

# Participação na Universidade: as mil faces do cotidiano

Stella Cecilia Duarte Segenreich\*

## INTRODUÇÃO

Na realidade, esta investigação, como processo, teve início em maio de 1983, quando se constituiu um grupo de pesquisa, a nível de Ministério de Educação e Cultura, com o objetivo de desenvolver um Programa de Avaliação da Reforma Universitária, que ficou conhecido como PARU. Para estudar as condições de funcionamento das diferentes instituições bem como da organização do ensino superior como um todo, o PARU foi desenvolvido através de duas estratégias de aproximação: um Estudo-Base, de caráter integrado, e Estudos Específicos.

Foi o Estudo-Base, por nós coordenado a nível de PUC/RJ, que serviu como ponto de partida para o trabalho aqui relatado, não só por causa do amplo conjunto de áreas temáticas abordadas como também pelo enfoque metodológico adotado. O fato de assumirmos a questão da participação como objeto de análises se deveu, em parte, ao tratamento privilegiado dado pelo PARU ao problema da participação o que refletia, por sua vez, o enfoque que prevalecia nas publicações e pronunciamentos públicos sobre esta questão, inserida que estava no bojo do amplo debate acerca da democratização interna das universidades, que tomou corpo a partir do final da década de 70.

Por outro lado, sentimo-nos atraídos, logo de início pelo enfoque metodológico delineado no detalhamento do PARU na medida em que ele vinha de encontro a uma preocupação crescente de nossa parte com o problema do cotidiano da participação, no sentido de explicar como as propostas de democratização passavam do discurso para a prática. A coordenação da pesquisa, apesar de admitir a similaridade das instituições de ensino superior e do modelo institucional imposto pela Reforma Universitária com as organizações burocráticas, rejeitou os modelos de análise derivados dos estudos clássicos de organizações complexas em favor de modelo de análise que, "ultrapassando o limite dos estudos sobre organizações burocráticas, possibilitasse situar historicamente as IES e definir sua identidade". (Brasil MEC/CFE, 1983, p.5). Em função deste enfoque, o PARU teria como proposta:

---

\* Da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ)

*"analisar as representações e aspirações do público acadêmico com relação às atividades de educação superior, buscando captar as diferentes interpretações oferecidas por professores, alunos e funcionários, assim como por outros setores sociais, sobre os acertos e os equívocos da prática acadêmica e de suas consequências"*

(Brasil MEC/CFE, 1983, p.6)

Entretanto, cedo verificamos que fatores tais como excessiva abrangência do tema, heterogeneidade do universo estudado e elevado número de informantes acabaram obrigando o Grupo Gestor de Pesquisa a abandonar sua proposta metodológica original e optar por estratégias mais clássicas de levantamento de dados que não atendiam nossa proposta de analisar o cotidiano da participação na Universidade a partir das interpretações oferecidas pelos professores, alunos e funcionários.

Se, por um lado, constatamos que os dados disponíveis não eram suficientes para se constituir no corpo de análise da pesquisa, isto não impediu que eles fossem usados como elementos de apoio. A experiência adquirida no desenvolvimento do Estudo-Base, aliada à reversão das principais perspectivas teóricas e pesquisas relacionadas ao estudo das organizações universitárias e à questão da participação permitiu-nos definir o tipo de pesquisa a ser desenvolvido, seus pressupostos teóricos e implicações metodológicas, com o objetivo de responder às seguintes questões básicas, fruto da relação dinâmica que se estabeleceu entre a análise do conteúdo das entrevistas e as questões que originalmente nos preocuparam:

– Qual a percepção de alunos, funcionários, professores e dirigentes sobre o nível de participação existente nos diferentes contextos e estruturas de participação da Universidade?

– De que forma os participantes da pesquisa se definem e definem a situação dos demais atores da comunidade universitária em relação a sua participação na dinâmica de funcionamento da Universidade?

– Qual a concepção de participação que serve de quadro referencial à percepção que os entrevistados têm da realidade do cotidiano?

No inteiro de oferecer uma visão global do trabalho desenvolvido, dividimos este artigo em três grandes partes: perspectiva teórico-metodológica; processo de investigação; relato do caso.

## **PERSPECTIVA TEÓRICO-METODOLÓGICA**

Para melhor situar a abordagem adotada na pesquisa optamos por refazer o caminho percorrido através da análise das principais correntes teóricas, os estudos empíricos a elas relacionados e seu possível impacto na análise da organização universitária e na questão da participação. Procuramos, com isto, atender a dois objetivos: o primeiro objetivo foi o de colher subsídios para definir a abordagem teórica e metodológica que serviria de base à pesquisa a ser desenvolvida; o segundo foi o de mapear as teorias de administração que poderiam servir de referencial à percepção dos diferentes atores sobre o cotidiano da participação na Universidade.

Tomando como fio condutor o esquema proposto por Burrell e Morgan (1979), onde eles conjugavam as dimensões regulação-mudança radical<sup>1</sup> e objetividade-subjetividade, tratamos, em primeiro lugar, das teorias que, enfatizando mais a objetividade e a regulação ou consenso, se enquadravam claramente no paradigma funcionalista e abrangiam a esmagadora maioria das teorias de organização.

Em um segundo momento, dedicamo-nos a levantar os estudos que enfatizavam temas relacionados ao paradigma do conflito ou mudança radical e verificamos que a produção acadêmica nesta linha tem-se tornado bastante presente no Brasil tanto em obras de administração geral e educacional como tem-se refletido na área de ensino superior onde vem predominando uma visão macro na produção de teses e livros com base nas teorias de Gramsci, Adam Schaff e Kosik, apesar de algumas pesquisas enfocarem também a Universidade em uma dimensão institucional, tomando por base o conceito weberiano de burocracia como poder político e ideologia. Faz-se ainda necessário chamar atenção para o fato de que os problemas de poder e conflito nas organizações têm chamado atenção das teorias de organização, mesmo no âmbito do paradigma funcionalista, como é o caso dos modelos políticos de organização (Baldrige, 1971) e dos modelos de anarquia organizacional (March & Olsen, 1982), que vêm sendo utilizados pela comunidade acadêmica brasileira em pesquisas que procuram analisar diferentes aspectos da dinâmica de funcionamento da Universidade.

Em um terceiro momento, procuramos agrupar as teorias e investigações que convergiam conosco na preocupação com uma dimensão mais subjetiva para o estudo das organizações, através da valorização da contribuição dos atores como sujeitos (Almeida, 1983; Nicolato, 1986; Marques, 1987; Ramos, 1984) sem esquecer seu compromisso com a mudança. Foi, entretanto, na obra de David Silverman *"The theory of organizations: a sociological framework"*, escrita em 1970, que encontramos, em princípio, respostas para algumas questões teóricas e metodológicas, relativas ao estudo das organizações, que nos vinham preocupando. A partir das proposições enunciadas por Silverman, onde se pode perceber claramente a influência de teóricos como Dilthey, Weber, Schutz, Berger, Luckman e Goffman, chegamos aos seguintes pressupostos teóricos que permearam a pesquisa:

– *Privilegiamento de enfoque mais subjetivo de análise onde prevalece a preocupação com a compreensão (verstehen) sobre a preocupação com a explicação.*

– *Foco de análise incidente sobre o ponto de vista dos atores que participam da situação em estudo, isto é, sobre sua definição de situação, entendida como a maneira pela qual uma pessoa interpreta determinado objeto ou conjunto de circunstâncias.*

– *Reconhecimento da existência de relação dialética entre as estruturas típicas e o empreendimento humano de constituir estas estruturas.*

– *Percepção de que as organizações não reagem ao meio ambiente, seus membros sim. Se, por um lado, rejeitamos a posição determinista onde o homem é considerado elemento passivo ou meramente reativo; por outro lado, não assumimos, em nenhum momento, posição voluntarista.*

Na medida em que adotamos a perspectiva de análise acima descrita, dela decorreram certas implicações de ordem metodológica que nos levaram a definir o modelo da pesquisa como estudo de caso, de caráter predominantemente qualitativo.

---

1. É a nomenclatura adotada por Burrell e Morgan para a dimensão consenso-conflito.

A opção pelo estudo de caso se consolidou após avaliarmos duas grandes tendências na análise das organizações – o estudo comparativo e o estudo de caso. Verificamos que os enfoques que se contrapõem à lógica contingencial, argumentando que o ajustamento da organização ao meio ambiente é permeado pela ação de seus membros, atribuem importância ao estudo intensivo de casos e à sensibilidade às origens históricas das características das organizações (Silverman, 1970; Pettigrew, 1979). Na realidade, o próprio Silverman chamou atenção para o fato de que esta abordagem seria melhor entendida como um “método de analisar relações sociais dentro das organizações” (Silverman, 1970, p.147). As principais características deste método poderiam ser discutidas, segundo o autor, a partir de três problemas: a explanação da origem das organizações, a natureza do comportamento dentro delas e a mudança organizacional.

Quanto ao enfoque qualitativo, foi ele definido como um modo de conhecer próprio, que se apresenta em formas variadas, em função de tradições de pesquisas oriundas de disciplinas como a psicologia, a antropologia e a sociologia. Como este enfoque tem recebido críticas em relação à falta de rigor e de caráter científico, que julgamos pertinentes, procuramos estabelecer critérios ou condições inerentes à fase da coleta de dados, análise das informações e elaboração do relatório, com a finalidade de superá-las. Em relação à coleta de dados, dentre as condições consideradas indispensáveis para garantir a credibilidade deste tipo de estudo, privilegamos a “imersão prolongada na situação e o uso de estratégias apropriadas de coleta de dados: a observação participante, a entrevista semi-estruturada e o diário de campo. Em relação à análise de informações, destacamos a necessidade do confronto de dados, o retorno à literatura revista e a utilização da análise de conteúdo como procedimentos que contribuiriam para garantir maior credibilidade. Em relação à redação do relatório, comprometemo-nos com dois princípios básicos: transparência do processo e descrição exaustiva dos resultados, o que Geertz (citado por OWENS, 1982) chama de “*thick description*”. Finalmente, vale aqui ressaltar que o fato de se utilizar, predominantemente, enfoque qualitativo, não exclui o uso de dados quantitativos tendo em vista que, em muitas categorias de análise, a frequência ou o peso de determinadas presenças ou ausências poderia ser elemento significativo para melhor compreender a questão em foco.

Tendo em vista, ainda, ser a análise da questão da participação na organização universitária o propósito essencial desta pesquisa, julgamos importante definir o nível de participação a ser assumido pelo pesquisador neste trabalho. Ocupamos lugar intermediário entre o investigador empenhado em investigação clássica e o investigador comprometido com investigação participativa. Foi nossa preocupação manter uma relação sujeito-sujeito no decorrer da coleta de dados e análise dos resultados na medida em que acreditamos que nem o pesquisador nem os pesquisados têm o melhor conhecimento, mas é da troca entre o conhecimento teórico e a experiência prática que pode resultar o conhecimento relevante para a situação problemática.

Finalmente, na medida em que o objetivo principal desta pesquisa era, ainda, captar a visão do entrevistado não estabelecemos “*a priori*” nenhum conceito de participação para servir de marco para situar as falas dos entrevistados. Apesar, inclusive, do tema ter surgido a partir da questão da participação no processo decisório, desde o início suspeitamos que, ao explorar a experiência do cotidiano, seríamos levados a abordar a questão da participação em um sentido mais amplo, principalmente se confirmássemos nossas suposições de que os problemas no âmbito da participação em sentido mais amplo têm um impacto significativo na questão mais específica da participação no processo decisório. Se, por um

lado, não assumimos "a priori" nenhum conceito de participação, por outro lado, sentimos necessidade de buscar elementos que servissem de fio condutor para o desenvolvimento da pesquisa. Fomos encontrar em Le Boterf (1982), a definição de um conjunto de dimensões do construto participação que foram explorados no roteiro de entrevista e que serviram de quadro de referência para o estabelecimento de categorias e subcategorias no tratamento dos dados. São eles (a) grau de participação: informação, consulta, partilha de poder; (b) estruturas de participação: associação de docentes, órgãos colegiados etc.; (c) campos (ou áreas) de participação: funcionamento, pessoal, administração acadêmica etc.; (d) etapa do processo em que incide a participação: proposta e elaboração da política de projeto, execução, controle; (e) nível ou contexto em que se exerce a participação: departamento, centro, administração superior.

## PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

A descrição do processo de investigação compreende três grandes itens: os participantes; trabalho de campo: técnicas e instrumentos; e tratamento dos dados.

Para efeito desta pesquisa consideramos como participantes aqueles atores da comunidade universitária, pertencentes à organização em que se efetuou o estudo, que mais diretamente contribuíram para a produção de conhecimento sobre a questão da participação através de seus depoimentos obtidos mediante a realização de entrevistas semi-estruturadas. A expressão comunidade universitária foi usada para caracterizar o conjunto de alunos, professores, funcionários e dirigentes que integram a universidade.

A partir da definição do que se entendia concretamente por comunidade universitária, ficou assim delimitado o universo da pesquisa: 9118 alunos de graduação e pós-graduação; 1238 professores dos quadros principal e complementar, assim como os instrutores; 821 funcionários dos quadros administrativos, técnico e operacional; e 52 dirigentes, nos diferentes níveis.

Em relação ao grupo de participantes da investigação, existia, realmente, a preocupação em abranger todos os segmentos da universidade e suas subdivisões. Entretanto, tendo em vista a opção por um plano de abordagem não probabilístico, em função do enfoque qualitativo e de aprofundamento que se pretendia dar a este estudo, achamos indispensável introduzir outro critério de estratificação: o fato dos atores terem ou não algum tipo de atuação<sup>2</sup> na dinâmica de funcionamento da Universidade. A adoção deste critério teve por objetivo não só garantir a presença de participantes com graus e tipos de atuação diversos como, também, garantir a presença de participantes não atuantes, já que, no presente trabalho, seu testemunho seria de vital importância.

Quanto ao processo de seleção dos participantes, optou-se por valorizar critérios de representatividade qualitativa ao estabelecer, por exemplo, a igualdade numérica dos estratos da população, definidos a partir da combinação dos dois critérios acima descritos: localização em diferentes segmentos da comunidade universitária e atuação ou não na instituição. O modelo de amostra resultante tem características de uma amostra intencional (Thiollent, 1985) na medida em que alguns participantes ou grupos de participantes

---

2. Utilizou-se o termo "atuação" com o objetivo de evitar outros conceitos como participação ou envolvimento.

foram escolhidos intencionalmente em função da relevância que apresentavam para o estudo em questão. Recorreu-se também ao processo de sorteio em estratos inteiros; mas o uso do sorteio funcionou mais como um elemento facilitador do processo de escolha do que relacionado a qualquer pretensão de generalização dos resultados.

Ficou finalmente estabelecida, a partir de aproximações sucessivas, uma amostra de 146 participantes, estratificada por segmentos e presença ou não de atuação na instituição, como está especificado na Tabela 1.

**TABELA 1**

**DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA SEGUNDO OS SEGMENTOS DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA E ATUAÇÃO NA INSTITUIÇÃO**

Segmentos	ATUAÇÃO		Total
	Sim	Não	
Alunos	20	20	40
Professores	20	20	40
Funcionários	20	20	40
Dirigentes	26 <sup>a</sup>	—	26
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>60</b>	<b>146</b>

a) No início eram 20, depois passaram a ser 26

No desenvolvimento do trabalho de campo adotamos a postura de observador participante, isto é, a de gente que atua face-a-face com os observados e, ao participar da vida deles no seu cenário natural, colhe dados. Estabelecemos como procedimento básico o registro sistemático e contínuo de nossas observações de campo a partir do período imediatamente anterior ao início das entrevistas – junho de 1987 – até cerca de três meses após elas terem sido completadas – junho de 1988 –, totalizando um ano de imersão exaustiva na realidade institucional da universidade.

Em relação ao uso do diário de campo como fonte para melhor exploração das principais questões investigadas, podemos destacar três linhas principais de registro: observações acerca das entrevistas; descrição de acontecimentos ocorridos na instituição; descrição de acontecimentos ocorridos em outras instituições de ensino superior ou a nível de administração federal. O registro e interpretação de acontecimentos ocorridos dentro e fora da instituição, no período em que o investigador participou intensamente da situação estudada, teve por objetivo contextualizar as entrevistas.

A opção pela técnica da entrevista semi-estruturada, como instrumento principal de coleta de dados, decorreu da perspectiva de análise desta pesquisa que valorizava a definição de situação, por parte dos participantes, acerca da questão da participação na Universidade. Estabelecemos, como linha de conduta, uma combinação equilibrada da livre expressão do entrevistado com a observância de roteiro orientador.

O roteiro das entrevistas obedeceu a um esquema comum, adaptado para os diferentes segmentos da comunidade universitária, com o objetivo de tornar os dados comparáveis e possibilitar a elaboração de esquema único de categorização. Ele ficou constituído pelos seguintes itens básicos: (a) caracterização do informante; (b) envolvimento no setor em que trabalha ou estuda; (c) envolvimento na gestão da universidade, (d) percepção em relação à questão da participação no processo decisório, (e) escolha de dirigentes; (f) concepção de comunidade universitária e de participação.

As entrevistas foram levadas a efeito no período compreendido entre setembro de 1987 e março de 1988; após realizarmos a última entrevista tínhamos em mãos, além de dois cadernos de registro (diário de campo), cerca de 180 horas de fita gravada e 200 folhas de registro escrito de algumas entrevistas.

Para a etapa de tratamento de dados, definimos as 146 entrevistas gravadas ou registradas por escrito, como *corpus* principal de análise e as anotações dos diários de campo, documentos da Universidade e relatórios de outros estudos sobre a PUC/RJ, como *corpus* secundário. Utilizando basicamente a análise de conteúdo, o *corpus* principal de análise foi "recortado" em 5330 unidades de registro e 146 unidades de contexto para classificar e agregar em categorias.

O tema foi adotado como unidade de registro, a partir da seguinte definição de d'Unrug:

*"uma unidade de significação complexa, de comprimento variável; a sua validade não é de ordem lingüística, mas antes de ordem psicológica: podem constituir um tema tanto uma afirmação como uma alusão; inversamente, um tema pode ser desenvolvido em várias afirmações (ou proposições). Enfim, qualquer fragmento pode reenviar (e reenvia geralmente) para diversos temas..."*

(citado por Bardin, 1977, p.105)

A partir desta definição procuramos delinear algumas características das unidades de registro no presente trabalho. Em primeiro lugar, o seu comprimento era realmente variável, isto é, o núcleo de sentido da comunicação podia estar contido tanto em uma expressão curta como pode se estender a mais de um parágrafo; em alguns casos houve unidades de registro que chegaram a ter 15 linhas. Outra característica mencionada na definição de d'Unrug, e que se aplicou diretamente ao nosso caso, se refere ao fato de que ocorreram muitos casos em que um tema abordado pelo entrevistado foi decomposto em várias unidades de registro da mesma categoria, na medida em que apresentavam núcleos de sentido isoláveis da mesma forma que, em outros casos, uma mesma unidade de registro foi indexada a mais de uma categoria tendo em vista a impossibilidade de desagregar a unidade de significação complexa sem risco de fazê-la perder o sentido.

Em relação à unidade de contexto, a entrevista foi definida como tal não só no sentido de contexto da mensagem, na acepção de Bardin e Holsti, como também no sentido de contexto exterior; um exemplo deste tipo de preocupação, assumida por Krippendorff (citado por André, 1982) em sua definição de análises de conteúdo, reside em se saber quem é que fala e em que circunstâncias. Em nosso caso específico, trabalhamos com

vários grupos de participantes, diferenciados justamente por características que julgávamos importante levar sempre em consideração quando da análise dos resultados.

O núcleo do esquema preliminar de categorização consistiu em uma grelha de análise de dupla entrada e em algumas categorias simples. Na elaboração da grelha de análise levou-se em consideração, por um lado, temas recorrentes tais como: nível de participação no processo de tomada de decisão; nível de participação dos diferentes segmentos da comunidade universitária neste processo; processo de escolha de membros colegiados e/ou dirigentes. Por outro lado, tentamos cruzar estes temas com os diferentes contextos e estruturas de participação definidos a partir de Le Boterf (1982).

Ao final do teste do plano de categorização preliminar, foi possível reavaliar o esquema utilizado com a ajuda, inclusive, de outros pesquisadores e proceder à sua reformulação, eliminando, agregando e desdobrando categorias.

Ao final do processo de categorização ficaram definidos quatro grandes temas para análise: Tema 1 – *Estrutura e contexto da participação*; Tema 2 – *A participação dos diferentes segmentos da comunidade universitária*; Tema 3 – *O acesso às estruturas de participação e a questão do feedback da participação*; Tema 4 – *Concepção de participação e Universidade*. Quanto ao conjunto de categorias, reunido no esquema definitivo de categorização sob o título *Demais categorias*, ele foi utilizado, de forma mais assistemática, como apoio à descrição da trajetória histórica da instituição e à definição das características dos entrevistados.

## RELATO DO CASO: CONCLUSÕES

O relato do caso abrangeu a descrição da trajetória histórica da instituição e o levantamento das questões que emergiram a partir da percepção dos protagonistas da participação, na Universidade em estudo.

Apesar do objetivo do estudo ter sido, desde o início, o de analisar a questão da participação na dinâmica de funcionamento da PUC/RJ face a seu projeto historicamente construído, a idéia de descrever a trajetória histórica da instituição na parte referente à análise dos resultados consolidou-se na medida em que percebemos que os próprios entrevistados recorriam à descrição do passado da universidade para melhor explicar sua definição atual acerca de determinadas questões. Chegamos à conclusão de que esta contribuição “não planejada” deveria ser inserida também na parte referente à história da instituição, principalmente se levarmos em consideração que nossa perspectiva de análise valoriza justamente o ponto de vista dos atores que participam da situação em estudo. Com isto, procuramos fugir do esquema clássico de descrever o contexto da investigação, no caso a organização, como uma realidade distante dos resultados e nos aproximamos mais do perfil típico de estudo de caso que inclui no corpo de seu relato a análise histórica do nascimento e evolução da organização (Baldrige, 1971; Pettigrew, 1979) através do que Geertz (citado por Owens, 1982) chama de “*thick description*”.

Por outro lado, afirmações sobre a idéia de Universidade no sentido em que ela “não é uma abstração, ela surge como a história nos ensina” (Capalbo, 1985, p.268) ou “a Universidade é uma expressão orgânica da sociedade e da cultura” (Trigueiro, 1979, p.20) nos alertaram para o fato de que não se pode analisar o projeto institucional, historicamente construído, de uma universidade sem situá-la no contexto com o qual interage significativamente. A forma de abordagem deste processo histórico também se inspirou na afirmação de que:



*“na análise das contribuições do pensamento antropológico à educação, temos a considerar não apenas as decorrências de posições teóricas para a práxis educacional, mas também a partir dessa mesma práxis induzir concepções antropológicas subjacentes”*

(Granato, 1974, p.231)

Isto significa, concretamente, que optamos por usar a práxis como ponto de partida, isto é, a proposta institucional e sua tradução estrutural-legal em alguns momentos ou períodos da trajetória da PUC/RJ que definimos através dos seguintes marcos do processo histórico que foi objeto de análise: as origens da universidade; as reformas da década de 60; e o processo de democratização nos anos 80.

Após descrever a trajetória da instituição, passamos a tratar dos temas que emergiram como fruto da relação dinâmica que se estabeleceu entre a análise das entrevistas e as questões que originariamente nos preocuparam, conduzindo-nos a sua reformulação, como foi exposto na introdução deste artigo.

Em relação à primeira questão de pesquisa – “Qual a percepção de alunos, funcionários, professores e dirigentes sobre o nível de participação alcançado no processo de decisão da Universidade?” – foram desenvolvidos dois temas. No Tema 1 tratamos, basicamente, das questões relacionadas às diferentes estruturas e contextos da participação, formais e não formais<sup>3</sup>; no Tema 3 destacamos questões levantadas acerca do acesso às estruturas de participação e à questão do *feedback* da participação, tendo em vista sua relevância no atual debate acerca da democratização interna da Universidade.

Em relação à segunda questão de pesquisa – “De que forma os participantes da pesquisa se definem e definem a situação dos demais atores da comunidade universitária em relação à sua participação na dinâmica de funcionamento da Universidade?” – foi desenvolvido o Tema 2, que concentrava praticamente a metade das unidades de registro de todo o *corpus* principal de análise. Nele tratamos, para cada segmento da comunidade universitária, não só da percepção de como os participantes daquele segmento definiam a questão da participação, a partir de sua experiência pessoal e da visão que tinham do seu grupo, como também da percepção de como os participantes dos demais segmentos da comunidade universitária definiam o segmento em foco. No final da exposição deste tema reservamos espaço para análise das falas que, ultrapassando os limites de cada segmento específico, levantaram questões bastante relevantes quanto ao relacionamento entre eles.

Em relação à terceira questão de pesquisa – “Qual a concepção de participação que serve de quadro referencial à percepção que os entrevistados têm da realidade do cotidiano?” – foi desenvolvido o Tema 4. Originalmente concebido para focar a concepção de participação e comunidade universitária, este tema ganhou novas dimensões a partir dos dados levantados nas entrevistas na medida em que os participantes, ao procurar definir o que entendiam por participação, estabeleciam imediatamente um vínculo com o contexto em que estava sendo discutida a questão, isto é, a Universidade. Isto nos levou a incluir uma análise não só sobre a concepção de Universidade como também sobre a concepção de Universidade Católica, a partir da visão dos participantes da pesquisa.

---

3. Não foi possível explorar questões levantadas tendo em vista os limites de extensão deste artigo.

Ao concluir o relato do caso propriamente dito, foi possível estabelecer correspondência entre os três momentos que delimitaram a trajetória histórica da instituição – as origens da Universidade, as reformas da década de 60, o processo de democratização na década de 80 – e os três problemas que serviram de base para a análise, segundo a abordagem de ação (Silverman, 1970), das relações sociais dentro das organizações – a origem das organizações, a ação na organização, a mudança organizacional – tendo em mente seus pressupostos básicos: preocupação com a compreensão, foco de análise no ponto de vista dos atores que participam da situação e relação dialética entre as realidades estruturais e o empreendimento humano de construir esta realidade.

Sobre a origem da organização, ficou claro qual o grupo de atores e qual a natureza dos fins e das definições de situação que levaram à criação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Ficou também claro que desde a criação da Universidade, seus dirigentes vêm mantendo uma relação dialética com o meio ambiente na medida em que, em relação ao Estado, eles tiveram que adequar a estrutura da instituição aos preceitos legais consubstanciados no modelo padrão de universidade existente na época; em relação à Sociedade Civil, novos cursos, como o de Engenharia, foram criados antes mesmo da Faculdade de Teologia, mais para atender à elite em geral do que à elite católica. Neste momento, a presença dos atores da “comunidade universitária” se resumia à atuação de alguns professores fundadores, afinados com o projeto original da Universidade.

A década de sessenta representou um período bastante significativo na trajetória da Universidade, em relação ao problema da ação na organização. Os dirigentes da Universidade elaboraram projeto de reforma em 1967 onde reconheciam e valorizavam, por um lado, o ideal de excelência, consubstanciado na ênfase que vinha sendo dada, no decorrer da década, ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação através de apoio governamental à área tecnológica mas procuravam, por outro lado, restaurar a posição de destaque das ciências humanas e a natureza católica da Universidade. A resposta do Estado, na figura do relator do processo no Conselho Federal de Educação, professor Newton Sucupira (Brasil - CFE, 1968), refletiu a aceitação do conteúdo e sentido da proposta da reforma da PUC, mas estabeleceu algumas exigências acerca da composição e das funções de algumas estruturas de participação assim como em relação à atuação dos diferentes segmentos da comunidade universitária nos órgãos colegiados; mais especificamente, a representação estudantil nestes órgãos.

Paralelamente à negociação entre a direção da Universidade e o Estado e, em parte, em decorrência da repercussão interna das exigências do Parecer Sucupira, novos atores do interior da comunidade universitária passaram a externar suas expectativas, na tentativa de mudar as regras do jogo em relação ao processo decisório. O surgimento de pequeno grupo de professores atuantes se deveu ao fato do corpo docente ter deixado de ser constituído exclusivamente de profissionais que davam aula como “bico”; um pequeno número de professores doutores, de tempo integral, passou a ocupar vários cargos de direção na Universidade. A atuação dos alunos, apesar de constituírem uma minoria, refletia a intensidade do movimento estudantil que caracterizou a década de 60. Neste período foi intensamente discutida, por estes dois grupos, a concepção de Universidade Católica e o plano de reestruturação proposto; questões como excesso de centralização administrativa, necessidade de processo de escolha por eleição de chefes de departamento e diretores de centros, falta de autonomia dos conselhos departamentais, desequilíbrio entre os diferentes centros da Universidade e participação de professores e alunos no processo decisório da PUC/RJ foram debatidos junto à direção da Universidade, nos

órgãos colegiados e com o Grupo de Trabalho responsável pelo processo de implantação da Reforma.

Finalmente, o problema da mudança organizacional, na medida em que, segundo Silverman, esta mudança pode ser entendida tanto como mudança das regras do jogo a nível de estrutura da instituição como mudança de comprometimento dos atores dos diferentes segmentos da comunidade universitária, acreditamos que o movimento em favor da democratização interna da PUC/RJ, levado a efeito na década de 80, poderia ser perfeitamente analisado sob esta perspectiva. Foi sob este prisma que analisamos, no relato do caso, as seguintes mudanças de regras de jogo e de comprometimento dos diferentes segmentos da comunidade universitária que emergiram do processo de interação, muitas vezes conflituosa, entre os seus atores mais atuantes: (a) revitalização dos órgãos colegiados, previstos na Reforma de 1969 (PUC/RJ, 1972), no sentido de torná-los mais deliberativos que consultivos, surgimento de outros colegiados e comissões não estatutários, na década de 80; (b) participação dos funcionários e ampliação da representação docente nos órgãos colegiados; (c) reformulação do processo de escolha de diretores de Departamento e de decanos de Centro; (d) reconhecimento das associações de docentes e de funcionários como interlocutores no processo de interação dos diferentes segmentos da comunidade universitária.

Os dados levantados, a partir das entrevistas, ampliaram, em muito, os aspectos acima mencionados; pode-se perceber que, apesar de boa parcela da “comunidade universitária” não ultrapassar os limites da atividade que a vincula à instituição, outra parcela, também significativa, de participantes dos diferentes segmentos da Universidade, demonstrou ter condições de fornecer não só elenco bastante rico de questões percebidas no cotidiano da participação na PUC/RJ como, também, relacionar esta realidade multifacetada do dia-a-dia da Universidade à questão mais ampla da participação na definição da PUC como Universidade Católica e sua interface com o contexto social.

Neste sentido, o relato deste caso vem de encontro à nossa convicção de que a definição “a priori” da forma de participação – autogestão, co-gestão e assemelhadas – pode não responder às necessidades específicas e que vem à luz em ambientes determinados. É para isso que chama atenção Ferreira (1984) ao afirmar que “a estrutura e a dinâmica do processo participativo podem ser postergados ou pensados posteriormente, pelo fato de que, partir de uma certa estrutura ou forma significa presumir que o contexto, situação e problema de origem e de aplicação são idênticos” (p.298).

Ficou claro para nós que qualquer perspectiva de mudança organizacional só tem sentido na medida em que ela for fruto da interação constante dos principais atores nela envolvidos, dentro ou fora de suas fronteiras físicas, e a partir do conhecimento do seu ethos institucional.

## IMPLICAÇÕES DO ESTUDO: ULTRAPASSANDO OS LIMITES DO CASO

A riqueza dos dados que emergiu da visão do cotidiano percebido pelos diferentes atores confirmou plenamente nossa convicção de que somente através desta perspectiva seria possível alargar o horizonte dos debates e, principalmente, das pesquisas sobre o problema da participação na Universidade. Encontramos no *corpus* de análise elementos que vieram ao encontro da definição de Venosa de que a “administração participativa é um complexo multifacetado no qual os seguintes aspectos devem ser levados em consideração: a) a estrutura organizacional; b) a dinâmica interna dos processos decisórios; e c)

as variáveis psicossociais que afetam o comportamento dos participantes” (citado por Mendonça, 1986, p.26).

Em primeiro lugar, é importante frisar que a questão da participação no processo decisório se encontra no bojo de uma questão mais ampla que é a percepção dos atores como membros da comunidade universitária. Neste sentido, as variáveis psicossociais demonstraram desempenhar um papel relevante no comportamento dos participantes tanto no sentido de promover participação como no sentido de tolhê-la. A percepção da dimensão subjetiva da participação de vários entrevistados, principalmente de segmentos menos pesquisados como os de alunos e funcionários, aliada à carga de experiências de vida anterior à entrada na Universidade demonstraram ter reflexos na forma como definiram sua situação na instituição.

Em relação à estrutura organizacional houve convergência na percepção de que a estrutura colegiada vem assumindo cada vez mais papel deliberativo no contexto de departamento e centros, o que tem implicado a diminuição de poder dos dirigentes nas instâncias executivas; poucos entrevistados se detiveram, entretanto, na análise das eventuais distorções geradas por esse movimento de transferência de poder decisório de uma estrutura para a outra.

Finalmente, o desnivelamento da dinâmica interna dos processos decisórios no seu cotidiano nos permitiu compreender, muitas vezes, a razão do afastamento de determinados atores ou segmentos das estruturas de participação. A título de exemplo, a dinâmica de alguns órgãos colegiados praticamente excluiu a participação de alunos e funcionários e, até, de professores horistas seja porque os assuntos tratados nada tinham a ver com a realidade desses atores seja porque eles percebiam que sua presença em nada afetava o processo decisório.

Pudemos ainda comprovar que, na medida em que deixamos os atores expressarem livremente sua percepção em relação à questão da participação, foi possível distinguir na sua interpretação de situações do cotidiano a influência das diferentes correntes teóricas existentes, dentre as quais a visão sistêmica e o modelo político predominaram. Entretanto, nem sempre os participantes convergiram na percepção do potencial deste modelo para explicar determinadas situações concretas do cotidiano da PUC/RJ. Para um dirigente no momento, por exemplo, certas negociações políticas estavam mais próximas do modelo de anarquia organizacional do que do modelo político propriamente dito.

Outra decorrência dessa livre expressão dos entrevistados foi a possibilidade de podermos distinguir as diferentes concepções de participação que serviam de quadro de referência à sua percepção. Pudemos perceber, por exemplo, que um grupo significativo de participantes, principalmente alunos e funcionários não atuantes, tendia a identificar participação com informação, relacionando sua ausência de participação à falta de informação. Um pequeno número de funcionários assumiu uma concepção de participação centrada na tarefa, ora na perspectiva da eficiência e produtividade, ora baseada na ótica das relações humanas. Finalmente, um número bastante reduzido de participantes atuantes advogou uma concepção mais socialista de participação, segundo a qual se aspira, fundamentalmente, à construção de uma sociedade participacionista e autogestionária.

Pareceu-nos que a predominância da concepção sob a visão socialista de participação deveu-se ao fato de que os participantes tinham em mente a Universidade como ponto de referência ao definirem o que entendiam por participação.

Desta forma, chegamos ao âmago do problema mais controverso da participação na Universidade que é a tendência, em debates e pronunciamentos públicos, a identificar

Universidade e Sociedade no que se refere à concepção de democratização interna. Esta posição foi refutada pela maioria dos participantes da pesquisa que se pronunciou a respeito, sendo que alguns deles citaram, nominalmente, autores como Luiz Antonio Cunha e José Arthur Giannotti como referência para defender sua posição.

Ao concluirmos a pesquisa, ficou claro que a opção por estudar a questão da participação, no bojo do debate acerca da democratização interna da Universidade, refletiu nossa preocupação de alargar os contornos deste debate, elevar o número de atores nele envolvidos e diminuir a distância entre o discurso e a prática do cotidiano. Entretanto, esta proposta não se esgota nesta primeira fase da pesquisa, mas pretende ir mais além, na medida em que, através do estudo da questão da participação, pode-se refletir, de certa forma, sobre a grande encruzilhada em que se encontram a Universidade e a construção teórica da própria Administração.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M.C.M. (1983). *Qualidade do Ensino Superior: Análise de uma proposta para melhoria do ensino de graduação*. (tese de doutorado). Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- ANDRÉ, M.E. D.A. de. (1982). O uso da técnica de análise documental na pesquisa e na avaliação educacional. *Tecnologia Educacional*. 46, março-junho, 40-45.
- BALDRIDGE, V. (1971). *Power and conflict in the university*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- BARDIN, L. (1977). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- BRASIL. (1968). Conselho Federal de Educação. Parecer analisado nº 165/68: Reestruturação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. *Documenta* (82), 58-66.
- BRASIL. (1983). Ministério da Educação e Cultura. Conselho Federal de Educação. *Programa de Avaliação da Reforma Universitária. Detalhamento do Programa*. (mimeografado). Brasília.
- BURREL, G. & MORGAN, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- CAPALBO, C. (1983). Reestruturação da Universidade Brasileira. *Convivium*. 28 (4), julho-agosto, 262-269.
- FERREIRA, J.F. (1984). Participação em administração: idéia, pressupostos e requisitos. *Revista da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo*. 10(2), 291-299.
- FERREIRA, M. O.V. (1987). *O processo de democratização da Universidade: o caso das eleições para Diretores de Unidade na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – 1984*. (dissertação de mestrado). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- GRANATO, T. C. (1984). Contribuições do pensamento antropológico à educação. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*. 60 (134), abril-junho, 227-235.
- LE BOTERF, G. (1982). A participação de comunidades na administração da educação. *Revista de Administração Pública*. 16 (1), janeiro-março, 107-42.
- MARCH, J.G. & OLSEN, J.P. (1982). *Ambiguity and choice in organizations*. Noruega: Universitetsforlaget.