COZINHANDO AUTOGESTÃO: Dinâmicas subjetivas de um restaurante autogerido.

Nilo C. de Freitas[1];
[1]*The American University of Paris – ncdefreitas@aup.edu*

Resumo
O presente trabalho aborda a autogestão como uma característica importante de propostas emancipatórias de organização social. Uma abordagem em defesa da ampliação do processo de autodeterminação do processo de trabalho tem sido influente: a psicodinâmica do trabalho. Contudo, existem críticas identificando desafios endógenos aos processos autogestionários, tais como o investimento intenso das pessoas e o agravamento da violência. A organização estudada foi um restaurante autogerido que chamamos de "Coletivo Provoca". Emprega-se uma metodologia de estudo de caso único. Primeiramente, aborda-se a cisão com o antigo local de trabalho e as transformações que levaram o que era uma equipe de trabalho de cozinha com funções especializadas a transformar-se em um coletivo horizontal. Em um segundo momento, discute-se um período em que as atividades de trabalho se desespecializam e as relações entre os membros começam se deteriorar. Finalmente, um evento leva os membros de longa data do coletivo a buscarem o apaziguamento entre si, e seu fracasso levando ao fim do coletivo. Busca-se contribuir para o entendimento da dimensão subjetiva dos processos autogestionários, de forma a defender a viabilidade dos mesmos como necessários para organizações antiautoritárias.
Palavras-chave: autogestão, organização alternativa, psicodinâmica do trabalho

Introdução e referencial teórico

O presente trabalho versa sobre uma organização horizontal com atividade econômica, que administrou um restaurante e espaço político-cultural em uma capital brasileira entre 2017 e 2018. O trabalho traça a trajetória do coletivo gestor desde a sua formação até sua dissolução em 2018, ocorrido majoritariamente devido à deterioração das relações entre as pessoas envolvidas. Em um primeiro momento, aborda-se a autogestão como uma característica importante de propostas emancipatórias de organização social, uma discussão cara ao socialismo de tradição libertária com uma presença marcada nos Estudos Organizacionais Críticos (e. g. MOTTA, 1980; PAULA, 2008). Na sequência, o presente artigo procura contribuir para determinada linha de investigação na qual aborda-se as problemáticas endógenas dos processos autogestionários por via de suas dinâmicas subjetivas (MEIRA, 2014). Para tanto, identifica-se duas abordagens do caráter subjetivo dos processos de autogestão, que tratam de maneiras distintas as problemáticas próprias de grupos auto-organizados. Nomeadamente, a primeira abordagem parte da psicodinâmica do trabalho, proposta por Christophe Déjours (DEJOURS, 2021; DEJOURS; DE OLIVEIRA BARROS; LANCMAN, 2016) que, resumidamente, encontra na liberdade da definição dos processos de trabalho uma característica importante para que o trabalho seja bem-sucedido e fonte de autorrealização. A segunda aglomera diferentes leituras de dinâmicas de grupo horizontais que, ao contrário, vê efeitos deletérios na horizontalidade tais como a intensificação de conflitos (E. G. BARKER, 1993; PICARD; ISLAM, 2020).

A relevância da autogestão nos aparece, primeiramente, por sua centralidade em projetos libertários de sociedade (VIANA, 2008). Estes projetos são enfraquecidos ao passo em que a autogestão ou elementos correlatos à ela são mobilizados, contra-intuitivamente, por

projetos hierarquizantes de sociedade, enquanto também são deixados de lado por outras correntes de esquerda. Parece importante, portanto, a elucidação de onde estão os problemas da autogestão, justamente para que seja possível defender suas possibilidades. Um aspecto central das expressões mais radicais de projetos emancipatórios de sociedade é a promoção da igualdade, inclusive nos processos de trabalho. A pesar desta dimensão desaparecer, se não da retórica, das práticas de projetos majoritários de poder por parte da esquerda – que priorizam outros aspectos da promoção da igualdade – a dimensão autogestionária se manteve presente na área de Estudos Organizacionais. Tal presença é particularmente perceptível nos debates em torno das chamadas "organizações alternativas", as quais podem ser definidas também por suas características democráticas, de abertura e possibilidade de ação dos membros (CHENEY ET AL., 2014; KOKKINIDIS, 2015; REEDY, 2014).

Se é verdade que tais debates não têm conseguido ganhar influência para além de círculos restritos, uma abordagem em defesa se não da autogestão generalizada, da ampliação do processo de autodeterminação do processo de trabalho tem sido influente: a psicodinâmica do trabalho (DASHTIPOUR; VIDAILLET, 2017). Tal abordagem emprega uma leitura que diferencia o processo de trabalho entre trabalho prescrito e trabalho real. O primeiro consiste naquilo que "deve" acontecer, na forma como o trabalho é concebido, descrito e *prescrito*, enquanto o último é aquilo que de fato ocorre no processo de trabalho, isto é, a tradução da prescrição em atos de trabalho.

Entre ambos, é preciso que a pessoa que realiza o trabalho invista a matéria a ser trabalhada subjetivamente para ligar a distância entre a prescrição e a realização do trabalho. Tal ato tem consequências importantes para a saúde da trabalhadora. Como a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real existe necessariamente, é preciso que a trabalhadora consiga empregar o que se chamou de conhecimento experiencial e possa se apoiar em coletivos informais de trabalho que sejam capazes de reconhecer e respaldar suas ações (LINHART, 2024). A heterogestão e o gerencialismo tendem à aumentar a rigidez do trabalho prescrito e à dissolver os coletivos de trabalho, levando à maiores dificuldades na realização do trabalho real e portanto, ao adoecimento no local de trabalho, práticas que podem ser classificadas como assédio institucional (GRENIER-PEZÉ, 2015). Sob esta chave de leitura, a autogestão e as cooperativas de trabalho aparecem como soluções se não ideais, em muito desejáveis por proporcionarem uma maior liberdade na condução do trabalho real por parte das trabalhadoras. Por exemplo, Le Lay e Lemozy (2023) identificam como, por meio de uma convenção de valores de uma cooperativa, melhores condições de vida no trabalho podem ser alcançadas em autogestão.

Contudo, além das críticas relacionadas às diferentes pressões exógenas às quais organizações autogeridas estão expostas (e. g. MOUSHOUTTAS, 2026), existem críticas identificando desafios endógenos aos processos autogestionários. Podemos citar ao menos duas críticas que se fazem não à cooperativas, mas sim ao emprego de unidades autogeridas em grandes empresas – à mobilizações da ideia de igualdade no local de trabalho operadas de forma não à desafiar o capitalismo e às desigualdades sociais, mas ao contrário, como modo de aperfeiçoar o sistema econômico. Barker (1993) analisa a implementação de unidades autogestionadas de produção como uma forma de controle pós-burocrática, que nomeia "controle concertivo". O autor demonstra por meio de um estudo etnográfico como a autodefinição das regras e processos de trabalho levou uma unidade a esta forma de controle, mais insidiosa do que a forma tipicamente burocrática. Por sua vez, Picard e Islam (2020) partem de um referencial lacaniano para analizar a implementação de equipes horizontais em um banco. Identificam o achatamento da hierarquia como um enfraquecimento da ordem

simbólica causando uma sobrecarga imaginária – o que leva a efeitos de sobreinvestimento narcísico e intensificação da violência entre trabalhadores. Grosso modo, o que ambas análises mostram é que em ambientes de trabalho organizados horizontalmente, as pessoas se investem de maneira intensa, de forma que quando algo não corre bem, o acontecimento é entendido não como um mero problema de trabalho, mas como evidência de uma falha moral, como algo que atinge os envolvidos emocionalmente – aparece como algo existencialmente inaceitável.

Se o horizonte político da igualdade deve se extender ao local de trabalho, um entendimento mais aprofundado de tais dinâmicas se faz necessário. Tendo isto em vista, pergunto: "como funcionam as dinâmicas subjetivas em um ambiente de trabalho autogestionário?", pergunta geral que exprimo operacionalmente na questão "como se deram as dinâmicas subjetivas na experiência autogestionária do Coletivo Provoca?"

Método

Contexto de pesquisa

A organização estudada foi um restaurante autogerido e vegano que chamamos pelo pseudônimo de "Coletivo Provoca". A organização existiu com atendimento ao público em uma capital brasileira por dezessete meses entre 2017 e 2018. O restaurante serviu cerca de 46 mil refeições em quase mil aberturas diferentes – uma média de mais de 90 refeições por dia. Além disso, também recebeu dezenas de iniciativas externas em suas instalações. Ainda que seja correto caracterizar a organização como um restaurante autogerido – ou seja, como uma cooperativa de trabalho, ela se enquadra de diferentes maneiras naquilo que se convencionou chamar de "organização alternativa".

A organização se originou enquanto tal como uma cisão de equipes de trabalho que atuava em um outro restaurante e que decidiu por se organizar de maneira horizontal e fundar seu próprio estabelecimento. O coletivo gestor integrou um total de treze pessoas ao longo de sua trajetória, mantendo-se com cerca de oito membros no total à todo momento, dos quais seis integraram o coletivo do início ao fim. No total, o coletivo era diverso em sua formação: contou com cerca de dois terços de mulheres. Destas, quatro pessoas LGBTQIA+ e ao menos duas pessoas minorizadas racialmente. O estabelecimento acomodava cerca de trinta e cinco pessoas e abria todos os dias para almoço, por um período também durante as tardes como cafeteria e seguidas vezes para jantares e outros eventos político-culturais.

As pessoas componentes do coletivo gestor tinham na organização sua principal ou única fonte de renda. O restaurante não praticava preços fixos em suas atividades, isto é, o público era convidado a nomear um valor a pagar pelas refeições. O restaurante estava situado em uma região nobre de uma capital brasileira, em uma casa alugada que foi reformada pelo próprio coletivo gestor com a ajuda de pessoas simpáticas ao projeto, referidas como a "rede de apoio".

O Coletivo Provoca como Organização Alternativa

Para além de uma cooperativa de trabalho, a organização se caracteriza pelo seu ativismo político-cultural em diferentes frentes. Tanto suas atividades como sua comunicação mobilizavam valores que podem ser caracterizados como típicos de esquerda libertária, tais como a igualdade social e interespécies, bem como a ajuda mútua e o fortalecimento de laços sociais.

A igualdade social era promovida, entre outras, pela prática do preço livre das refeições. Pessoas das mais diversas frequentavam o restaurante, incluindo pessoas em situação de rua. A igualdade interespécies era promovida pela adoção do antiespecismo como valor e prática: as refeições não utilizavam nenhum ingrediente de origem animal e o coletivo participava e acolhia iniciativas de promoção do antiespecismo, como debates e video-projeções.

A ajuda mútua era tida como suposto das relações. A remuneração dos integrantes do coletivo se dava por uma prática chamada "pilha de grana", na qual os integrantes reuniam-se mensalmente diante das informações dos resultados financeiros do mês e decidiam como alocar o dinheiro, incluindo suas remunerações. Ao contrário da insidiosa postura de "empreendedorismo de si", o pressuposto é de que as pessoas promoveriam o amparo umas às outras. Algumas amostras desta prática incluem a criação de um fundo de emergências, o empréstimo à juro zero e doações feitas à integrantes do coletivo bem como a iniciativas externas para pagamento de contas relacionadas à tratamento de saúde, por exemplo. O fortalecimento de laços sociais também se dava por meio do acolhimento de iniciativas externas as mais diversas e do tratamento de temas como redução de danos e vícios em substâncias, tratamento de infecções transmitidas sexualmente, oficinas de reparo de eletrônicos e outros objetos, eventos beneficentes para iniciativas de apoio a mulheres presas, recepção de feiras de produtos orgânicos entre outros.

A motivação da pesquisa desta organização se dá por uma vontade de melhor compreensão de um projeto potente no sentido de impulsionar atividades nas mencionadas frentes e que ao mesmo tempo praticava uma forma de auto-organização que privilegiava a iniciativa e a criatividade.

Desenho de Pesquisa e Geração de Dados

A ideia da pesquisa vem de um antigo membro do coletivo gestor, Olívio[1], de escrever suas "memórias" do projeto – o que o presente artigo não realiza, mas é um projeto paralelo. O autor do presente artigo participou pontualmente das atividades do Coletivo Provoca como membro da "rede de apoio", de forma a não ter experienciado a maior parte dos eventos ocorridos. O interesse acadêmico parte de uma intuição de que o material é pertinente aos Estudos Organizacionais Críticos, com a intenção de que as temáticas a serem escolhidas e aprofundadas posteriormente deveriam emergir das próprias entrevistas. Desta forma, a pesquisa foi desenhada inicialmente em uma discussão informal entre o autor e o antigo membro, para ser realizada a partir de entrevistas desestruturadas e consultas à materiais de arquivo da organização.

A temática abordada no presente trabalho é uma dentre diversas temáticas presentes no conteúdo dos dados gerados e foi escolhida em caráter exploratório. A escolha também ocorreu seguindo uma intuição segundo a qual o tema abordado, nomeadamente das dinâmicas interpessoais do coletivo, ocuparia um lugar de destaque para questões caras aos Estudos Organizacionais Críticos, tais como a identificação de práticas a serem reproduzidas ou evitadas por futuros projetos afins. O presente trabalho emprega uma metodologia de estudo de caso único (YIN, 2003), pois procura relacionar o presento caso à uma tradição teórica preexistente, nomeadamente àquela relacionada às dinâmicas psicossociais.

[1] Tais como os nomes dos estabelecimentos, todos os nomes de pessoas apresentados são pseudônimos.

Entrevistas Desestruturadas. Até o momento, nove de tais entrevistas ocorreram entre o autor do presente artigo e o ex-membro do coletivo gestor. Em um primeiro momento, o fio condutor das interações foi o traço da cronologia do coletivo, desde sua formação, até sua dissolução e encerramento das atividades. Mais entrevistas estão previstas para ocorrer, pois entende-se que até o momento não se chegou ao fim de uma etapa de "abertura" das entrevistas, isto é, o presente estudo ainda encontra-se em busca de objetivos de compreensão de contexto, aperfeiçoamento de perguntas de pesquisa e refinamento de protocolos de entrevista (ELMHOLDT; GILL; NIELSEN, 2026). Em uma etapa ulterior, protocolos de pesquisa semi-estruturadas serão elaborados de modo a seguir o interesse específico nas dinâmicas relacionais do coletivo, guiadas pela teoria empregada. Conforme o presente trabalho avance, a possibilidade de entrevistas junto a outras pessoas relevantes, tais como outras ex-integrantes do coletivo devem ocorrer, bem como o uso de diferentes materiais de arquivo, a que nos voltamos na sequência.

Materiais de Arquivo. Até o momento, a pesquisa teve acesso a dados da organização incluindo documentos internos e documentos divulgados ao público por meio de mídias sociais. Os dados internos incluem materiais referentes à gestão financeira, incluindo planilhas de planejamento e controle financeiro, bem como documentos de gestão interna como planilhas de organização das escalas de trabalho utilizadas. Tais dados permitem um dimensionamento dos valores circulando no local, quais as médias de pagamento pelas refeições, bem como as remunerações das integrantes do coletivo gestor.

Além destes, a pesquisa também teve acesso a registros de comunicação interna utilizados pela organização, em diferentes ferramentas como o aplicativo de mensagens *Telegam* e a plataforma de comunicação *Slack*. Estes foram usados até o momento para ganhar detalhes sobre diferentes acontecimentos e a distribuição das informações entre as pessoas envolvidas.

Em termos de documentos públicos, a pesquisa acessou as diferentes comunicações do coletivo no *Facebook* e no *Instagram*, bem como a intervenção de um membro em um programa de rádio na qual foi entrevistado sobre o projeto em 2017. Tais dados têm servido como auxiliares mnemônicos, isto é, ajudando na lembrança sobre os eventos ocorridos, como fomento às discussões ocorridas nas entrevistas e, por outro lado, como formas de validação de tais memórias, pois possibilitam checar a ordem cronológica dos fatos.

Análise de dados

Até o momento, não houve uma análise sistemática dos dados. Os achados apresentados a seguir constituem uma primeira sistematização de uma leitura das transcrições das entrevistas, procurando traçar as dinâmicas subjetivas do coletivo, privilegiando a cronologia dos acontecimentos e o desenvolvimento de uma primeira interpretação teórica. A intenção é que tal interpretação possa ser refinada ulteriormente, buscando maior rigor teórico.

Achados Provisórios

A presente seção mapeia a trajetória das dinâmicas subjetivas ao longo da história do Coletivo Provoca. Para tanto, segue-se a ordem cronológica dos acontecimentos, procurando enfatizar as atividades de trabalho e o estado das relações entre os participantes, de forma a

permitir uma primeira interpretação teórica. No momento, os achados não estão completos, de forma que sua exposição em detalhes é substituída por uma descrição do que seguirá em versões ulteriores do presente trabalho.

Futuramente, os achados serão organizados em três etapas identificadas como "fases" da atuação do coletivo. Primeiramente, aborda-se a cisão com o antigo local de trabalho e as transformações que levaram o que era uma equipe de trabalho de cozinha com funções especializadas a transformar-se em um coletivo horizontal com o projeto de abertura de seu próprio estabelecimento. Esta etapa é apresentada em maior nível de detalhes na presente versão. O que se segue é apresentado de modo resumido: em um segundo momento, já com o seu restaurante aberto, discute-se um período em que as atividades de trabalho se desespecializam e as relações entre os membros começam se deteriorar. Finalmente, um evento leva os membros de longa data do coletivo a buscarem o apaziguamento entre si, despendendo importantes esforços para tal – esforços que acabam por fracassar com a reemergência da uma polarização das relações e ao fim do coletivo.

Configuração inicial de equipe de trabalho: do Café Macaco ao Café Raposa

O Coletivo Provoca é criado a partir de relações pré-existentes em um outro restaurante. Entre 2014 e 2015, um antigo café e restaurante da mesma capital brasileira, que vamos chamar de Café Macaco, começa a ver seu movimento crescer graças ao interesse de determinadas pessoas em trabalhar. O Café Macaco era de propriedade de um casal de pessoas que o haviam fundado com uma proposta de café vegano com aberturas exporádicas e recebendo atividades culturais e com acesso a uma pequena biblioteca de cunho anarquista, em 2009 e onde circulavam pessoas ligadas ao cicloativismo na cidade. Em 2014, Marques, um cozinheiro punk passa a propor almoços nos finais de semana no Café Macaco, atividade que conhece um sucesso razoável financeiramente e começa a atrair outras pessoas interessadas a trabalhar na cozinha ou no atendimento, também oriundas do meio cicloativista, da causa animal e antiautoritária da cidade, e a usar a estrutura do estabelecimento para oferecer almoços em momentos que até então estava ocioso, como às noites e durante os dias da semana.

Em meados de 2015, ocorrem dois movimentos. De um lado, Marques passa a ter uma equipe de auxiliares de cozinha e atendentes trabalhando consigo nos finais de semana em um modelo no qual ele assumia o risco econômico, comprava os insumos necessários e pagaria uma diária aos demais, além de uma porcentagem da renda pelo uso do espaço do Café. Junto de Olívio, que trabalhava como atendente em sua equipe, conversam com o casal fundador do Café Macaco para passar a administrar o espaço – lançando mão de procedimentos como a criação de um novo CNPJ para o restaurante e a implementação de procedimentos legais para tal, como a adequação do local para caso de incêndio, por exemplo. A pesar do casal fundador aceitar a proposta, este movimento é motivo de atrito pois sua visão para o local primava pela possibilidade de não abri-lo sistematicamente – consideravam que o movimento junto ao público estava tornando-se demasiadamente alto.

Por outro lado, para que o estabelecimento oferecesse almoço todos os dias, algumas outras pessoas assumiram os dias restantes da semana para almoço e algumas noites para tele-entrega de lanches, seguindo o mesmo modelo em que cada dia de abertura é de responsabilidade de uma determinada pessoa que contrata atendentes e auxiliares, contudo, algumas pessoas que trabalhavam como atendendes em alguns dias passaram a trabalhar como cozinheiras, e algumas pessoas passaram a trabalhar em diferentes equipes. Em determinado momento, haviam dezessete pessoas trabalhando no Café Macaco. Além disto, também havia

aberturas pontuais no qual o espaço era cedido para pessoas "externas", bem como para a promoção de atividades político-culturais, como a "feira do desapego" onde roupas e outros utensílios eram ofertos gratuitamente.

Dada a influência da ideologia anarquista e do contexto ativista das pessoas envolvidas, esta situação se traduziu em demandas de coordenação e coletivização da gestão do espaço. Para tanto, diversas reuniões ocorreram e algumas medidas foram tomadas no sentido de coletivização – em determinado período, Olívio foi responsável pelas compras de produtos de limpeza para o local. No entanto, muitos conflitos também afloraram, dos quais citamos dois: primeiro, a equipe de Marques abria o restaurante sem preço fixo para almoço, enquanto outras pessoas cobravam um valor fixo e consideravam que esta diferença lhes era desfavorável. Segundo, também havia a proibição do uso de ingredientes transgênicos no espaço, por um posicionamento político do local, o que a pesar de não ser abertamente desafiado, não era seguido por todos envolvidos.

Este contexto de conflitos em torno da gestão do estabelecimento, somado às pesadas jornadas de trabalho, levaram a um deterioramento das relações, às quais não poderemos nos ater para além de um aspecto final que nos será caro ao longo deste trabalho: o uso do "profissionalismo". Marques detinha um diploma de cozinheiro, além de já ter trabalhado como tal em outros estabelecimentos anteriormente. Isto lhe rendia uma certa "moral" no olhar das outras pessoas, e também lhe permitia enquadrar algumas demandas como "técnicas", por exemplo, o seguimento de determinadas práticas para padrão de limpeza.

Ainda em 2015, após algumas tentativas de resolução de conflito, Marques chega a um acordo com o Café Raposa, outro café e restaurante do bairro, para que ele pudesse oferecer almoço durante os finais de semana, abandonando, assim, as atividades no Café Macaco. Desta forma, o movimento de mescla entre as equipes que começava a se desenhar é confrontado com a questão de quem iria junto de Marques para o novo local. Como pontua Olívio (Dezembro 2025): "foi bastante... foi um momento duro assim, foi uma decisão super difícil de tomar para mim. Foi bastante difícil.".

Tal proposta de mudança de estabelecimento foi apresentada por Marques como um projeto temporário que permitiria aos envolvidos organizarem-se para a abertura de seu próprio estabelecimento ulteriormente. Neste momento, cerca de sete pessoas, incluindo a equipe que fazia lanches à noite, aceitam o convite e, junto de Marques, passam a ocupar o Café Raposa.

Horizontalização e planejamento: conformação do Coletivo Provoca

O acordo com o Café Raposa era de que para cada operação ocorrida – abertura para almoço ou jantar – ocorreria o pagamento de um valor fixo. Tal arranjo era vantajoso para o Café Raposa, que havia mudado de endereço recentemente e estava tendo dificuldades para pagar o aluguel. Junto desta nova mudança, as duas "equipes" já operantes no Café Macaco, aquela entorno de Marques e aquela em torno dos lanches à noite, concordaram em separar também 20% da renda de cada abertura para a criação de um caixa em comum para que eventualmente se chegasse a um valor que os permitisse abrir seu próprio estabelecimento, o que cataliza a horizontalização do grupo:

> Tem uma questão que nesse momento ainda não se quebra essa coisa do nome dele, enquanto há "almoço com [Marques]", "jantar com [Marques], "Burger com [Marques]", porque ele é o embrião do negócio, mas tipo, na organização era tudo... Porque daí o que acontece? Eu lembro de ter essa conversa com ele e a gente ter a conversa com as gurias, com a [Vera] e com a [Maria] e depois chega a [Lúcia] e diz, olha, esse dinheiro que a gente está juntando, todos nós estamos abrindo mão desse

> dinheiro. Porque esse dinheiro seria distribuído nos nossos salários. Então a gente está abrindo mão desse dinheiro, esse lugar que a gente vai construir, ele é igual de todos nós. (OLÍVIO, Dezembro 2025).

Paralelamente a estas conversas iniciais, também houve um período de adaptação à logística do novo estabelecimento. Logo nos primeiros meses, a equipe que fazia lanches decide abandonar o projeto para se mudar para outro Estado do país. Parcialmente em resposta a este ocorrido, há o convite para que uma pessoa que trabalhava como atendente no Café Raposa, Angélica, passasse a integrar o novo projeto, convite que ocorre como para "entrar ao coletivo". A partir de então, reuniões semanais entre as seis pessoas passaram a ocorrer: Marques, Olívio, Angélica, Vera, Maria e Lúcia. A partir de tais reuniões, passou-se a estimar os custos e a a viabilidade de abertura do próprio estabelecimento, junto da vontade manifesta das então atendentes e auxiliares de também atuarem como cozinheiras – o que passou a ocorrer já no Café Raposa. Adicionalmente, a atividade passou a proporcional uma renda mais alta às pessoas envolvidas, o que as permitiu gradualmente abandonar outras atividades profissionais que faziam apenas pelo dinheiro e passar a se dedicar mais intensamente. Antecedendo seu próprio nome, estava formado o Coletivo Provoca.

Esboço - Autogestão em pleno funcionamento: estabelecimento de mecanismos de solidariedade e deterioração das relações

Ainda no Café Raposa, determinada lógica de construção de mecanismos de solidariedade começaram a ser postos em prática. Todas as movimentações ocorriam em dinheiro vivo e por fora das estruturas formais, o que permitia certa flexibilidade. Inicialmente, por exemplo, de acordo com necessidades individuais, ocorriam também aberturas ao público para angariar fundos especificamente para diferentes causas, como para viabilizar a mudança do local de moradia de determinado integrante do coletivo. A própria abertura do estabalecimento é viabilizada pela solidariedade para além do coletivo, contando com o apoio de diferentes pessoas que realizam empréstimos ao coletivo, que emprestam seus nomes para oficialização de contratos, que ajudam a realizar obras no imóvel a ser ocupado, para citar alguns exemplos.

Uma vez com o próprio estabelecimento em funcionamento, o coletivo opera em caixa único para suas despesas e realiza a distribuição dos ganhos em método do que se chama "pilha de grana". Neste, não há valor fixo a ser pago para cada pessoa, mas sim a comunicação do resultado e dos custos, e coletivamente os integrantes determinam como o dinheiro deve ser distribuído – espaço no qual o valor da solidariedade é colocado em circulação, em vez da postura autocentrada que é suposta nos locais de trabalho convencionais. Gradualmente o coletivo também concretiza práticas que são entendidas como "conquistas trabalhistas" na sociedade geral, tal qual férias remuneradas, o regime de trabalho em escala 4x3, além da adaptação de solidariedade de acordo com necessidades específicas, como o pagamento de tratamentos médicos. Além destas, também são realizadas atividades junto a pessoas de fora, que ocupam a casa seja também oferecendo refeições, seja para atividades político-culturais.

Em paralelo a isto, diferentes expectativas com relação ao fluxo de trabalho também geram atritos entre os integrantes do grupo, o que vai ser catalizado com a entrada em "período de teste" de três novos integrantes em determinado momento. Nomeadamente, o uso dos nomes de cada integrante do coletivo para cada abertura nas divulgações - tal qual "almoço com Marques" – passa a ser um elemento de disputa de poder interna, de forma que antipatias e conflitos começam a aflorar.

Esboço - Esforços de cuidado e cura das relações e fim do coletivo

Os conflitos mencionados anteriormente desencadeiam diferentes episódios de disfunção das atividades. Isto culmina em um episódio em específico, durante uma abertura para almoço, na qual expontaneamente as seis integrantes originais do coletivo se juntam no exterior da casa, apaziguando os problemas existentes e entendendo que seria necessário voltar a estarem apenas os seis a gerir o estabelecimento.

Isto leva à não continuação do "período de teste" das três novas integrantes e à decisão de dedicar todas as segundas-feiras à reuniões entre as seis integrantes originais com o objetivo expresso de tratar os conflitos e melhorar as relações. Tal esforço, com o passar do tempo, acaba por não ser capaz de impedir o reflorescimento da polarização entre alguns integrantes, o que leva à decisão do encerramento do projeto, após 17 meses de funcionamento com o estabelecimento próprio.

Esboço - Discussão e Conclusão

O estudo de caso apresentado enfatiza diversos aspectos positivos do trabalho autogerido, ao passo que também evidencia problemas próprios de suas dinâmicas. Em termos dos aspectos positivos, temos evidências de vantagens materiais e subjetivas proporcionadas pelo trabalho em autogestão, tais como a proporção de um ambiente que ampara o indivídio em suas necessidades materiais, proporciona dentro de certos limites uma jornada de trabalho saudável e permite aos integrantes encontrar autorrealização em suas atividades profissionais. Do ponto de vista da psicodinâmica do trabalho (Dashtipour; Vidaillet, 2017), é perceptível que a estrutura de tomada de decisão que permite uma maior ingerência sobre a definição do trabalho prescrito está relacionada à tais efeitos.

Contudo, também encontramos respaldo às críticas à autogestão a partir de nosso estudo de caso. Essencialmente, estas pontuam uma propensão à um sobreinvestimento narcísico e uma intensificação da violência como decorrência de um sobrefluxo do imaginário que ocorre a partir do enfraquecimento das estruturas simbólicas (Picard; Islam, 2020). Se nos é permitida a aproximação entre os referenciais lacanianos e da psicodinâmica do trabalho, como podemos pensar a conciliação de ambas constatações? O que se segue é uma primeira tentativa de teorização, buscando traçar linhas gerais para um refinamento posterior.

Ao que parece, ao menos de modo preliminar, se aplica à a autogestão a observação de Benedicte Vidaillet (2013) de que o trabalho requer entendimentos mútuos entre os participantes que sirvam de âncora para as derivas imaginárias que possam ocorrer. Em nosso caso, o trabalho foi organizado inicialmente de forma verticalizada a partir do conhecimento técnico de um cozinheiro, que valia-se de tal conhecimento para estabelecer como o trabalho deveria ser feito. Tal movimento serviu para produzir algo de valor e viabilizar a expansão de atividades restaurativas que criavam consigo também uma estrutura simbólica na qual os envolvidos viviam a realização de valores morais atrelados à igualdade humana e interespécies.

Estes mesmos valores levaram à renegociação da estrutura simbólica, que não levou a um novo arranjo que fosse bem aceito por todas pessoas envolvidas. A questão do uso do nome de cada pessoa aparece como uma reação buscando preservar a estrutura simbólica existente, se chocando com o próprio valor da igualdade que continuava a circular e desencadeando dinâmicas mútuas de projeção de sentimentos negativos, com a alta intensidade decorrente do investimento pessoal que ocorre tipicamente em processos de autogestão. Infelizmente a

iniciativa aqui estudada não conseguiu lograr a instauração desta nova ordem simbólica, mas não há nada que indique sua impossibilidade teoricamente. O presente trabalho mostra que questões levantadas pelo senso comum para apontar a inviabilidade da autogestão estão enganados. No entanto, há outros problemas sérios a que se atentar – traz-se a ideia do estabelecimento dos valores compartilhados como uma pista de solução.

Referências

BARKER, James R. Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 408–437, 1993.

CHENEY, George *et al.* Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 591–603, 1 set. 2014.

DASHTIPOUR, Parisa; VIDAILLET, Bénédicte. Work as affective experience: The contribution of Christophe Dejours' 'psychodynamics of work'. **Organization**, v. 24, n. 1, p. 18–35, 1 jan. 2017.

DEJOURS, Christophe. **Ce qu'il y a de meilleur en nous: Travailler et honorer la vie**. *[S.l.]*: Éditions Payot, 2021.

DEJOURS, Christophe; DE OLIVEIRA BARROS, Juliana; LANCMAN, Selma. A centralidade do trabalho para a construção da saúde. **Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo**, v. 27, n. 2, p. 228–235, 2016.

ELMHOLDT, Kasper Trolle; GILL, Michael; NIELSEN, Jeppe Agger. "How Many Interviews Do I Need?" An Examination of Interview Numbers and Sampling Moves in Qualitative Research. **Organizational Research Methods**, p. 10944281261424516, 9 abr. 2026.

GRENIER-PEZÉ, Marie. Psychological harassment at work: the subjugation of the body. *In*: **Psychopathology of Work**. *[S.l.]*: Routledge, 2015.

KOKKINIDIS, George. Spaces of possibilities: workers' self-management in Greece. **Organization**, v. 22, n. 6, p. 847–871, 1 nov. 2015.

LE LAY, Stéphane; LEMOZY, Fabien. Does platform cooperativism represent a future for work? The case of a French cooperative of bike couriers. **Organization**, v. 30, n. 5, p. 830–850, 1 set. 2023.

LINHART, Danièle. Perspective. Human labour, a capitalist challenge. **Transfer: European Review of Labour and Research**, v. 30, n. 2, p. 225–237, 1 maio 2024.

MEIRA, Fabio Bittencourt. O gestor coletivo: psicodinâmica grupal em empresas assumidas por trabalhadores. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 70, p. 425–442, 2014.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon. 1980.

MOUSHOUTTAS, Nicos. The Labour Process under Worker Control: Organisational Tensions in Worker Cooperatives. **Work, Employment and Society**, p. 09500170251412800, 16 fev. 2026.

PAULA, Ana Paula Paes de. Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 949–968, 2008.

PICARD, Hélène; ISLAM, Gazi. 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. **Organization Studies**, v. 41, n. 3, p. 393–414, 1 mar. 2020.

REEDY, Patrick. Impossible organisations: Anarchism and organisational praxis. **ephemera: theory & politics in organization**, v. 14, n. 4, p. 639–658, 2014.

VIANA, Nildo. **Manifesto autogestionário**. *[S.l.]*: Achiame, 2008.

VIDAILLET, Bénédicte. **Évaluez-moi!. Évaluation au travail: les ressorts d'une fascination**. *[S.l.]*: Média Diffusion, 2013.

YIN, Robert K. Designing case studies. **Qualitative research methods**, v. 5, n. 14, p. 359–386, 2003.