

## A GESTÃO DO TRABALHO EM DEBATE: AUTOGESTÃO SOLIDÁRIA EM PERSPECTIVA DE COMPARAÇÃO COM O EMPREENDEDORISMO

THE MANAGEMENT OF WORK UNDER DEBATE: SOLIDARY SELF-MANAGEMENT IN COMPARATIVE PERSPECTIVE WITH ENTREPRENEURSHIP

LA GESTIÓN DEL TRABAJO EN DEBATE: AUTOGESTIÓN SOLIDARIA EN PERSPECTIVA COMPARATIVA CON EL EMPRENDIMIENTO

Janeclide Nascimento Santos Silva<sup>1</sup>, Marcela Renata Miranda de Souza<sup>2</sup>, Flávia Almeida Pita<sup>3</sup>, José Raimundo Oliveira Lima<sup>4</sup>

DOI: 10.54899/dcs.v23i88.4863

Recibido: 06/03/2026 | Aceptado: 09/03/2026 | Publicación en línea: 23/03/2026.

### RESUMO

As transformações recentes no mundo do trabalho intensificaram o debate sobre diferentes formas de organização produtiva, especialmente em torno das promessas de autonomia e inovação associadas ao empreendedorismo convencional e à autogestão solidária. Contudo, a literatura tende a analisar esses modelos de forma isolada ou normativa, o que dificulta uma compreensão comparativa de suas estruturas de gestão e dos impactos sobre as condições de trabalho. Este artigo tem como objetivo comparar os dois modelos, identificando convergências e divergências na construção da autonomia e da inovação socioprodutiva no contexto contemporâneo. A pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, fundamenta-se em revisão bibliográfica crítica e na elaboração de um quadro analítico comparativo, estruturado a partir de categorias teóricas previamente delimitadas. Os resultados apontam que, embora ambos valorizem a inovação socioprodutiva, o empreendedorismo convencional organiza a autonomia de forma individualizada, frequentemente marcada pela transferência de riscos e responsabilidades ao trabalhador. Já a autogestão solidária constrói a autonomia de modo coletivo, por meio da participação democrática e do compartilhamento das decisões, ainda que enfrente desafios relacionados à sustentabilidade e à gestão. Conclui-se que a análise comparativa evidencia limites e potencialidades de cada modelo, contribuindo para o debate sobre alternativas organizacionais diante das contradições do capitalismo contemporâneo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Autogestão Solidária. Estruturas de Gestão. Autonomia.

<sup>1</sup> Mestranda em Gestão, Organizações e Sociedade (Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo), Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Feira de Santana, Bahia, Brasil.

E-mail: janenascimento@uefs.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0308-4134>

<sup>2</sup> Mestranda em Gestão, Organizações e Sociedade (Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo), Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Feira de Santana, Bahia, Brasil.

E-mail: mrmsandrade@uefs.br Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-1252-9138>

<sup>3</sup> Doutora em Sociologia e Direito, Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Feira de Santana, Bahia, Brasil. E-mail: fpita@uefs.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2342-2914>

<sup>4</sup> Doutor em Educação, Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Feira de Santana, Bahia, Brasil.

E-mail: zeraimundo@uefs.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3646-307X>

Inovação.

### ABSTRACT

Recent transformations in the world of work have intensified the debate on different forms of productive organization, especially regarding the promises of autonomy and innovation associated with conventional entrepreneurship and solidarity-based self-management. However, the literature tends to analyze these models in an isolated or normative manner, which hinders a comparative understanding of their management structures and their impacts on working conditions. This article aims to compare the two models, identifying convergences and divergences in the construction of autonomy and socio-productive innovation in the contemporary context. The research, characterized as qualitative and exploratory, is grounded in a critical literature review and in the development of a comparative analytical framework structured around previously defined theoretical categories. The results indicate that although both models value socio-productive innovation, conventional entrepreneurship organizes autonomy in an individualized manner, often marked by the transfer of risks and responsibilities to the worker. In contrast, solidarity-based self-management constructs autonomy collectively, through democratic participation and shared decision-making, even though it faces challenges related to sustainability and management. It is concluded that the comparative analysis highlights the limits and potentialities of each model, contributing to the debate on organizational alternatives in the face of the contradictions of contemporary capitalism.

**Keywords:** Entrepreneurship. Solidarity-based Self-management. Management Structures. Autonomy. Innovation.

### RESUMEN

Las transformaciones recientes en el mundo del trabajo han intensificado el debate sobre diferentes formas de organización productiva, especialmente en torno a las promesas de autonomía e innovación asociadas al emprendimiento convencional y a la autogestión solidaria. Sin embargo, la literatura tiende a analizar estos modelos de manera aislada o normativa, lo que dificulta una comprensión comparativa de sus estructuras de gestión y de los impactos sobre las condiciones de trabajo. Este artículo tiene como objetivo comparar ambos modelos, identificando convergencias y divergencias en la construcción de la autonomía y de la innovación socioproductiva en el contexto contemporáneo. La investigación, de carácter cualitativo y exploratorio, se fundamenta en una revisión bibliográfica crítica y en la elaboración de un marco analítico comparativo, estructurado a partir de categorías teóricas previamente delimitadas. Los resultados señalan que, aunque ambos valoran la innovación socioproductiva, el emprendimiento convencional organiza la autonomía de manera individualizada, frecuentemente marcada por la transferencia de riesgos y responsabilidades al trabajador. Por su parte, la autogestión solidaria construye la autonomía de forma colectiva, mediante la participación democrática y el intercambio de decisiones, aunque enfrenta desafíos relacionados con la sostenibilidad y la gestión. Se concluye que el análisis comparativo evidencia los límites y potencialidades de cada modelo, contribuyendo al debate sobre alternativas organizacionales frente a las contradicciones del capitalismo contemporáneo.

**Palabras clave:** Emprendimiento. Autogestión Solidaria. Estructuras de Gestión. Autonomía. Innovación.



## INTRODUÇÃO

As transformações recentes no mundo do trabalho, intensificadas pela reestruturação produtiva, pela difusão das tecnologias digitais e pela expansão de formas flexíveis de ocupação, têm produzido novas configurações organizacionais e redefinido os sentidos atribuídos ao trabalho. Nesse contexto, diferentes modelos de organização econômica surgem como respostas às exigências contemporâneas de autonomia, inovação e sustentabilidade social, destacando-se o empreendedorismo convencional como respostas as mais variadas formas e processos socioprodutivos.

O empreendedorismo é abordado na literatura a partir de distintas perspectivas, refletindo concepções variadas sobre seu papel na sociedade contemporânea. Dolabela e Filion (2013) o compreendem como um fenômeno formativo, cultural e social, que ultrapassa a criação de empresas e se relaciona com a capacidade de projetar e transformar a realidade. Dornelas (2012), por sua vez, o define como estratégia de criação de negócios, inovação e geração de valor econômico, com ênfase em planejamento e gestão. Nessas abordagens, o empreendedorismo é associado ao desenvolvimento da autonomia, da ética e da responsabilidade social.

Em outra perspectiva, Lopes (2022) analisa o empreendedorismo no contexto das plataformas digitais e da uberização do trabalho. A autora observa que o trabalhador passa a ser apresentado como empreendedor de si mesmo, assumindo individualmente os riscos da atividade, mesmo sem acesso às garantias tradicionalmente vinculadas ao emprego formal, o que configura um padrão de trabalho marcado por instabilidade e insegurança.

De modo convergente, Ferrer e Oliveira (2018), ao examinarem a relação de trabalho nas plataformas sob o enfoque da subordinação estrutural, apontam que a aparente autonomia não elimina a dependência econômica do trabalhador, que permanece integrado à lógica produtiva das empresas. Nesse sentido, os autores defendem a ampliação dos critérios convencionais de caracterização da subordinação, visando à aplicação da tutela jurídica às novas formas de trabalho.

A análise conjunta dessas contribuições evidencia que o empreendedorismo assume significados distintos conforme o contexto em que é observado. Enquanto Dolabela e Filion

(2013) e Dornelas (2012) enfatizam seu potencial formativo e estratégico, Lopes (2022) e Ferrer e Oliveira (2018) ressaltam seus limites e ambiguidades nas novas formas de organização do trabalho. Assim, o empreendedorismo revela-se um conceito multifacetado, que exige uma leitura integrada de suas dimensões pedagógicas, sociais, econômicas e jurídicas.

Em contraposição à lógica de gestão individualizada predominante no empreendedorismo, a autogestão solidária e a economia popular e solidária estruturam-se a partir de princípios de cooperação, participação democrática e processos educativos do trabalho. Essas experiências configuram formas organizacionais nas quais os processos decisórios, a gestão do trabalho e a apropriação dos resultados são compartilhados, produzindo uma modalidade de autonomia construída coletivamente e ancorada em relações de reciprocidade e corresponsabilização (Singer, 2002; Gaiger, 2006). Nessas experiências, a autonomia resulta de processos coletivos de decisão e de inserção em redes solidárias, frequentemente articuladas a territórios e políticas públicas de inclusão produtiva (Mance, 2004).

Embora amplamente debatidos de forma isolada, o empreendedorismo convencional e a autogestão solidária ainda são pouco explorados em análises comparativas sistemáticas que permitam compreender como suas estruturas de gestão produzem distintas formas de autonomia e inovação no contexto contemporâneo do trabalho. A literatura carece, sobretudo, de estudos que articulem tais modelos sob uma perspectiva crítica, evidenciando convergências, divergências e limites estruturais compartilhados, considerando que ambos operam sob as condições do capitalismo flexível (Antunes, 2009).

Diante dessa lacuna, o presente artigo parte do seguinte problema de pesquisa: *como as estruturas de gestão do empreendedorismo convencional e da autogestão solidária produzem diferentes formas de autonomia e inovação socioproductiva no contexto contemporâneo do trabalho?*

Com o objetivo geral de comparar as estruturas de gestão do empreendedorismo convencional e da autogestão solidária, identificando convergências e divergências na construção da autonomia e da inovação, o estudo desenvolve uma análise comparativa fundamentada em revisão bibliográfica crítica. De forma específica, busca-se analisar as estruturas de gestão de ambos os modelos com foco na autonomia e na inovação; comparar sistematicamente o empreendedorismo convencional e a autogestão solidária, identificando aproximações e distanciamentos; e sistematizar essa análise por meio da construção de um quadro analítico comparativo, que sintetiza as principais diferenças e convergências entre os modelos.

Além desta introdução, o artigo organiza-se da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se o referencial teórico, estruturado a partir das categorias analíticas derivadas do problema e dos objetivos da pesquisa, abordando as estruturas de gestão, a autonomia e a inovação no empreendedorismo convencional e na autogestão solidária. Em seguida, são discutidos os resultados da análise comparativa, com base no quadro analítico elaborado, destacando convergências, divergências e limites estruturais dos modelos analisados. Por fim, apresentam-se as considerações finais, nas quais se sintetizam os principais achados do estudo, suas contribuições teóricas e as possibilidades de continuidade da pesquisa.

## **METODOLOGIA**

Considerando a lacuna identificada na literatura, caracterizada pela predominância de análises fragmentadas e pela ausência de comparações sistemáticas entre empreendedorismo convencional e autogestão solidária, este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica crítica.

Essa opção metodológica justifica-se pela necessidade de apreender dimensões conceituais e organizacionais do trabalho que não se reduzem a indicadores quantitativos, como as estruturas de gestão, a construção da autonomia e as dinâmicas de inovação (Singer, 2002). Ao privilegiar esses elementos, a pesquisa busca compreender os fundamentos organizacionais que estruturam cada modelo.

A perspectiva comparativa adotada atende à exigência formulada pela literatura crítica do trabalho de superar leituras isoladas e captar as transformações contemporâneas em sua dimensão relacional e histórica (Antunes, 2009). Ao colocar em diálogo formas organizacionais distintas, o estudo evidencia convergências, tensões e diferenciações estruturais que permanecem obscurecidas quando analisadas separadamente.

Nessa direção, o uso de categorias analíticas conceituais insere a pesquisa no campo das abordagens que reconhecem a centralidade das formas organizacionais e dos processos decisórios para a compreensão das racionalidades de gestão (França Filho; Eynaud, 2020). A construção de um quadro comparativo fundamenta-se na necessidade de examinar ambos os modelos para além de seus enunciados normativos, considerando suas configurações concretas e os condicionamentos históricos e estruturais que os atravessam.

Conforme argumenta Sguarezi (2011), a análise da autogestão e da economia solidária

requer instrumentos capazes de apreender não apenas os princípios que as orientam, mas também os modos efetivos de organização dos processos decisórios, das relações de poder e da divisão do trabalho. Sob essa perspectiva, a utilização das categorias estrutura de gestão, autonomia e inovação permite explicitar mediações, limites e contradições presentes nas práticas organizacionais, situando-as no contexto do capitalismo contemporâneo (Sguarezi, 2011).

A revisão bibliográfica baseou-se na seleção de obras clássicas e estudos recentes considerados referenciais nos campos do empreendedorismo, da economia popular e solidária e da autogestão, priorizando produções com reconhecida relevância teórica. O material foi analisado de forma interpretativa, orientado por três categorias centrais.

A primeira, estrutura de gestão, refere-se à organização dos processos decisórios, à distribuição de responsabilidades e às relações de poder nos empreendimentos. A segunda, autonomia, diz respeito ao grau de controle exercido pelos sujeitos sobre o trabalho, os resultados da atividade produtiva e a assunção de riscos. A terceira, inovação, é compreendida a partir das estratégias de criação, adaptação e transformação organizacional mobilizadas por cada modelo.

Essas categorias operaram como critérios analíticos comuns, orientando a identificação, em cada obra examinada, das concepções relativas à organização da gestão, às formas de exercício da autonomia e aos modos de produção da inovação. Assim, permitiram sistematizar os argumentos centrais dos autores, articular contribuições de distintos campos teóricos e construir a base interpretativa que fundamenta o quadro analítico comparativo apresentado neste estudo.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste estudo está estruturado a partir das categorias analíticas diretamente derivadas do problema de pesquisa e do objetivo geral, a saber: estruturas de gestão, autonomia e inovação. A comparação proposta não se orienta por indicadores de desempenho econômico ou resultados produtivos, mas pelas formas de organização da gestão e pelos efeitos dessas estruturas sobre a construção da autonomia e da inovação no trabalho contemporâneo. Adota-se, assim, uma perspectiva crítica do trabalho, que permite analisar ambos os modelos como formas sociais historicamente situadas, atravessadas por constrangimentos estruturais próprios do capitalismo.

A exposição teórica a seguir não se organiza apenas de forma temática, mas analítica. Em cada modelo discutido, busca-se evidenciar como se configuram as categorias estrutura de gestão,

autonomia e inovação, que orientam esta pesquisa. Assim, a revisão não tem caráter meramente descritivo, mas procura interpretar a literatura a partir dessas dimensões comuns de análise, permitindo estabelecer o diálogo comparativo proposto pelo estudo.

Esse enquadramento possibilita analisar tanto o empreendedorismo convencional quanto a autogestão solidária não como modelos neutros ou isolados, mas como formas sociais situadas histórica e estruturalmente.

O referencial articula duas tradições de pesquisa consolidadas: a literatura sobre economia popular e solidária e autogestão, priorizada analiticamente neste estudo, e o campo dos estudos sobre empreendedorismo e gestão. A opção por aprofundar inicialmente a autogestão justifica-se por sua centralidade no debate crítico sobre alternativas organizacionais e por sua menor presença em análises comparativas sistemáticas com o empreendedorismo convencional, submetidas ao debate em pesquisa de mestrado no Programa de Pós-Graduação em “Gestão, Organizações e Sociedade” (PPGGOS) da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).

Nesse sentido, o diálogo entre essas tradições permite evidenciar não apenas as diferenças normativas entre os modelos, mas também os limites e contradições que atravessam suas práticas organizacionais. Ao privilegiar uma leitura comparativa, busca-se superar abordagens dicotômicas superficiais e contribuir para uma compreensão mais integrada das transformações contemporâneas do trabalho. Essa escolha teórica reforça a pertinência de analisar conjuntamente estruturas de gestão, autonomia e inovação como dimensões interdependentes ao longo dos processos de estudos e pesquisas.

### **Estruturas de Gestão, Autonomia e Inovação no Empreendedorismo Convencional e na Autogestão Solidária**

No debate contemporâneo sobre as transformações do trabalho, tanto o empreendedorismo convencional, quanto a autogestão solidária são apresentados como modelos organizacionais capazes de ampliar a autonomia e estimular a inovação (Dornelas, 2012; Dolabela, 1999). Contudo, a literatura indica que esses efeitos dependem diretamente das estruturas de gestão que sustentam cada forma de organização do trabalho.

No campo do empreendedorismo, a abordagem clássica associa o fenômeno à iniciativa individual, à identificação de oportunidades e à assunção de riscos, e inclusive à culpabilização individual do trabalhador pelo insucesso, como se as oportunidades “competitivas” fossem iguais

para todos historicamente. Nessa perspectiva, o empreendedor é concebido como sujeito central da organização produtiva, concentrando em si as decisões estratégicas (Dolabela, 1999; Dornelas, 2012). Essa estrutura de gestão individualizada compreende a autonomia como liberdade de escolha e capacidade de ação do sujeito, ainda que fortemente orientada pela lógica do desempenho e da competição.

Revisões mais recentes problematizam essa concepção ao evidenciar que a autonomia empreendedora é atravessada por mecanismos indiretos de controle e por relações de dependência econômica. Essas dinâmicas tornam-se particularmente visíveis no empreendedorismo digital e nas plataformas, onde se intensificam a transferência de riscos, a instabilidade e a precarização do trabalho (Ferrer; Oliveira, 2018).

Em contraste, a literatura sobre autogestão solidária concebe a estrutura de gestão como fundamentalmente coletiva, baseada no controle compartilhado dos meios de produção, na participação democrática e na construção de instâncias colegiadas de decisão (Gaiger, 2006; França Filho; Eynaud, 2020; Sguarezi, 2011). Nesse modelo, a autonomia não se manifesta como atributo individual, mas como construção relacional, resultante do exercício contínuo da participação e da corresponsabilização pelo trabalho.

Gaiger (2006) observa que a economia solidária constitui uma alternativa socialmente relevante ao capitalismo, ainda que marcada por contradições e condicionamentos estruturais. França Filho e Eynaud (2020) destacam que a gestão solidária permite repensar as organizações a partir de princípios de cooperação, reciprocidade e sustentabilidade social, deslocando o foco exclusivo do desempenho econômico para a qualidade das relações sociais. Sguarezi (2011), por sua vez, evidencia que a autogestão fortalece a participação democrática, mas enfrenta limites concretos relacionados à formação, à sustentabilidade econômica e à complexidade da gestão coletiva.

Assim, a autonomia na autogestão solidária não se configura como ausência de limites, mas como prática social tensionada, construída no interior de relações econômicas, políticas e institucionais desiguais (Gaiger, 2006; França Filho; Eynaud, 2020).

No que se refere à inovação, embora ambos os modelos a reconheçam como elemento central da organização do trabalho, ela assume racionalidades distintas. No empreendedorismo convencional a inovação está associada à criatividade individual, à diferenciação competitiva e à adaptação contínua às demandas do mercado (Dolabela, 1999; Dornelas, 2012). Na autogestão solidária, a inovação emerge de processos cooperativos, da troca de saberes e da experimentação

coletiva, assumindo caráter incremental e situado, frequentemente orientado à resolução de problemas concretos dos coletivos e dos territórios.

Apesar das diferenças estruturais, a literatura aponta limites comuns. No empreendedorismo, a autonomia individual é condicionada pelas dinâmicas de mercado e pela instabilidade econômica; na autogestão, a autonomia coletiva enfrenta desafios relacionados à sustentabilidade financeira, às assimetrias de participação e à complexidade da gestão democrática (Singer, 2002; Sguarezi, 2011). Esses achados indicam que nenhuma das formas organizacionais opera fora dos constrangimentos do capitalismo contemporâneo<sup>5</sup>.

Dessa forma, a análise comparativa das estruturas de gestão evidencia que, embora empreendedorismo convencional e autogestão solidária compartilhem a centralidade atribuída à inovação, produzem formas distintas de autonomia e organização do trabalho, sustentadas por racionalidades opostas: competitiva e individual no empreendedorismo convencional, cooperativa e relacional na autogestão solidária (França Filho; Eynaud, 2020).

### **Empreendedorismo Convencional, Gestão Individualizada e Autonomia Condicionada**

O empreendedorismo convencional configura-se como um campo de pesquisa amplamente institucionalizado nas ciências sociais aplicadas, especialmente na administração, economia e estudos organizacionais, sendo historicamente associado à figura do agente individual capaz de identificar oportunidades, mobilizar recursos e assumir riscos em contextos de incerteza (Dolabela, 1999; Dornelas, 2012). Nessa tradição, a estrutura de gestão é concebida como predominantemente individualizada, com centralização das decisões estratégicas e operacionais no sujeito empreendedor, ainda que possa incorporar instrumentos formais de planejamento, controle e delegação (Dolabela, 1999; Dornelas, 2012).

A literatura de revisão do campo evidencia que essa concepção esteve, desde sua consolidação, fortemente ancorada em um discurso normativo que associa empreendedorismo à autonomia, à liberdade de escolha e à autorrealização no trabalho (Antunes, 2009). Tal discurso

---

<sup>5</sup> De acordo com Lima e Santos (2026), essa expressão refere-se ao momento em que o modo de produção capitalista submete o sujeito a diversas trocas, embates e submissões. Isso inclui situações moralmente desconfortáveis, como a exigência de inscrição no CNPJ para o cumprimento de carga horária, ou situações de embaraço e culpa diante do fracasso de um empreendimento. Ver: LIMA, J. R. O.; SANTOS, F. N. dos. Educação, formação e informação: um princípio estratégico entre os cooperados da cooperativa COOBAF/FS. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. e3041, 2026.

contribuiu para difundir o empreendedorismo como solução para problemas estruturais do mercado de trabalho, deslocando para o indivíduo a responsabilidade pela inserção produtiva. No entanto, balanços teóricos críticos têm problematizado essa associação ao demonstrar que a autonomia empreendedora é construída sob condições estruturais específicas, marcadas por assimetrias de poder, dependência de mercados altamente competitivos e restrições institucionais (Ferrer; Oliveira, 2018).

Estudos empíricos contemporâneos aprofundam essa crítica ao evidenciar que, em contextos de financeirização e digitalização da economia, o empreendedorismo frequentemente se articula a formas de subordinação indireta. No empreendedorismo por necessidade, no trabalho por conta própria formalizado e nas atividades mediadas por plataformas digitais, a gestão individualizada convive com mecanismos externos de controle, como contratos assimétricos, avaliações algorítmicas e exigências permanentes de desempenho (Ferrer; Oliveira, 2018). Nessas situações, a autonomia tende a assumir um caráter condicionado, na medida em que a margem de decisão do sujeito é limitada pela instabilidade de rendimentos, pela transferência de riscos e pela necessidade constante de adaptação às dinâmicas de mercado (Ferrer; Oliveira, 2018).

No que se refere à inovação, o empreendedorismo convencional a compreende como recurso estratégico central para a competitividade e a sobrevivência do empreendimento (Dolabela, 1999; Dornelas, 2012). A inovação é associada à criatividade individual, à capacidade de diferenciação de produtos e serviços e à rápida adaptação às demandas do mercado, sendo frequentemente tratada como atributo do sujeito empreendedor (Dolabela, 1999; Dornelas, 2012). Nessa racionalidade, inovar constitui não apenas uma vantagem competitiva, mas um imperativo permanente, vinculado à lógica do desempenho, da eficiência e da maximização de resultados.

A literatura crítica e os estudos empíricos contemporâneos, entretanto, indicam que essa centralidade da inovação pode intensificar processos de autoexploração e de intensificação do trabalho (Antunes, 2009; Ferrer; Oliveira, 2018). Ao subordinar a inovação à lógica concorrencial e à responsabilização individual, o empreendedorismo tende a transferir ao sujeito os custos materiais e simbólicos da adaptação contínua, ampliando a carga de trabalho, a instabilidade e a exposição ao risco (Antunes, 2009). Assim, a inovação, embora apresentada como expressão de autonomia, pode operar como mecanismo de aprofundamento da subordinação estrutural, tensionando a promessa de liberdade associada ao discurso empreendedor.

Esse tensionamento evidencia que a autonomia produzida no empreendedorismo

convencional é inseparável das condições estruturais em que o empreendimento se insere. A gestão individualizada, ao concentrar decisões e responsabilidades no sujeito, amplia sua margem formal de escolha, mas limita sua capacidade efetiva de controle sobre os determinantes econômicos e institucionais do trabalho (Dolabela, 1999). Dessa forma, a inovação e a autonomia, longe de se configurarem como atributos plenos, assumem caráter condicionado, dependente das dinâmicas de mercado, do acesso a recursos e das assimetrias de poder que atravessam o campo empreendedor (Ferrer; Oliveira, 2018).

Esses elementos evidenciam que a análise do empreendedorismo convencional não pode prescindir de uma leitura mais ampla sobre os limites estruturais que conformam as experiências contemporâneas de trabalho (Antunes, 2009). A autonomia e a inovação, embora centrais no discurso empreendedor, são produzidas em contextos marcados por instabilidade, competição intensificada e responsabilização individual, o que exige situá-las no interior das transformações recentes do capitalismo e das novas formas de organização produtiva (Ferrer; Oliveira, 2018).

### **Autonomia, Inovação e Limites Estruturais do Trabalho Contemporâneo**

A análise das estruturas de gestão do empreendedorismo convencional e da autogestão solidária requer uma leitura crítica do trabalho contemporâneo, que permita situar ambos os modelos no contexto das transformações econômicas, sociais e institucionais em curso (Antunes, 2009; Ferrer; Oliveira, 2018). Nesse cenário, os discursos de autonomia, flexibilidade e inovação avançam ao mesmo tempo em que se intensificam a precarização, a instabilidade ocupacional e a transferência de riscos para os trabalhadores, o que revela uma autonomia marcada por limites e contradições. Martins (2022) observa, nesse sentido, que a promessa de emancipação associada às novas formas de organização do trabalho não rompe com a lógica da exploração capitalista, mas a reorganiza, ao deslocar para os trabalhadores os custos e riscos da atividade produtiva sob o discurso da liberdade individual.

A partir das contribuições da literatura crítica sobre o trabalho, evidencia-se que diferentes formas de organização do trabalho produzem modalidades distintas de autonomia, todas atravessadas por limites estruturais próprios do capitalismo contemporâneo (Singer, 2002; Antunes, 2009; Sguarezi, 2011). No empreendedorismo convencional, a autonomia tende a assumir um caráter individualizado e instrumental. Enquanto Dolabela (1999) enfatiza o empreendedorismo como espaço de iniciativa pessoal, criatividade e construção de

oportunidades, associando-o à ampliação da autonomia individual, Antunes (2009) problematiza essa promessa ao situá-la no interior das transformações do capitalismo flexível, marcadas por intensificação da concorrência, instabilidade e transferência de riscos ao trabalhador. Assim, embora partam de perspectivas distintas, uma formativa e normativa, outra crítica e estrutural, ambos reconhecem a centralidade da autonomia no discurso empreendedor, ainda que a interpretem sob racionalidades contrastantes.

Conforme analisa Lopes (2022), sobretudo no contexto da uberização, a autonomia empreendedora se apresenta como aparente, uma vez que o trabalhador permanece submetido a mecanismos intensificados de controle e desproteção social. Em contraste, a autogestão solidária concebe a autonomia como construção coletiva, fundamentada na participação democrática, no controle compartilhado do processo produtivo e na corresponsabilização pelo trabalho, ainda que também enfrente restrições econômicas, institucionais e organizacionais (Singer, 2002; Gaiger, 2006; França Filho; Eynaud, 2020).

Nesse contexto, a literatura crítica aponta que diferentes formas de organização do trabalho produzem distintos graus e modalidades de autonomia, todas atravessadas por limites estruturais (Singer, 2002; Antunes, 2009; Sguarezi, 2011). No empreendedorismo convencional, a autonomia tende a assumir um caráter individualizado e instrumental, orientado pela capacidade de competir, inovar e se adaptar continuamente às exigências do mercado (Dolabela, 1999). Já na autogestão solidária, a autonomia é construída de forma coletiva, ancorada na participação democrática, nos processos cooperativos e educativos de trabalho, conforme discutem Lima e Santos (2026), bem como no controle compartilhado do processo produtivo e na construção de regras comuns, ainda que também se confronte com restrições econômicas, institucionais e organizacionais (Gaiger, 2006; França Filho; Eynaud, 2020).

No que se refere à inovação, embora ambos os modelos a reconheçam como elemento central da organização do trabalho, a literatura indica que ela assume racionalidades distintas. No empreendedorismo convencional, a inovação está fortemente associada à concorrência, à diferenciação e ao desempenho individual, funcionando como imperativo permanente de adaptação (Dolabela, 1999; Dornelas, 2012). Na autogestão solidária, por sua vez, a inovação emerge de processos cooperativos, da troca de saberes e da experimentação coletiva, assumindo caráter situado, incremental e frequentemente orientado à resolução de problemas concretos do coletivo e do território (Mance, 2004; Gaiger, 2006; França Filho; Eynaud, 2020). Pelo que se observa, inferimos que os argumentos em favor do empreendedorismo não reconhecem o

cooperativismo popular, os processos educativos de trabalho e a autogestão como fundamentos de uma outra economia (Lima e Carvalho, 2026).

Ao considerar essas dimensões, a abordagem crítica evidencia que tanto o empreendedorismo quanto a autogestão operam sob os constrangimentos do capitalismo, ainda que produzam respostas organizacionais distintas em termos de gestão, autonomia e inovação (Singer, 2002). A escassez de análises comparativas sistemáticas que articulem essas categorias reforça a relevância de estudos que busquem compreender não apenas os princípios declarados desses modelos, mas seus efeitos organizacionais concretos (Sguarezi, 2011).

Essa lacuna fundamenta a escolha metodológica do presente estudo, apresentada na seção seguinte, evidenciando a necessidade de sistematizar comparativamente as estruturas de gestão do empreendedorismo convencional e da autogestão solidária, articulando-as às distintas formas de construção da autonomia e da inovação (Singer, 2002; França Filho; Eynaud, 2020).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

A aplicação das categorias analíticas definidas na metodologia à literatura revisada resultou na sistematização apresentada no Quadro 1, que permite evidenciar, de forma integrada, como as estruturas de gestão constituem o eixo central de diferenciação entre o empreendedorismo convencional e a autogestão solidária, produzindo efeitos distintos sobre a autonomia e a inovação. O quadro não se limita a uma síntese descritiva, mas opera como instrumento analítico que explicita as racionalidades organizacionais subjacentes a cada modelo, permitindo identificar convergências e divergências estruturais a partir de categorias comuns.

Quadro 1 – Comparação entre as estruturas de gestão do empreendedorismo convencional e da autogestão solidária.

<b>Categoria analítica</b>	<b>Empreendedorismo convencional</b>	<b>Autogestão solidária</b>	<b>Síntese comparativa</b>
Estrutura de gestão	Centralizada no indivíduo, com concentração das decisões estratégicas e operacionais	Coletiva e participativa, baseada em instâncias colegiadas e decisões compartilhadas	Divergência estrutural: gestão individualizada versus gestão coletiva
Autonomia	Individual, associada à iniciativa pessoal, porém condicionada às dinâmicas de mercado e à assunção de riscos	Coletiva, construída por meio da participação democrática e do controle compartilhado do trabalho	Divergência na forma de construção da autonomia
Inovação	Orientada pela criatividade individual, pela competição e pela diferenciação no mercado	Resultante de processos cooperativos, da troca de saberes e da articulação em redes solidárias	Convergência quanto à centralidade da inovação, com racionalidades distintas

Fonte: elaboração dos autores, 2025.

No empreendedorismo convencional, a gestão caracteriza-se pela centralização das decisões no indivíduo empreendedor, reforçando uma lógica competitiva orientada pelo desempenho e pela adaptação às dinâmicas de mercado. Essa configuração amplia a margem formal de decisão do sujeito, mas condiciona a autonomia à assunção de riscos e à instabilidade econômica, tensionando a promessa de liberdade frequentemente associada ao discurso empreendedor.

Em contraste, a autogestão solidária estrutura-se a partir de formas coletivas de gestão, baseadas na participação democrática e no compartilhamento do controle sobre o processo produtivo. Nesse contexto, a autonomia não se configura como atributo individual, mas como construção relacional, resultante da participação nos espaços decisórios e da corresponsabilização pelo trabalho, ainda que atravessada por desafios ligados à sustentabilidade econômica e à complexidade da gestão coletiva.

Conforme sintetizado no Quadro 1, a divergência estrutural na forma de gestão, individualizada no empreendedorismo convencional e coletiva na autogestão solidária, constitui o principal fator explicativo das distintas modalidades de autonomia e inovação observadas. Essa sistematização comparativa evidencia que, embora ambos os modelos atribuam centralidade à inovação, suas práticas organizacionais produzem efeitos contrastantes sobre a distribuição de riscos, os processos decisórios e o controle do trabalho.

No que se refere à inovação, os resultados indicam uma convergência quanto à sua relevância estratégica, porém com racionalidades organizacionais distintas. No empreendedorismo convencional, a inovação assume caráter competitivo e individualizado, funcionando como imperativo permanente de diferenciação. Na autogestão solidária, ela emerge de processos cooperativos e de redes de colaboração, assumindo caráter situado e incremental, frequentemente orientado à resolução de necessidades concretas dos coletivos e dos territórios.

Em síntese, as estruturas de gestão constituem o principal elemento diferenciador entre os modelos analisados, produzindo formas contrastantes de autonomia e inovação. Ainda que ambos operem sob os constrangimentos do capitalismo contemporâneo, mobilizam respostas organizacionais distintas, o que reforça a relevância da análise comparativa para a compreensão crítica da reinvenção do trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou comparativamente as estruturas de gestão do empreendedorismo convencional frente à autogestão solidária, buscando identificar convergências e divergências na construção da autonomia e da inovação no contexto contemporâneo do trabalho. A análise evidenciou que, embora ambos os modelos valorizem a inovação como elemento central da organização produtiva, operam a partir de racionalidades organizacionais distintas, que produzem implicações diferenciadas para as condições de trabalho, a distribuição de riscos e os processos decisórios.

Os resultados indicam que o empreendedorismo convencional tende a estruturar-se a partir de uma gestão individualizada, na qual a autonomia é concebida como responsabilidade pessoal e capacidade de adaptação às exigências do mercado. Essa forma de organização, apesar de ampliar a margem de decisão do sujeito, revela limites concretos, sobretudo quando associada à precarização do trabalho, à instabilidade econômica e a formas indiretas de subordinação estrutural. A promessa de autonomia, nesse sentido, mostra-se frequentemente tensionada pelas dinâmicas do capitalismo flexível.

A autogestão solidária, com efeito, constrói estruturas de gestão coletivas, baseadas na participação democrática e no compartilhamento das decisões e dos resultados do trabalho. A autonomia, nesse modelo, assume um caráter coletivo, sendo produzida por meio da cooperação, da inserção em redes solidárias e do controle social sobre o processo. Ainda assim, a análise evidencia que essas experiências também enfrentam desafios significativos, relacionados à sustentabilidade econômica, à eficiência organizacional e às tensões internas decorrentes da gestão democrática.

Como principal contribuição, o estudo sistematiza uma comparação analítica entre os dois modelos por meio da construção de um quadro comparativo próprio, articulando autores clássicos e contemporâneos e evidenciando os limites e potencialidades de cada estrutura de gestão. Ao privilegiar as estruturas de gestão como eixo analítico, o artigo contribui para o debate sobre a necessidade sobre a reinvenção da concepção do trabalho, oferecendo subsídios teóricos para a reflexão acadêmica e para a formulação e avaliação de políticas públicas voltadas, tanto ao empreendedorismo, quanto à economia popular e solidária, fomentando, talvez um ambiente mais igual para a disputa de competência de economias políticas distintas.

Entre as limitações do estudo, destacam-se a ausência de investigação empírica de campo

e a dependência de dados secundários, o que restringe a análise às dimensões teóricas e documentais dos modelos examinados. Como agenda de pesquisa sugere-se estudos empíricos comparativos entre microempreendedores individuais e empreendimentos autogestionários, análises sobre experiências híbridas de organização do trabalho e investigações acerca do papel das políticas públicas no fortalecimento de estruturas coletivas de gestão e de formas mais democráticas de inserção produtiva.

À luz dos achados apresentados, a noção de reinvenção da concepção do trabalho, asseverando que não deve ser compreendida como ruptura com as determinações estruturais do capitalismo contemporâneo, mas como reconfiguração historicamente situada das formas de organização, gestão e vivência do trabalho, o que no futuro, não negamos, pode vir a render outros caminhos de economia política. O empreendedorismo convencional e a autogestão solidária não constituem modelos autônomos ou desvinculados do contexto socioeconômico em que emergem; ao contrário, configuram respostas distintas às transformações estruturais do trabalho, marcadas pela flexibilização produtiva, pela intensificação da concorrência e pela reorganização das formas de subordinação. A comparação entre ambos se justifica precisamente porque operam sob as mesmas condições históricas, ainda que mobilizem racionalidades organizacionais distintas. Assim, a reinvenção ou um modo deferente de pensar sobre o trabalho manifesta-se menos como superação das contradições estruturais imediatas, e mais como disputa social e política em torno das formas de gestão, da distribuição de riscos e do controle sobre o processo produtivo no interior do capitalismo contemporâneo.

## REFERÊNCIAS

Antunes, R. (2009). **Os sentidos do trabalho**. Boitempo.

Brasil. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. (2025). **Mapa de empresas: Boletim do 1º quadrimestre de 2025**. <https://www.gov.br/>

Dolabela, F. (1999). **Pedagogia empreendedora**. Cultura.

Dolabela, F., & Filion, L. J. (2013). Fazendo revolução no Brasil: A introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 3(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9044882>

Dornelas, J. C. A. (2012). **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios** (8th ed.). Elsevier.

Ferrer, W. M. H., & Oliveira, L. J. de. (2018). **Uberização do trabalho sob a ótica do conceito**

de subordinação estrutural. **Revista Direito UFMS**, 4(1), 177–194.  
<https://periodicos.ufms.br/index.php/revdir/article/view/5574>

França Filho, G. C. de, & Eynaud, P. (2020). **Solidariedade e organizações: Pensar uma outra organização**. EDUFBA; Ateliê de Humanidades.  
<https://books.scielo.org/id/b5prc/pdf/franca-9786556301990.pdf>

Gaiger, L. I. (2006). A economia solidária diante do modo de produção capitalista. **Caderno CRH**, 16(39). <https://doi.org/10.9771/ccrh.v16i39.18642>

Lima, J. R. O., & Carvalho, W. J. de. (2026). Intercooperação: Princípio-chave para o fortalecimento do cooperativismo no Brasil. **Revista DCS**, 23(86), e4084.  
<https://doi.org/10.54899/dcs.v23i86.4084>

Lima, J. R. O., & Santos, F. N. dos. (2026). Educação, formação e informação: Um princípio estratégico entre os cooperados da cooperativa COOBAF/FS. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, 15(1), e3041. <https://doi.org/10.23900/2359-1552v15n1-33-2026>

Lopes, F. V. (2022). **Uberização: Liberdade ou precarização? Reflexões sobre o futuro do trabalho** (Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul).  
<https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/5123>

Mance, E. A. (2004). **Fome Zero e economia solidária: O desenvolvimento sustentável e a transformação estrutural do Brasil**. Instituto de Filosofia da Libertação; Editora Gráfica Popular. <https://euclidesmance.net/docs/fomezero.pdf>

Martins, W. (2022). **Uberização: Emancipação do trabalhador ou nova forma de exploração do trabalho?** (Dissertação de mestrado, Universidade Estadual Paulista).  
<https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/464c7631-a3d3-4544-88b9-4d73c570b7c4/content>

SEBRAE. (2024). **Atlas dos pequenos negócios**. SEBRAE.

Sguarezi, S. B. (2011). **Autogestão e economia solidária: Limites e possibilidades** (Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).  
<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/3367/1/Sandro%20Benedito%20Sguarezi.pdf>

Singer, P. (2002). **Introdução à economia solidária**. Fundação Perseu Abramo.