joe.org/joe/1996october/a3.php>
- Carpentier, N. (2012). The concept of participation. If they have access and interact, do they really participate? *Revista Fronteiras*. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/3961/3cd2c4b95ef5dee93a6f8e2ed47512b3981c.pdf>.
- Castells, M. (2012). *Redes de indignação e esperança: Movimentos sociais na era da internet*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Compton, J. (1989). The integration of research and extension. *The transformation of international agricultural research and development*. Disponível em: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9781685851415-009/pdf>.

- Coutts, J., & Roberts, K. (2003). Extension models and best practice in extension. *APEN Extension Conference*. Disponível em: <https://dev.couttsjr.com.au/wp-content/uploads/2013/03/apen2003couttsja.pdf>. >
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (J. E. Costa, Trad.; 3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Gaventa, J. (2006). Finding the spaces for change: a power analysis. *IDS Bulletin*. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1759-5436.2006.tb00320.x>.
- Gaventa, J., & Cornwall, A. (2015). Power and knowledge. In *The SAGE Handbook of Action Research*. Disponível em: <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5018722#page=510>.
- Gaventa, J., & Martorano, B. (2016). Inequality, power and participation – revisiting the links. *IDS Bulletin*. Disponível em: <https://www.perceptionglobalmedia.com/inequality-power-and-participation-revisiting-the-links/>.
- Johnson, D. W. (2018). The Role of Self-Management in Enhancing Research Group Innovation. *Journal of Research Administration*, 49(2), 76-89.
- Kendall, E., Ehrlich, C., & Sunderland, N. (2011). Self-managing versus self-management: Reinvigorating the socio-political dimensions of self-management. *Chronic Illness*.
- Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*.
- Lunenburg, F. C. (2012). Mechanistic-organic organizations-An Axiomatic Theory: Authority based on bureaucracy or professional norms. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*.
- Lopdrup-Hjorth, T., & Gudmand-Høyer, M. (2011). Governing work through self-management. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*. Disponível em: [https://ephemerajournal.org/sites/default/files/2022-01/11-2ephemera-may11\\_0.pdf](https://ephemerajournal.org/sites/default/files/2022-01/11-2ephemera-may11_0.pdf).
- Mainardes, J. (2022). Grupos de pesquisa em educação como objeto de estudo. *Cadernos de Pesquisa*, 52, e08532. doi: <https://doi.org/10.1590/198053148532>.
- Martela, F. (2019). "What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems." *Journal of Organization Design*. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s41469-019-0062-9.pdf>
- Onday, O. (2016). Modern structural organization theory: From mechanistic vs. organic systems of Burns & Stalker to technology of Burton & Obel. *Global Journal of Human Resource Management*.
- Rolls, J. (2021). Self-Management: A 21st Century Panacea? *Organization Development Journal*, 39(3), 67–80.
- Russell, M.G., & Smorodinskaya, N.V. (2018). "Leveraging complexity for ecosystemic innovation." *Technological Forecasting and Social Change*. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517316475>
- Sainsaulieu, R., & Kirschner, A. M. (2006). *Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil*. DP&A.
- Santos, B. S. (2015). *A gramática do tempo: para uma nova cultura política*. São Paulo: Cortez.
- Silva, J. (2020). Eficácia e eficiência em grupos de pesquisa autogeridos. *Estudos em Educação*, 25(1), 98-115.
- Watson, T. J. (2005). Organization and work in transition: from the "systems-control" logic to the "process-relational" one. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 14–23. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37078>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.