

VIVÊNCIAS DA AUTOGESTÃO: O TRABALHO DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES DA UNICAMP

Organização do Trabalho

Mariana Pereira de Castro – Faculdade de Educação/USP – ITCP/UNICAMP – arianapereiracastro@gmail.com

Resumo

Este artigo pretende apresentar uma breve reflexão sobre o trabalho da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Estadual de Campinas, principalmente em relação a sua prática da autogestão. Por entender a incubadora como uma instituição educativa, utilizaremos alguns marcos conceituais da administração escolar para analisar a racionalidade interna e externa da ITCP. Dessa forma, buscar-se-á compreender a relação entre a gestão da ITCP/UNICAMP e seu trabalho de acompanhamento aos grupos produtivos incubados. Pretende-se demonstrar, portanto, que a organização de grupos democráticos e autogeridos passa necessariamente pela democracia e autogestão do trabalho na própria incubadora.

Palavras-chave: Incubadora, autogestão, metodologia de incubação, organização do trabalho.

1. Apresentação

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Estadual de Campinas (ITCP/UNICAMP) surge em agosto de 2001, como um programa de extensão universitária vinculado a Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários. O surgimento da incubadora deve-se tanto à um cenário político específico da cidade de Campinas, relacionado a uma nova gestão municipal de caráter mais progressista encabeçada pelo Partido dos Trabalhadores, quanto a uma movimentação mais ampla das Universidades brasileiras, em reação à forte crise do emprego que se impunha na década de 90.

O objetivo geral de uma incubadora universitária é contribuir para o fortalecimento da Economia Solidária a partir da formação e acompanhamento de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), bem como a construção de conhecimentos a partir do processo de incubação. Neste sentido, as incubadoras atuam em dois campos de luta: em primeiro lugar disputando um projeto de sociedade alternativo, e, conseqüentemente, realizando a disputa interna da universidade, em busca de uma construção de conhecimentos mais democrática. Dessa forma, além da formação dos trabalhadores, as incubadoras acabam por contribuir também na formação crítica de docentes e discentes.

Atualmente são quase noventa incubadoras universitárias, vinculadas à universidades públicas e privadas e organizadas nacionalmente em redes. Apesar de objetivos e características comuns, as ITCPs compreendem uma pluralidade de iniciativas, influenciadas diretamente pelo contexto local (conjuntura política do município, organização da

universidade, etc.) e também pela conformação do seu coletivo de formadores, experimentando graus variados de democracia e guiadas por projetos político pedagógicos distintos.

Entendo a administração como “a utilização racional dos recursos para a realização de determinados fins” (PARO, 2010, p. 25), podemos inferir que a forma de gestão e organização de cada incubadora influencia diretamente sua atividade fim, a educação dos trabalhadores. Deste modo, o presente trabalho pretende apresentar a estrutura metodológica e organizativa da ITCP/UNICAMP e, a partir daí, demonstrar a relação existente entre a gestão da ITCP e sua atuação junto aos trabalhadores.

O interesse no desenvolvimento desse trabalho deve-se ao fato da autora fazer parte do coletivo de formadores da ITCP/UNICAMP há mais de dois anos e essa ser uma discussão permanente, tanto no interior da incubadora, quanto em congressos e encontros das ITCPs. Dessa forma, as reflexões aqui propostas são fruto de um intenso debate coletivo, sistematizado segundo as impressões da autora.

O trabalho está organizado em três seções, excluindo a presente apresentação. Na primeira seção apresentaremos a estrutura metodológica da ITCP/UNICAMP, bem como os principais pensadores que influenciam a formulação de tal metodologia. Em seguida, apresentaremos a forma de organização e gestão da incubadora, e a relação que vislumbramos entre a gestão interna e a intervenção externa. Por fim, apresentaremos nossas considerações finais.

2. A metodologia da ITCP/UNICAMP ou sua racionalidade social

A incubação de grupos populares pela ITCP/UNICAMP já adquiriu diversas formas, passando desde assessoria técnica, cursos de capacitação a trabalhadores desempregados até chegar, atualmente, à concepção de uma metodologia de incubação teórica e politicamente situada (WIRTH et al, 2008). Assim, a metodologia que guia nossa intervenção na realidade dos EES deve trazer de forma explícita a opção de classe que fizemosⁱ, buscando portanto a coerência entre teoria e prática. Podemos dizer, dessa forma, que a metodologia de incubação da ITCP é a expressão de sua racionalidade social.

Segundo Paro (2010), a análise da racionalidade externa ou social da escolaⁱⁱ é um dos modos de aferir o grau de comprometimento desta com a transformação social, ou seja, é necessário compreender “em que medida aquilo que ela realiza tem repercussão na vida do todo social”.

Assim, a instituição educativa verdadeiramente comprometida com a transformação deve estar conscientemente à serviço da classe trabalhadora, explicitando seus objetivos e buscando compreender as necessidades dos trabalhadores (PARO, 2010). Entretanto,

a questão da racionalidade externa da escola, no que diz respeito à articulação desta com os interesses dominados, não se restringe a auscultar da melhor forma possível esses interesses, buscando identificá-los e compreendê-los para que sejam levados em conta em sua ação educativa. É preciso, mais do que isso, e ao mesmo tempo, concorrer com sua ação para que a classe trabalhadora ou, mais concretamente, a comunidade servida pela escola, tenha condições de tomar consciência, mais efetivamente, de seus próprios interesses de classe. [...] É através dessa apropriação do saber e desse desenvolvimento da consciência crítica que os membros da classe trabalhadora têm condições de entrar em contato e participar de uma nova concepção de mundo, revolucionária e articulada aos seus interesses de classe. (PARO, 2010, p. 234-5).

Dessa forma, com vistas a compreender a racionalidade externa da ITCP/UNICAMP, apresentaremos a seguir a metodologia de intervenção da mesma, bem como as principais ideias pedagógicas que inspiraram (e ainda inspiram) a construção de tal metodologia.

2.1.A metodologia da ITCP/UNICAMPⁱⁱⁱ

A ITCP/UNICAMP está estruturada de maneira a aproximar o estudo e a pesquisa realizados nas mais diversas áreas do conhecimento ao trabalho direto com os EES. Acreditamos que só através do diálogo profundo entre o conhecimento acadêmico e o conhecimento popular, podemos construir um saber válido para a transformação da realidade desses empreendimentos.

Dessa forma, o trabalho da ITCP é então disposto em dois polos, como pode ser observado na figura abaixo:

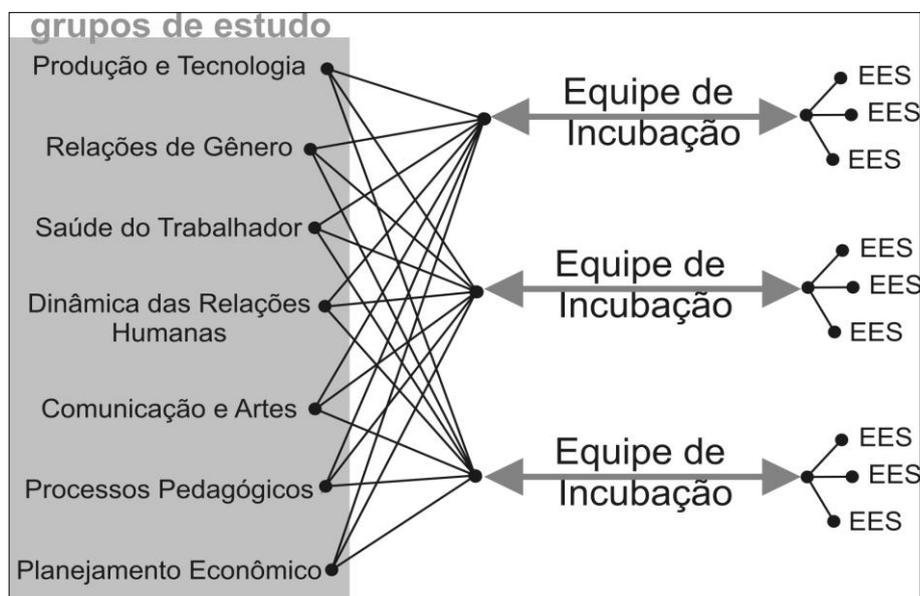


Figura 1: Metodologia da ITCP/UNICAMP (ITCP/UNICAMP, 2009).

De um lado temos os Grupos de Pesquisa em Economia Solidária (GEPES), divididos em sete áreas temáticas (produção e tecnologia, relações de gênero, saúde do trabalhador, dinâmica das relações humanas, comunicação e artes, processos pedagógicos e planejamento econômico) que representam áreas do conhecimento presentes na incubadora. Do outro lado temos os Empreendimentos Econômicos Solidários incubados. A mediação entre esses dois polos é realizada pela equipe de incubação, eixo central do trabalho da ITCP.

As equipes de incubação são interdisciplinares, constituídas por formadores e formadoras das diferentes áreas temáticas e tem uma atuação específica por cadeia produtiva^{iv}. Todo formador da ITCP/UNICAMP deve, portanto, ser membro de uma equipe de incubação e de um GEPES, construindo uma relação orgânica entre teoria e prática, ou seja, exercitando a práxis.

A incubação consiste no período durante o qual a equipe de formadores acompanha os grupos populares e divide-se em três etapas: pré-incubação, incubação e desincubação. Na etapa de pré-incubação acontece a apresentação entre trabalhadores e formadores e é realizado um estudo da realidade do empreendimento a partir de diagnósticos específicos sobre cada uma das áreas do conhecimento. Com base nessa primeira aproximação, trabalhadores e formadores traçam um plano de incubação.

A incubação propriamente dita é a fase mais longa do processo e consiste na execução desse plano definido anteriormente. Nesse período verifica-se um trânsito intenso entre os dois polos ilustrados na figura acima. É nessa etapa que os conhecimentos acadêmicos são utilizados, avaliados e reconstruídos segundo as condições e necessidades de cada EES. Os GEPES nesse processo constituem-se verdadeiros laboratórios, onde os problemas específicos de cada EES são discutidos, problematizados e soluções coletivas são buscadas.

Por fim, tem-se a finalização da incubação, em que o acompanhamento da ITCP deixa de ser tão intenso e passa a se estabelecer mais como uma parceria.

Vale ressaltar que essas fases ou etapas não são estanques, mas sim uma forma sistematizada de olhar para o trabalho de incubação. Na nossa prática cotidiana, muitas vezes elas se misturam e se confundem, cabendo à equipe de formadores a sensibilidade para organizar o processo democraticamente.

Vale ressaltar, entretanto, que a construção de uma metodologia de incubação histórica e metodologicamente situada não brota do nada. Como já disseram vários pedagogos ao longo da história, para ser um bom educador é necessário entender de educação. Dessa forma, para a elaboração de nossos métodos de intervenção fomos buscar inspiração em dois importantes

pedagogos, o brasileiro Paulo Freire e o russo Mosey Pistrak. Apresentaremos brevemente as contribuições desses educadores para o trabalho da ITCP/UNICAMP.

2.3 As contribuições de Paulo Freire

Através de sua prática pedagógica, Paulo Freire percebe que a educação verdadeiramente transformadora deve necessariamente ser democrática. Nesse sentido, para a construção de uma proposta emancipadora, Freire parte da crítica à escola convencional, de caráter hierárquico e autoritário, questionando assim sua suposta neutralidade política. Para Freire todo processo educativo é dotado de intencionalidade, mesmo que seja velada, e, conseqüentemente, a postura do educador nunca é neutra.

Me parece fundamental, neste exercício, deixar claro, desde o início, que não pode existir uma prática educativa neutra, descomprometida, apolítica. A diretividade da prática educativa que a faz transbordar sempre de si mesma e perseguir um certo fim, um sonho, uma utopia, não permite sua neutralidade. [...]

É por isso que o problema real que se nos coloca não é o de se insistir numa teimosia sem sucesso - a de afirmar a neutralidade impossível da educação, mas, reconhecendo sua politicidade, lutar pela postura ético-democrática de acordo com a qual educadoras e educadores, podendo e devendo afirmar-se em seus sonhos, que são políticos, se impõem [...] (FREIRE, 2001, p. 21).

Partindo desse pressuposto, Freire (1987) estabelece que diálogo é a essência da educação como prática da liberdade. “O diálogo é esse encontro dos homens, mediatizados pelo mundo, para *pronunciá-lo*, não se esgotando portanto na relação eu-tu.” (FREIRE, 1987, p. 45).

Para Freire, e também para nós, não pode haver diálogo entre desiguais, “entre os que querem a pronúncia do mundo e os que não querem; entre os que negam o direito de dizer a palavra e os que se acham negados desse direito.” (FREIRE, 1987, p.45). Para que haja diálogo, é preciso, antes de mais nada, que aqueles que não podem dizer a palavra verdadeira reconquistem esse direito. É aí que se apresenta a grande tarefa da educação libertária: restituir o direito usurpado das classes populares de afirmarem-se enquanto sujeitos.

A construção do diálogo igualitário é, assim, um dos principais objetivos do trabalho de incubação da ITCP/UNICAMP. Por estarmos comprometidos com a transformação social, o ato pedagógico não pode resumir-se a transferir conhecimentos ou simplesmente trocá-los. É preciso o ato de criar e recriar o diálogo, criar e recriar os conhecimentos e assim nos estabelecermos enquanto *ser mais*^v.

Entretanto, a dialogicidade não começa com o encontro educador-educando, mas antes, quando o educador se questiona sobre o que vai dialogar com o educando, ou seja, com o conteúdo programático da educação.

Para o educador dialógico, problematizador, o conteúdo programático da educação não é uma doação ou uma imposição – um conjunto de informes a ser depositado no educando, mas a revolução organizada, sistematizada e acrescentada ao povo, daqueles elementos que este lhe entregou de forma desestruturada. (FREIRE, 1987, p. 47)

Os elementos constituintes de tal conteúdo programático devem ser buscados na realidade e na consciência que educadores e educandos têm desta. É nesta busca que se inaugura o diálogo, e é também nessa busca que damos início ao processo de incubação.

A investigação do universo do educando – seu pensamento, linguagem, sua percepção da realidade, sua visão de mundo é a essência da fase de pré-incubação da ITCP/UNICAMP e o resultado desse processo desvela o que Freire denominou *temas geradores*. A construção do plano de incubação é realizada a partir da identificação desses temas, o que é fundamental para que a proposta pedagógica faça sentido para os educandos e carregue consigo um potencial de transformação.

O desenvolvimento dos temas geradores através da incubação por sua vez permite a identificação das situações limites vivenciadas pelos grupos, e a intervenção da incubadora vai no sentido de construir soluções coletivas para tais situações e estimular “atos-limites”, ou seja, respostas transformadoras para a situação de opressão.

Nesse diálogo constante entre educadores e educandos, no exercício da práxis e no posicionamento político historicamente situado, a ITCP/UNICAMP busca construir uma ação pedagógica em prol da libertação dos oprimidos, pois só eles são capazes de libertar a humanidade. Recordando a célebre frase de Paulo Freire,

e aí está a grande tarefa humanista e histórica dos oprimidos – libertar-se a si e aos opressores. Estes que oprimem, exploram e violentam, em razão de seu poder, não podem ter, neste poder, a força de libertação dos oprimidos nem de si mesmos. Só o poder que nasça da debilidade dos oprimidos será suficientemente forte para libertar a ambos. (FREIRE, 1987, p.17)

Apesar da grande experiência desse educador, ele afirma não ter um método, mas sim princípios norteadores de uma prática emancipadora. Inspirados assim por suas ideias buscamos construir e re-construir nossa proposta de formação.

2.4 As contribuições de Mosey Pistrak

Para realizar a necessária articulação de saberes no trabalho de incubação, nós temos também como um pilar metodológico o conhecimento desenvolvido por Pistrak. Pistrak foi um grande pedagogo russo, militante do Partido Comunista e um dos principais líderes da construção da nova escola socialista nos primeiros anos da Revolução Russa, entre 1918 e 1931. Junto a ele, figuravam também importantes pedagogos, tais como N. C. Krupskaya, P.

N. Lepeshinskiy, V. N Shulgin, entre outros, responsáveis pela direção do Comissariado Nacional da Educação e pela instauração da experiência das Escolas-Comunas. (FREITAS, 2009)

No prefácio do livro “A Escola-Comuna do NarKomPros”^{vi}, escrito em 1924, Krupskaya traduz as preocupações pedagógicas desse grupo com as seguintes palavras:

Nós precisamos criar uma escola que prepare os construtores da nova vida. A passagem do poder para as mãos dos trabalhadores e camponeses abre ante o país perspectivas enormes, possibilidades enormes mas, a cada passo, nós vemos as dificuldades que são criadas na tarefa de sua construção, pela falta de cultura geral do país, pela ausência de saber trabalhar e viver coletivamente. [...] A escola deve ajudar a criar e fortalecer a nova juventude, deve formar os lutadores por um futuro melhor, os criadores dele. (KRUPSKAYA, 2009, p.105).

Assim, a nova escola revolucionária deveria ter o trabalho como articulador do processo de ensino e do próprio currículo escolar. Mas “não o trabalho de faz de conta no interior da escola, mas o trabalho socialmente útil. Esta perspectiva, além de realizar a crítica ao conteúdo, em sentido amplo, coloca a escola na sua relação crítica (de luta e construção) com a vida, com a prática social e suas lutas.” (FREITAS, 2009, p.79)

Segundo Pistrak (2011), a escola do trabalho deveria organizar-se a partir de dois princípios fundamentais: relações com a realidade atual e auto-organização dos alunos. O estudo da realidade atual no contexto da escola soviética deveria debruçar-se principalmente pela compreensão da realidade da revolução socialista, com todos os seus desdobramentos, e compreender sua relação com o imperialismo capitalista.

O objetivo que os alunos devem atingir é não somente estudar a realidade atual, mas também se deixar impregnar por ela. A consequência é que os antigos métodos de ensino não podem mais servir: é preciso estudar os fenômenos em suas relações, sua ação e dinâmicas recíprocas, é preciso demonstrar que os fenômenos que estão acontecendo na realidade atual são simplesmente partes de um processo inerente ao desenvolvimento histórico geral, é preciso demonstrar a essência dialética de tudo o que existe, [...] a questão do método, que agora se coloca, não é simplesmente a questão de uma assimilação melhor e mais completa destes ou daqueles estudos; trata-se de uma questão que se relaciona com a essência do problema pedagógico, com o conhecimento dos fenômenos atuais em suas relações e dinâmica recíprocas, isto é, com a concepção marxista da pedagogia. (PISTRAK, 2011, p. 27-8)

Já a questão da auto-organização aparece como a necessidade de desenvolver nas crianças e nos jovens a capacidade de trabalhar coletivamente, de lidar com os problemas de forma dinâmica e de buscar novas formas de organização eficazes. (PISTRAK, 2009; PISTRAK, 2011).

Segundo Pistrak (2011, p.33), “a aptidão para trabalhar coletivamente só se adquire no trabalho coletivo”, logo, é tarefa da escola desenvolver nas crianças essa habilidade, incentivando a autogestão na organização do trabalho. A auto-organização compreende

também, segundo o autor, a capacidade de “saber dirigir quando é necessário e obedecer quando é preciso”. Para isso, é importante que as crianças sejam motivadas a exercer a rotatividade de funções, ocupando sucessivamente tanto as funções dirigentes quanto as subordinadas.

A capacidade de resolver e adaptar-se a novos problemas e situações só é possível, segundo Pistrak, a partir de uma auto-organização flexível, que adapta-se incessantemente a novos problemas e objetivos. Por sua vez, só uma escola viva, em contato com a realidade possibilita tal auto-organização.

Por fim, é necessário que as crianças e jovens desfrutem de liberdade e iniciativa suficientes para que possam criar novas formas organizativas, capazes de responder aos problemas de sua realidade.

É preciso reconhecer de uma vez por todas que a criança, e sobretudo, o adolescente, não se prepara, apenas para viver, mas já vivem uma verdadeira vida. Devem conseqüentemente organizar essa vida. A auto-organização deve ser para eles um trabalho sério, compreendendo obrigações e sérias responsabilidades. (PISTRAK, 2011, p. 34)

Apesar das enormes diferenças entre o contexto vivido por Pistrak e o contexto vivenciado pela ITCP/UNICAMP, acreditamos que os princípios norteadores da escola do trabalho são válidos para pensarmos nossa prática de intervenção. Assim tanto Pistrak como a ITCP pautam-se pelo debate do ser humano e seu trabalho, estudo da realidade e intervenção nela através da auto-organização e da solidariedade. (ITCP/UNICAMP, 2011)

Os formadores devem, tal como ensina Pistrak, enxergar o conhecimento como um instrumento flexível que deve se adaptar as exigências do real, aos momentos do empreendimento. Esse é um processo dialético sutil entre necessidade e liberdade, entre conhecimento científico e saberes populares.

O trabalho de formação proposto pela ITCP deve, portanto, ter uma vinculação concreta e orgânica com a realidade enfrentada pelos EES, em especial devido às contradições geradas entre a vivência interna da autogestão dos trabalhadores e o contexto social capitalista. Assim como Pistrak, acreditamos que a auto-organização dos trabalhadores contribui no desenvolvimento da capacidade de trabalhar coletivamente e resolver problemas de forma dinâmica, dando respostas à realidade atual. Dessa forma, é papel dos formadores da ITCP o incentivo e o fortalecimento da auto-organização, sendo esse um dos principais objetivos do processo de incubação.

Outra contribuição importante de Pistrak e que é incorporada pela ITCP/UNICAMP é o método de estudo organizado pelos complexos temáticos. O método dos complexos é

desenvolvido por Pistrak como uma tentativa de superar a escola clássica verbalista e a fragmentação dos conteúdos decorrente dessa prática. Assim, o objetivo dos complexos temáticos seria treinar os educandos no olhar do materialismo histórico dialético e exercitar a práxis, rompendo com a separação entre teoria e prática, a partir da relação dos complexos com o trabalho socialmente útil. (FREITAS, 2009)

Cada ideia central de um complexo reúne as dimensões natureza, trabalho e sociedade, “as quais, em conjunto, devem refletir a 'complexidade' daquela parte da realidade escolhida para o estudo – sua dialética e sua atualidade, vale dizer, suas contradições e lutas – *seu desenvolvimento enquanto natureza e enquanto sociedade, a partir do trabalho das pessoas.*” (FREITAS, 2009, p.36). O estudo de complexos só tem sentido na medida em que eles representam uma série de elos numa única corrente, conduzindo à compreensão da realidade atual. Dessa forma, ele só é produtivo se estiver vinculado ao trabalho real dos alunos e à sua auto-organização na atividade social prática interna e externa à escola. O complexo é um meio, acentua Pistrak, não um fim em si.

Em nosso trabalho de incubação utilizamos um recurso semelhante aos complexos citados por Pistrak. A incubação é feita através de eixos temáticos que norteiam os trabalhos dos formadores. Apesar de nos dividirmos em áreas específicas de estudo através dos GEPES, essa divisão deve ser considerada apenas no campo abstrato e teórico. Dentro da equipe de incubação todos esses conhecimentos devem se interligar, com o intuito de compreender da forma mais completa possível a “complexa” realidade na qual estamos inseridos, formadores e trabalhadores. Todas as áreas devem buscar seguir o eixo temático dentro de seu trabalho específico e, através de um planejamento maior dos eixos, programar a sequência de conteúdos. Os eixos, dentro do empreendimento, estão sempre diretamente relacionados ao trabalho, a realidade atual e à auto-organização dos trabalhadores. (ITCP/UNICAMP, 2010)

3. A gestão da ITCP/UNICAMP ou sua racionalidade interna

Como apresentamos na seção anterior, a ITCP/UNICAMP possui uma prática de intervenção social guiada pelos princípios da autogestão, da vinculação concreta com a realidade e da educação popular. Entretanto, sabemos que ainda não é condição suficiente para uma verdadeira e profunda transformação social. Por esse motivo, o coletivo de formadores da ITCP busca incessantemente uma forma de organização e gestão interna coerente com os valores que apregoa. Citando Paro (2010), não basta só o caráter transformador dos objetivos, é necessário que eles sejam constantemente perseguidos.

Paro (2010) afirma que a natureza transformadora dos objetivos não pode se deter no plano das intenções, devendo se concretizar no campo da práxis. “É no nível da práxis, na busca efetiva dos fins propostos e na concretização dessas intenções que seu caráter transformador se completa. Isso implica afirmar que a racionalidade externa da escola está na dependência direta de sua racionalidade interna.” (PARO, 2010, p. 236-7). Dessa forma, mais que acreditar na autogestão, dialogicidade, solidariedade, é necessário vivê-las, experimentá-las.

Nesse sentido, apresentaremos a seguir a forma de gestão da ITCP/UNICAMP, bem como algumas reflexões sobre a tentativa de vivência da autogestão.

3.1 A autogestão na ITCP/UNICAMP

Para compreendermos o modelo de gestão da ITCP/UNICAMP, apresentaremos abaixo uma figura que sintetiza nossa estrutura organizativa.

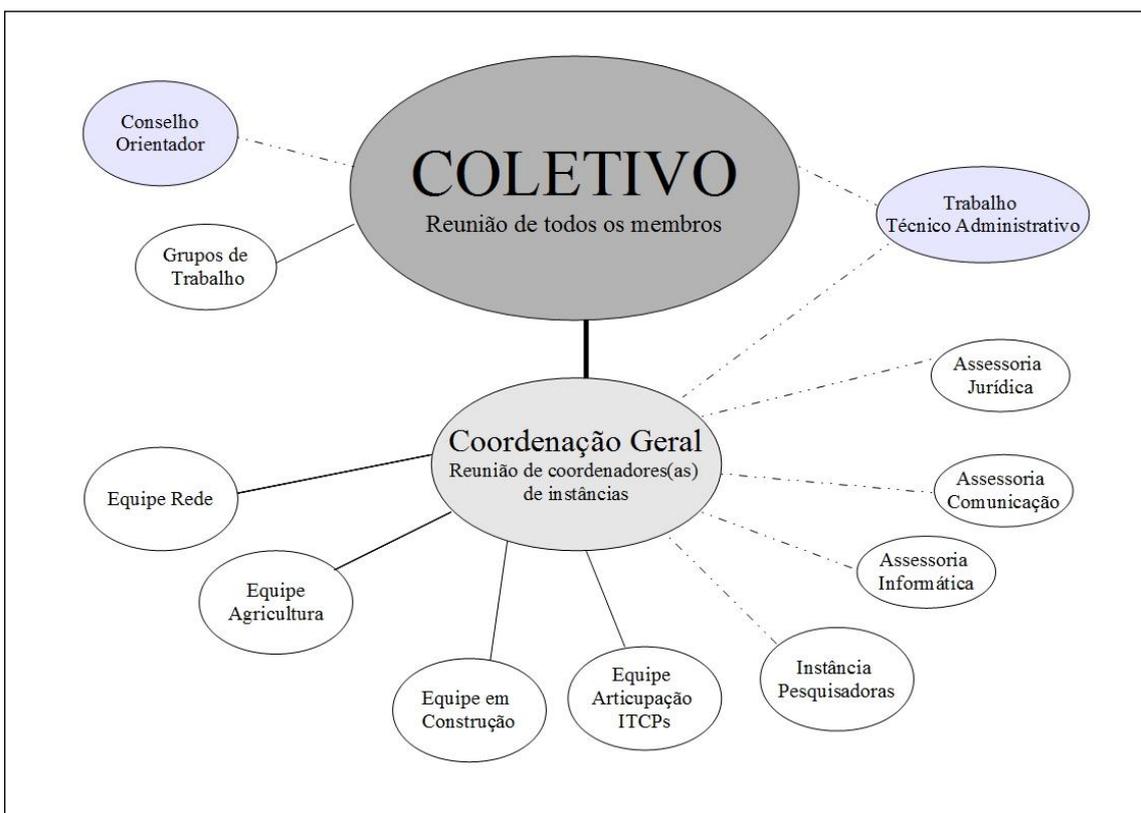


Figura 2: Organograma da ITCP/UNICAMP. Elaboração própria.

O coletivo da ITCP/UNICAMP é formado por estudantes de graduação e pós-graduação, além de profissionais interessados pelo tema, somando atualmente 24 membros. Para ser considerado membro da incubadora é necessária a participação orgânica nas reuniões gerais do coletivo e em outra instância de interesse, tais como as equipes e os GEPES.

VII Encontro Internacional de Economia Solidária

finanças solidárias e desenvolvimento territorial

24, 25 e 26 de novembro de 2011

cidade universitária . são paulo . sp



Existem portanto duas “modalidades” de membros: os membros remunerados, escolhidos para integrar a incubadora através de processo seletivo amplo, comumente denominados formadores, e os membros não remunerados, em geral bolsistas de programas de pós-graduação, que contribuem em alguns espaços da incubadora, mas não tem carga horária definida e em geral não realizam incubação. Contamos também com um conselho orientador, composto por docentes da UNICAMP, e um funcionário técnico administrativo.

Independentemente da função assumida por cada membro, todos tem igual direito de participação e decisão no cotidiano da ITCP e, aqueles que são remunerados recebem o mesmo valor por hora de trabalho.

A coordenação geral é formada por um representante de cada equipe (Rede, Em construção, Agricultura e Articulação ITCPs^{vii}) que são escolhidos em sua equipe de referência e referendados pelo coletivo. O mandato do coordenador é de um ano, podendo ser revogado a qualquer momento por decisão coletiva. Dessa forma, garantimos a rotatividade de funções e diminuimos a centralização das informações em poucas pessoas, evitando assim a burocratização.

A função da coordenação geral é gerir os financiamentos e recursos da ITCP, organizar as pautas das reuniões gerais e acompanhar a execução dos projetos e dos trabalhos de incubação. A coordenação geral acompanha também o trabalho dos assessores, que tem como função atender algumas necessidades específicas da ITCP e dos grupos. Atualmente contamos com um assessor jurídico, um assessor de informática e uma assessora de comunicação e artes. Esses assessores não estão inseridos diretamente nas equipes de incubação, mas realizam diálogo constante com estas e com a coordenação geral, buscando soluções para melhorar o trabalho da ITCP e dos grupos incubados.

O trabalho de gestão financeira realizado pela coordenação conta com o auxílio de um funcionário técnico administrativo, cedido para a ITCP pela Pró-reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários. O técnico acompanha as discussões do coletivo e da coordenação, com vistas a auxiliar na tramitação dos processos internos da universidade e de convenientes, organizar documentos e prestações de contas e aconselhar o coletivo na tomada de decisões administrativas. Contamos também com a orientação de docentes de diferentes áreas do conhecimento, que acompanham projetos específicos, GEPES ou equipes, contribuindo na construção do conhecimento coletivo.

As equipes de trabalho tem autonomia para organizar o processo de incubação da maneira mais adequada, tendo em vista o diálogo direto com o grupo incubado. Quando

encontram problemas e dificuldades, as equipes podem contar com o apoio dos GEPES, da coordenação geral, do conselho orientador e também do coletivo.

Além das instâncias já citadas, a ITCP/UNICAMP também possui a Instância Pesquisadoras, que é um grupo de mulheres que realizam pesquisa acadêmica em temas relacionados ao nosso trabalho, estudam temas relativos à pesquisa-ação e são responsáveis por encaminhar as demandas relacionadas à projetos acadêmicos que chegam para a ITCP ou EES incubados. Temos também os Grupos de Trabalho que consistem em pequenos coletivos responsáveis por resolver questões específicas e emergenciais, sendo dissolvidos após a resolução do problema.

Todas essas estruturas são subordinadas à assembleia geral, que chamamos aqui de coletivo, nossa instância máxima de decisão e deliberação. A assembleia geral é realizada a cada quinze dias e a presença de todos os membros é obrigatória. É nessa instância que as decisões mais estruturantes são tomadas, tais como estabelecimento de novas parcerias, execução de novos projetos, seleção de novos monitores, etc.; além de ser nesse espaço que fazemos coletivamente a avaliação e planejamento geral da ITCP e decidimos sobre os rumos da incubadora.

Tendo em vista nosso trabalho, a autogestão não é só uma escolha, mas uma condição para que tenhamos coerência e legitimidade junto aos trabalhadores com os quais atuamos. Assim como nas cooperativas e associações, nossa autogestão é limitada pela conjuntura capitalista em que estamos inseridos, e não são poucas as contradições que vivemos. Apesar de estarmos inseridos em uma universidade pública, sabemos que essa, tal como todas as instituições educativas, não é neutra e na maioria das vezes opta por atender as demandas impostas pelo grande capital, esmagando política e economicamente as iniciativas de extensão universitária.

Entretanto, apesar de todas as dificuldades, é através de nossa autogestão interna que conseguimos estabelecer um diálogo mais igualitário entre nós mesmos e com os grupos. A auto-organização gera uma coesão de grupo indispensável para o processo de incubação, inspira confiança, respeito e solidariedade ao próximo. É só através da (tentativa) de vivência da autogestão que o trabalho da ITCP faz sentido, e é só através dessa vivência que podemos ir em direção à superação de qualquer dicotomia entre teoria e prática, ou seja, só vivenciando a autogestão podemos exercitar a *práxis*.

4. Considerações finais

A ITCP/UNICAMP, ao longo dos últimos dez anos, fez sua escolha de estar junto com a classe trabalhadora, contribuindo com sua organização e educação. Para isso, tivemos que pensar sobre nossa prática e nossos princípios, buscar inspiração em grandes pedagogos e lutadores e, principalmente, estabelecer condições de diálogo igualitário entre nossos formadores e os trabalhadores dos grupos incubados.

Queremos tentar construir e aprender, juntamente com estes, como criar condições objetivas e materiais de auto-organização. Buscamos assim a construção de organizações verdadeiramente democráticas que apontem para novas formas de organização da sociedade.

Sabemos que é um projeto ambicioso, porém, a construção do homem novo, que vai construir uma sociedade nova e livre, não surgirá senão de utopias e de muita luta. É através dessa luta e de nossa presença nela que as diferenças de classe muitas vezes presentes entre cooperados e universitários, tendem a ser um problema menor. Por um lado, aprende-se com a realidade concreta dos oprimidos e se reconhece como opressor, pré-condição para qualquer possibilidade de transformação. Por outro, respeita-se a opção de classe e enxerga-se naquele que poderia ser muitas vezes opressor, a condição de oprimido e que, quando juntos na luta, estão do mesmo lado.

5. Referências bibliográficas

- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- FREIRE, P. **Política e educação: ensaios**. 5ª edição. São Paulo: Cortez, 2001.
- FREITAS, L. C. A luta por uma pedagogia do meio: revisitando o conceito. In: PISTRÁK, M. M. (Org.) **A escola-comuna**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- ITCP/UNICAMP, Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares. **Caderno empírica: metodologia de incubação**. Campinas: Instituto de Economia, 2009.
- ITCP/UNICAMP, Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares. **Projeto Político Pedagógico**. Campinas, 2010. Disponível em: <<http://www.itcp.unicamp.br/drupal/?q=node/212>>. Acesso em: 20 de maio de 2011.
- ITCP/UNICAMP, Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares. A construção coletiva de um Projeto Político Pedagógico. In: III Congresso da Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares e I Simpósio Internacional de Extensão Universitária. **Anais...** Porto Alegre, UFRGS, 2011.
- KRUPSKAYA, N. K. Prefácio da edição russa. In: PISTRÁK, M. M. (Org.) **A escola-comuna**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- PARO, V. **Administração escolar: introdução crítica**. 16ª edição. São Paulo: Cortez, 2010.
- PISTRÁK, M. M. (Org.) **A escola-comuna**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- PISTRÁK, M. M. **Fundamentos da escola do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2011.
- WIRTH, I. G.; CHABES, M.; PAVAN, T. P. Educação popular e autogestão: alguns elementos para metodologia de incubação. II Congresso da Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas De Cooperativas Populares. **Anais eletrônicos...** São Paulo, USP, 2008. Disponível em: <<http://www.itcp.usp.br/drupal/node/535>>. Acesso em 28 de maio de 2011.

Notas:

ⁱEssa opção de classe fica explícita no Projeto Político Pedagógico da ITCP/UNICAMP, aprovado em assembleia geral em outubro de 2010. Ao longo de nossa trajetória, percebemos que a atuação em grupos populares isolados era insuficiente para desencadear uma transformação social mais profunda. Nesse sentido, a incubadora decide potencializar sua atuação junto aos movimentos sociais populares organizados, que são vistos pela ITCP como atores sociais providos de capacidade de *anunciar o mundo*. O Projeto Político Pedagógico da ITCP/UNICAMP está disponível através do endereço eletrônico: <<http://www.itcp.unicamp.br/drupal/?q=node/212>>. Acesso em: 20 de maio de 2011.

ⁱⁱApesar de Paro estar preocupado, nessa obra, com a questão da Administração Escolar especificamente, acreditamos que é possível utilizar os conceitos e reflexões do autor também para outras instituições educativas, inclusive aquelas dedicadas à educação não formal. Dessa forma, quando nos referimos à escola, estamos também pensando em outras formas educativas e no caso do presente trabalho, nas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares.

ⁱⁱⁱA apresentação da metodologia de incubação da ITCP/UNICAMP é baseada no Caderno Empírica. “ITCP/UNICAMP. **Caderno Empírica**: metodologia de incubação. Campinas: Instituto de Economia, 2009. 166p.”

^{iv}Atualmente a ITCP/UNICAMP conta com três equipes de incubação, compostas em média por cinco formadores. São estas: Equipe Rede – cadeia de resíduos sólidos (cooperativas de triagem de materiais recicláveis); Equipe Agricultura – agricultura familiar (grupos produtivos de mulheres em assentamentos de reforma agrária) e Equipe Em Construção – construção civil (cooperativas de construção civil).

^vPara Freire (1987) *ser mais* é a vocação histórica e ontológica do homem. A busca por ser mais é portanto a busca pela humanização dos homens. Essa busca só pode acontecer através do diálogo, da solidariedade, com fé e esperança, sendo impossível de ser realizada através do antagonismo entre opressores e oprimidos.

^{vi}No Brasil o livro foi traduzido por Luiz Carlos de Freitas com o nome “A Escola-Comuna”. PISTRAC, M. M. (Org.) **A escola-comuna**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

^{vii}A Equipe Articulação ITCPs é responsável pela execução do projeto de articulação e construção coletiva de conhecimentos entre cinco incubadoras do estado de São Paulo. A equipe é formada por duas formadoras e não realiza incubação.