

# *Gestão participativa nas universidades paulistas*

**Gustavo Luis Gutierrez**

Professor Doutor da Universidade do Estado de São Paulo em Marília

---

## *Resumo*

---

Objetiva-se neste artigo desenvolver uma reflexão sobre as possibilidades de participação dos membros das universidades em sua gestão, tendo como vetores principais a questão estrutural e o envolvimento das pessoas, considerando a autogestão como forma limite de participação. Para tanto, elabora-se conceituação inicial sobre a autogestão, de maneira a esclarecer a linguagem utilizada. A seguir, procura-se mostrar algumas das características significativas da realidade universitária atual e, finalmente, especula-se sobre possibilidades e alternativas de autogestão nessas instituições.

### **Palavras-chave:**

- universidade
- autogestão
- participação
- organização

## INTRODUÇÃO

Neste artigo é desenvolvida uma reflexão sobre as possibilidades de participação dos membros das universidades em sua gestão, tendo como vetores principais a questão estrutural e o envolvimento das pessoas, considerando a autogestão como forma limite de participação.

O texto é fortemente marcado pela convivência em várias universidades paulistas, seja na condição de aluno de pós-graduação, seja na de professor, ou pelo intercâmbio de informações com colegas. Entre todas essas experiências, porém, é preciso destacar os últimos seis anos vividos sob contrato de RDIDP na Unesp, campus de Marília, como a mais importante. Mesmo assim, acredito serem as colocações abrangentes e extensivas às demais universidades paulistas, que compartilhem de realidade política e administrativa parecida. Alguns dos aspectos levantados devem ter ressonância em universidades federais, embora em menor escala, em função de suas especificidades.

O título pensado originalmente para este artigo foi **Autogestão das universidades paulistas: diagnóstico e perspectivas**. A característica especulativa da versão final, entretanto, obrigou-me a optar por título mais modesto.

Elabora-se, neste trabalho, conceituação inicial sobre a autogestão, de forma a esclarecer a linguagem utilizada. A seguir, procura-se mostrar algumas das características significativas da realidade universitária atual e, finalmente, especula-se sobre possibilidades e alternativas da autogestão nessas organizações.

## UM CONCEITO INICIAL DE AUTOGESTÃO

A discussão sobre autogestão insere-se no contexto maior do estudo das ciências sociais e da filosofia, como parte de debate conceitual semeado de incertezas e questões não resolvidas, ou resolvidas apenas em nível de uma opção metodológica fundamental, à qual se opõem várias outras igualmente legitimadas no ambiente científico.

Através desse caminho pode-se tentar resolver aspectos como, por exemplo, se a autogestão é possível em nível de algumas organizações específicas ou se ela só poderá ocorrer após mudança radical, neste sentido, de toda a sociedade.

Da mesma forma, pode-se colocar a questão da necessária autonomia de uma organização autogerida, recaindo sobre seus membros os benefícios e prejuízos da atuação. Se, por um lado, é difícil conceber a empresa autogerida subordinada a um poder externo, por outro, é inegável a possibilidade de que se reproduza, entre as organizações, o particularismo característico da sociedade atual, com o potencial de aumentar tendencialmente as diferenças, em função do viés meritocrático.

O objetivo neste artigo, contudo, não é resolver essas questões e nem haveria, aqui, condições para tanto. Torna-se necessária, porém, a conceituação inicial de autogestão, de maneira a deixar minimamente claras algumas categorias de análise adotadas.

A autogestão de uma organização deve ser percebida neste texto, utilizando terminologia de Habermas, como uma forma de gestão definida pelos membros que dela participam através da formação discursiva de uma vontade coletiva.

A participação individual, contudo, não pode ocorrer indiscriminadamente, mas condicionada a questões como o conhecimento específico de cada pessoa sobre o assunto a ser resolvido e a sua importância para o grupo.

Exige, para seu funcionamento, disciplina autoimposta e aceita livremente através de discussão prévia que convença os membros envolvidos da adequação do trabalho adotado como a melhor forma de atingir, consensualmente, os objetivos definidos.

Uma organização autogerida produtiva, entretanto, não deixa de ser uma empresa, ou seja, uma organização que reúne esforços materiais e humanos para a produção de bens ou serviços com o objetivo de serem consumidos pela comunidade.

O conceito de sistema auto-regulado internamente, com seus elementos constitutivos buscando o equilíbrio, pode ilustrar o de empresa autogerida. A idéia de empresa como um sistema em equilíbrio é comum no estudo da administração (Sahagun, 1969), embora sua implementação tenha se mostrado bastante difícil, já que as soluções concebidas teoricamente, como os modelos participativos por exemplo, não conseguem ser perfeitamente adotadas nos limites da formação social sem desencadear crise sistemática, no sentido usado por Habermas (1975) de que as "crises surgem quando a estrutura de um sistema de sociedade admite menos possibilidades de resolver problemas que as requeridas para a sua conservação".

A diferença entre o equilíbrio proposto para a organização autogerida e o da tradicional está em que, enquanto esta se baseia no uso da razão instrumental, a autogerida deve, ao menos dentro dos limites da capacidade humana e do bom senso, incorporar visão substantiva, ou seja, que seus membros a percebam em função da evolução dos conflitos estruturais da sociedade e não de objetivos particulares ou por meio de processo de naturalização atribuindo supostos objetivos à organização como um todo, independente de conflitos permanentes por interesses antagônicos, inerentes ao meio social.

A crítica à burocratização e ao autoritarismo não é recente e encontra-se bastante disseminada, embora se manifeste de maneira politicamente confusa, seja no apoio a partidos de ideologia liberal ou como explosões de recusa com matizes anarquistas ou, ain-

da, na busca de soluções individuais ou em pequenos grupos, mais ou menos marginais.

As propostas participativas têm surgido, tradicionalmente, como forma de recuperar e aumentar níveis de produtividade, para os quais as propostas convencionais como burocratização, taylorismo e fordismo não mais apresentam soluções econômica e politicamente viáveis.

Esse processo encontra, contudo, sua limitação na necessidade do controle alienado da organização autogerida. Além disso, obtém-se inicialmente simplificação de procedimentos, à qual se contrapõe, no instante seguinte, maior complexidade inerente aos processos de tomada de decisões em grupo.

Habermas (1975) é quem melhor conceitua essa questão: "a socialização dos processos de autogoverno político é a única opção que se dispõe para liberar recursos e energias de rendimentos ainda não utilizados; com isto, porém, corre-se o risco de que os processos de participação não possam ser controlados suficientemente. (...) O efeito da racionalização de uma socialização dos processos de autogoverno político resulta difícil de determinar; de fato, uma democratização teria que diminuir, por um lado, a complexidade evitável (e que é inevitável apenas por razões específicas do sistema) produzida pela endodínâmica não controlada do processo econômico, mas ao mesmo tempo poria em ação a complexidade inevitável (específica do sistema) dos processos discursivos e generalizados da formação de vontade".

Entre as questões em aberto, e que só poderão ser resolvidas empiricamente, destaca-se em nível organizacional a participação diferenciada na gestão e nos rendimentos. Se, por um lado, parece contraditório que alguns elementos tenham participação diferenciada no processo de formação das decisões e nos rendimentos, por outro, é inevitável, atualmente, que a autogestão reflita internamente as contradições da própria sociedade.

O conceito de autoridade, por sua vez, deve reforçar uma tendência considerada positiva, embora impraticável, no âmbito da organização tradicional: autoridade fundamentada em saber específico e experiência, o que transforma a obediência humilhante das burocracias em um processo de aprendizado constante, mediado pelo respeito mútuo. Aliás, esta observação não é recente, Bakunin comentava em 1882: "deve-se entender então que eu rejeito toda forma de autoridade? Longe de mim tal idéia! Em matéria de sapatos, por exemplo, curvo-se diante da autoridade do sapateiro; tratando-se de casas, canais ou estradas de ferro, consulto o arquiteto e o engenheiro... Inclino-me diante da autoridade de certos homens porque a minha razão assim ordena que faça, tenho plena consciência de minha incapacidade de aprender, em todas as minúcias, grandes áreas de conhecimento humano" (Bakunin, 1981).

Em resumo, para efeito deste artigo, a autogestão deve ser compreendida como um modelo participativo integrado, no qual ao lado da recomposição das tarefas manual e intelectual e das esferas comercial e produtiva as decisões fundamentais da organização são subordinadas a um processo democrático, não no sentido censitário, mas como participação na formação discursiva da vontade coletiva, em patamar de envolvimento humano, idealismo e responsabilidade distinto do das organizações tradicionais, embora não caindo no messianismo, se isto é possível.

## CRÍTICAS À UNIVERSIDADE

Existem vários caminhos possíveis para tentar compreender a universidade. Uma das opções é buscar como a definem pessoas que lhe dedicaram sua vida profissional. A surpresa, neste caso, é a acidez das críticas, deixando no ar a impressão de ser essa a mais perversa e desprezível das organizações.

Freitag (1987), em seminário sobre a obra de Florestan Fernandes, comenta: "a reforma universitária apropriou-se das duas reivindicações apresentadas por estudantes e professores, tão bem sintetizadas por Florestan Fernandes, para pervertê-las até o ponto de destruí-las. O saber foi banalizado pela democratização do ensino superior pago e tecnocratizado pela racionalização do ensino superior gratuito. Ambas as formas, concretizadas independentemente uma da outra, destruíram a universidade: uma transformando o saber em folclore e a outra transformando a ciência em tecnocracia".

Silva Júnior (1987) escreve, referindo-se também à obra de Florestan: "o que efetivamente veio a se manifestar foram as suas previsões sobre 'o carreirismo como norma e a mediocridade como fim' na universidade. Burocratizada e 'tecnicizada' até o limite do delírio, a universidade brasileira hoje tem pouco a ver com a mística que sempre a envolveu e que grandes universitários como Florestan ajudaram a sustentar".

O próprio Florestan não se mostra complacente: "as universidades, como outras instituições, abrigam gente que precisa ser constantemente satisfeita em suas necessidades de reconhecimento de valor. Sem um sistema de instituições científicas e tecnológicas bastante diferenciado e em crescimento permanente, é quase impraticável forjar tais motivações e controles de forma produtiva. As universidades elaboram internamente seus próprios sucedâneos: mas eles não produzem os mesmos efeitos. O paroquialismo e a auto-complacência misturam avaliações intelectuais com relações congeniais e coleguismo. Não tendo com quem dialogar, com quem discutir e a quem convencer, o professor e o pesquisador universitário convertem-se em criaturas altamente egocêntricas e em plantas de estufa" (Fernandes, 1976).

Giannotti (1987) ajuda-nos, também, a compor este quadro da universidade do ponto de vista de alguns de seus membros. Segundo o autor, "... toda produção cultural tende ao assalariamento, pois até escritores e pintores terminam por depender da mensalidade de editoras e *marchands*. E cada um a seu jeito e conforme a sua especialidade se interessa por provocar efeito útil no relógio digital em que está integrado, tentando inovar a fim de que as rupturas do caminho sejam aplainadas. A universidade moderna configura uma enorme máquina, altamente sofisticada e complexa, que engole e produz saberes, sábios e sabidos. Cada aula, cada artigo, cada lição se integra neste corpo que respira para manter sua longa letargia. (...) Unicamente se internacionalizam personalidades muito dotadas de senso publicitário. Como todo mundo está procurando um lugar ao sol, geralmente a luta é de foice para entrar na lista de uma editora, cavar boas resenhas, um pequeno espaço na coluna de um jornal. Arma-se, pois, um jogo de influências, de reciprocidades, na base da troca de publicações, conferências, viagens etc. Neste *trottoir* internacional os sabidos se infiltram por cada poro".

Leitura desavisada dos trechos acima deixa sem resposta a evidente necessidade de arrasar as universidades, salgar os terrenos que ocupavam e destruir qualquer citação que, mesmo indiretamente, evoque sua lembrança. Porém, se quisermos avaliar corretamente esses comentários, os quais mesclam ironia refinada, argúcia intelectual e análise organizacional entre objetiva e apaixonada, devemos ponderar inicialmente alguns aspectos.

Se considerarmos que até para a mediocridade os homens possuem algumas limitações, é pouco provável ter a universidade alcançado esse objetivo em tal plenitude. Críticas tão radicais, portanto, só se explicam à luz de paixão desenfreada de seus autores pelo saber e pela instituição que deve produzi-lo, nem sempre correspondida. A universidade tem o potencial de construir um exemplo de organização para toda a sociedade, conjugando excelência com liberdade. Parece, contudo, não conseguir se desvencilhar de alguns vícios que sempre a impedem de realizar esse potencial.

Embora a universidade possua, de fato, muitos dos problemas apontados, é inegável constituir o espaço organizacional mais livre e democrático que podemos encontrar, construindo e preservando sua identidade justamente em função da convivência dessa diversidade, em um mundo no qual a padronização aparece com norma de cultura organizacional. Só assim é explicada a permanência desses críticos feroces em seu interior, prestigiados e a salvo de perseguições, pelo menos institucionalizadas.

O exposto leva-nos à inevitável, e nada original, conclusão de que a universidade possui características próprias muito específicas, só sendo possível elaborar

alguma avaliação dentro do marco concreto dessa especificidade.

## ADMINISTRAÇÃO E UNIVERSIDADE

A discussão sobre universidade envolve questões políticas, pedagógicas e administrativas.

A dimensão administrativa possui um núcleo que, se não pode ser classificado de neutro, definição por demais abrangente, deve ser avaliado a partir de parâmetros objetivos, idênticos aos usados nas demais empresas prestadoras de serviços.

Embora a administração enquanto prática e área de conhecimento não esteja dissociada da luta pelo poder ocorrida na sociedade, sendo neste sentido política, possui um núcleo que não deve ser confundido e se refere pura e simplesmente à lógica e à racionalidade (Vargas, 1983).

O uso adequado da telefonia e das comunicações em geral, o dimensionamento de estoque de um restaurante ou o almoxarifado de uma unidade, por exemplo, obedecem a critérios conhecidos pelas organizações, cujo desrespeito demonstra apenas incompetência. Da mesma forma, a administração eficiente, segundo regras tradicionalmente aceitas pelo mercado, é uma prática salutar que só evita aborrecimentos com os públicos interno e externo.

Em suma, trata-se de perceber existir grande variedade de funções, cuja operacionalidade ótima já foi definida, para as quais a universidade deve buscar profissionais competentes junto ao mercado, como qualquer organização<sup>(1)</sup> (Storch, 1987). O específico da universidade não está aqui, mas em suas dimensões política e pedagógica, como observa-se na maior parte da literatura sobre o tema.

Não é nosso objetivo neste artigo discutir, apesar de fundamental, a inserção política da universidade na sociedade em geral e como a prática pedagógica potencializa ou inibe aspectos importantes para a materialização de objetivos considerados desejáveis a cada grupo, segundo a decodificação da realidade conforme as diferentes visões de mundo referidas no início deste texto, entre as quais este se insere.

A prática autogestionária é a maior garantia, se não a única, da atuação da organização de acordo com seus membros, ao mesmo tempo em que se situe exemplarmente em seu meio. Ressalta-se que a organização deve definir seus macroobjetivos através de discussão e consenso entre os membros, não por esses objetivos serem necessariamente os melhores ou eticamente mais defensáveis, mas por serem, na prática, os únicos possíveis de perseguir por coletivo fundamentado na democracia direta.

Alternativa a essa situação, a imposição de objetivos externos, mesmo que eles passem por negociação velada entre os principais grupos com poder de pressão ou de veto, implica na clássica problemática

da organização heterogerida, na qual a alienação alimenta o conflito, inviabilizando qualquer ação em grupo não sustentada pela coação.

A universidade, por sua história e tradição, ao mesmo tempo em que aparece como vanguarda na luta por direitos sociais, se mobiliza internamente para vetar de forma aberta ou sabotar discretamente práticas heterogestionárias, ferindo interesses de grupos específicos, assim como tentando romper com uma situação dada, pela unificação da ação através de processo hegemônico.

Esse poder de veto organizado, expressão geralmente autêntica da maioria e sobre o qual a história recente das universidades paulistas tem dado inúmeros exemplos, não conseguiu, contudo, dar o salto qualitativo para se transformar na reivindicação e na prática da autogestão.

### CONSTRUÇÃO DE UM MODELO PARA A UNIVERSIDADE ATUAL

Para pensar a mudança na universidade é preciso vê-la, primeiro, tal qual se apresenta realmente neste momento.

O modelo desenvolvido aqui possui todas as características inerentes a qualquer modelo. É restrito, reducionista, caricato etc. Deve ser visto, portanto, em sua função de instrumento acessório à compreensão da realidade.

Segundo Silva Júnior (1984), "muito se terá que discutir ainda até que a contribuição possível do senso comum e de seu núcleo válido, o bom senso, possa ser recebida com naturalidade e interesse nos meios acadêmicos e profissionais ligados ao desenvolvimento do processo educacional".

#### A universidade atual

A universidade, como qualquer outra organização, é composta de uma infinidade de grupos com inte-

resses próprios, que se reconhecem e se articulam conforme cada conjuntura específica.

Castro (1986) desenvolve tipologia que pode ser usada de exemplo: "talvez seja útil considerar a estrutura de poder das universidades brasileiras como composta de três grupos. O mais velho destes grupos consiste em uma aristocracia docente aliada a membros de burocracias já bem consolidadas. Podemos chamá-los de oligarquias burocráticas. Constituem as camadas mais antigas das universidades que, na melhor das hipóteses, se dedicam apenas a ensinar e, na pior, são propensos a conceder diplomas com o menor sacrifício possível para alunos e professores, desde que o acordo implícito dessa convivência não seja abertamente questionado. Uma vez que os melhores veteranos se transferem para outras categorias ou perdem a sua identidade no seio desses grupos, os piores tendem a prevalecer. Como grupo, não são abertamente beligerantes, mas um forte instinto de sobrevivência e o domínio da máquina burocrática lhes garante lugar de destaque na política universitária. (...) O segundo grupo é composto dos jovens turcos formados nos anos setenta, e que brandem seus diplomas de pós-graduação como armas na luta pelo poder político dentro das universidades brasileiras. Por eles, as universidades brasileiras se assemelhariam mais à alma *mater* que deixaram para trás, provavelmente nos Estados Unidos. A meritocracia seria a norma, a concorrência o meio e a pesquisa o principal objetivo. Este grupo vem lutando ferozmente para consolidar seu poder, tendo conseguido criar um território próprio e relativamente protegido nas escolas de pós-graduação do país. Fazem incursões na administração universitária, mas às expensas de concessões para o grupo mais velho. (...) Para complicar ainda mais uma situação já complexa, eivada de inúmeras divisões internas, a nova onda de politização fez surgir em cena os igualitários raivosos. Despreparados para progredir na escalada da hierarquia através de conquistas acadêmicas, aspiram ao

#### A Universidade

A Universidade Atual	Conseqüências	Formas Possíveis de Gestão
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composta de vários grupos informais com objetivos diferentes e/ou excludentes</li> <li>• Administração pré-taylorista</li> <li>• Forte tradição de participação censitária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inércia administrativa</li> <li>• Vetos mútuos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hegemonia absoluta de um grupo</li> <li>• Forte ameaça externa</li> <li>• Terrorismo brando:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Apelo à dignidade institucional</li> <li>-Suspensão de regalias não-normatizadas</li> </ul> </li> </ul>

poder mediante a confrontação política direta. Levam a vantagem em comícios públicos e em diferentes formas de assembléias. Ao contestarem a geração mais madura dos ex-jovens turcos, conseguem muitas vezes granjear o apoio das velhas fileiras, que têm em comum com eles a rejeição do modelo universitário competitivo e meritocrático. Por enquanto, os estudantes são seus mais leais seguidores<sup>(2)</sup>.

Desse longo trecho cabe destacar dois aspectos que interessam particularmente. Primeiro, os grupos possuem interesses diversos e percepção própria do que deve ser a universidade, ou pelo menos da que melhor abrigaria cada um deles. Segundo, esses grupos articulam-se entre si, com alunos e funcionários, assim como com o poder político e a sociedade civil em geral. A experiência apresentada não se pretende abrangente ou exaustiva; pelo contrário, constitui pseudo tipologia, na qual grande dose de ironia não deixa a salvo qualquer membro da universidade. No entanto, esta só pode ser compreendida considerando-se esse conjunto de grupos, articulados e atuantes.

Especificamente com relação à dimensão administrativa, e àquele núcleo necessariamente racional e eficiente, a universidade, por sua vez, incorpora os vícios do serviço público em geral. Não parece relevante discutir aqui os fatores de ineficiência e burocratização que entravam a administração pública, a universidade e, de certa forma, todo o empresariado brasileiro<sup>(3)</sup>. Paradoxalmente, talvez seja esta uma das áreas na qual os problemas venham a ser solucionados mais rapidamente, mesmo de forma parcial, com a autonomia financeira.

O terceiro ponto, **Forte tradição de participação censitária**, é mais complexo. Buscando as origens da idéia de autogestão vamos encontrar forte rejeição a este tipo de participação, em função de, como diria Malatesta, acostumar as pessoas a eleger alguém para resolver questões que elas mesmas deveriam se colocar<sup>(4)</sup>. Conceitualmente falando, a participação censitária enquanto adaptação organizacional inspirada na democracia liberal pouco ou nada tem a ver com a autogestão.

Da mesma forma, no âmbito da universidade a defesa da democracia interna tem servido como bandeira à manutenção de determinados privilégios, como descreve Castro (1986) referindo-se aos igualitários raivosos, assim como a tem desviado de debate mais amplo e profundo, tornando-se um fim em si mesma, ao invés de instrumento para garantir avanços na luta pela autogestão. Giannotti (1987) também trabalha essa questão ao referir-se à relação entre competência e democracia interna. Além disso, é evidente que processo de barganhas internas, pacto de mediocridade, imobilismo através de vetos mútuos encontram espaço propício para crescimento nesse estranho casamento entre burocracia e eleições<sup>(5)</sup>.

Trata-se, então, de abandonar qualquer tipo de eleição interna para resolver todos os problemas?

Não, evidentemente. Primeiro porque os processos de eleição interna são: fruto de longa e penosa batalha no sentido de relações mais justas, igualitárias e, até mesmo, eficientes no trabalho; garantia contra o encastelamento de pequenos grupos no poder; e forma de subordinar, mesmo precariamente, a universidade aos seus membros e à comunidade em geral.

Concretamente, neste momento o processo eleitoral se dá como inserção em uma estrutura burocrática, cujos conflitos internos não estão equacionados e resolvidos pela formação discursiva de uma vontade coletiva, mas apenas acomodados em uma prática cotidiana que, a exemplo do caminho crítico de uma rede PERT-CPM, expressa o trajeto possível e menos incômodo a todos os agentes envolvidos, proporcional à sua condição de pressão política.

Em outras palavras, deve-se compreender que uma organização tradicional e burocrática pressupõe rígida hierarquia interna, papéis formalizados, canais de comunicação definidos e código conhecido de punições e recompensas no tempo.

Esse modelo é facilmente reconhecido por seus membros. É o mais comum entre as organizações produtivas e, embora passível de uma infinidade de críticas na perspectiva teórica, o mais eficiente conhecido até agora.

A aceitação relativamente generalizada das regras pelos participantes da organização não impede, todavia, que o conflito entre objetivos individuais e organizacionais seja percebido; tampouco que os objetivos individuais possam ser decodificados por seus agentes como comuns a vários grupos intra-organizacionais.

A estrutura burocrática garante, pela repressão e pela alienação, a subordinação, embora não-absoluta, de todos esses grupos com objetivos diferentes e/ou excludentes à conduta adequada para os objetivos macroorganizacionais, muito próximos dos objetivos do grupo diretor ou proprietário.

Ao incorporar pura e simplesmente mecanismos de consulta, transvestidos de administração participativa, a essa organização burocrática — cujos valores, comportamentos e expectativas foram moldados na prática cotidiana de uma história de vida recente, transformadora no sentido de condicionamento como é característico da inserção individual nas grandes organizações —, encontramos não um caminho para a participação efetiva no trabalho ou para a autogestão no sentido radical, mas sim um grande mercado no qual a moeda de troca para a legitimação das instâncias superiores nos mecanismos de consulta é o atendimento a reivindicações sem haver, necessariamente, algum tipo de vínculo com os objetivos da organização. O resultado final será uma ação conjunta, minimamente coerente para a sobrevivência

mesmo precária da organização, que melhor remunerere as demandas internas. Caracteriza uma situação, portanto, autofágica.

Hoje, aparentemente, não existe um debate amplamente disseminado colocando a questão de ultrapassar a simples manutenção dos processos eleitorais no sentido da autogestão. Por outro lado, abandonar a luta por manutenção e aperfeiçoamento desses processos internos em nada contribui para a conquista de novas formas de organização. Consiste, antes de mais nada, em retrocesso puro e simples.

### **Conseqüências**

Inércia, conforme ilustram as queixas citadas neste artigo, assim como frustração de todos aqueles que se incorporam ao mundo acadêmico esperando participar de um modelo organizacional exemplar, algo diferente do existente na sociedade, e quando menos esperam se vêem às voltas com uma repartição pública mais ou menos privilegiada.

### **Formas possíveis de gestão**

Deve-se entender por forma possível de gestão que o grupo detentor do poder possua objetivos além de sua própria e exclusiva preservação.

As alternativas que surgem para modificar o comportamento médio na organização, conforme este modelo conceitual, são hegemonia absoluta de um grupo, forte ameaça externa e terrorismo brando.

### **Hegemonia absoluta de um grupo**

Parece pouco provável em contexto social democrático e respeitada a autonomia universitária. Transformaria a escola em uma espécie de firma patronal, dirigida por vontade mais ou menos única e que levantaria todas as formas de pressão dos trabalhadores, características da heterogestão.

Visto que as próprias empresas capitalistas estão questionando esse tipo de prática, parece pouco provável ocorrer esta alternativa para a universidade a curto prazo.

### **Forte ameaça externa**

A ditadura militar talvez sirva de exemplo misto do caso anterior e deste, assim como a reforma da máquina administrativa federal anunciada no início do governo Collor.

Todas as organizações, em situações entendidas por seus membros como perigosas, tendem a buscar soluções próprias e alternativas. Nestes casos os grupos internos, propensos a abrir maiores concessões, possibilitam acordo relativamente mais amplo e duradouro do que em situações normais.

De qualquer forma, as soluções tendem a passar pela manutenção da própria organização, adequada às novas condições políticas ou econômicas, em contexto de reação às imposições, com margem de manobra bastante pequena, inclusive pela urgência com que o processo ocorre.

### **Terrorismo brando**

Primeiramente, é necessário dar às palavras o significado correto.

No dicionário de ciências sociais **terrorismo** é definido, citando várias fontes, como: "medo, espanto, pavor de um mal que ameaça ou de um perigo que se teme". Por sua vez, "o medo é definido como perturbação angustiosa do ânimo causada por um mal que realmente ameaça ou se cria na imaginação e como receio ou apreensão de que suceda alguma coisa contrária ao que se deseja (...) pânico aplica-se ao medo ou temor excessivos sem causa justificada" (Silva, 1986). Nessa mesma obra pode-se ler que a técnica do terror "é um método deliberado de controle social (...) [no qual] o propósito do reino do terror é consolidar o poder em mãos de uma nova maioria"<sup>(6)</sup>.

Não se trata, ao contrário do que poderia parecer no primeiro momento, de imaginar o reitor e alguns diretores de unidades arquitetando a melhor forma de colocar bombas em aviões comerciais, mas de que procuram, conforme a definição citada, através de sentimento generalizado de insegurança relativa, consolidar em nível institucional a expressão de uma maioria, a qual permita implantar políticas de gestão consideradas por eles como adequadas.

Quanto à expressão **terrorismo brando**, cabem duas observações adicionais. Primeiramente, conforme o modelo aqui desenvolvido, os agentes da gestão universitária possuem pouca margem de manobra por serem, inclusive, expressão compromissada de todo o quadro descrito, dado o caminho que inevitavelmente deverão percorrer até chegar às direções e à reitoria. Este parece ser o instrumento de gestão possível, e amplamente usado, no atual panorama universitário paulista. Em segundo lugar, se esse terrorismo brando for comparado com o ambiente vivenciado na iniciativa privada veremos ser, de fato, não só brando, como tolerante, permissivo etc. Sua prática fundamenta-se em um composto entre cobrança de dignidade institucional, na qual o respeito ao uso do dinheiro público ocupa o papel do **vestir a camisa** e do **somos uma grande família** da iniciativa privada, e ameaça do corte de regalias, formalizadas ou não, como o tempo livre inegavelmente necessário à reflexão, embora nem sempre bem-utilizado.

A lista dos **improdutivos** da Universidade de São Paulo, publicada pelos jornais há pouco tempo, é

exemplo magistral dessa prática de terrorismo brando composto. Todavia, existem outros exemplos comuns às universidades paulistas como desconto no salário das faltas às reuniões (paradoxalmente, as faltas às aulas não são em geral descontadas), obrigatoriedade de participação em comissões, ameaça da exigência de moradia na mesma cidade onde se situa o campus.

As conseqüências imediatas dessa política (em doses que não levem à insurreição generalizada) são: aparentemente a máquina produz mais; relativa melhoria na pontualidade dos professores; e realização de maior número de reuniões, com o *quorum* necessário. No entanto, é questionável até que ponto a qualidade do trabalho na universidade melhora realmente.

Dentro da lógica do sistema, tal qual se apresenta atualmente, não é possível por parte dos agentes da gestão um comportamento alternativo, o qual possam justificar a si próprios, em função de suas posições políticas e éticas, e o conjunto da organização suporte e adote. Não existe espaço para o desenvolvimento de outros mecanismos incentivadores do engajamento individual na construção de um projeto para a universidade, inclusive pela inexistência de projeto coletivo e consensual, que possibilitaria a substituição do terrorismo brando pela disciplina auto-imposta da autogestão.

## AUTOGESTÃO ENQUANTO CONSTRUÇÃO COLETIVA

Qualquer experiência de autogestão consiste, fundamentalmente, em uma construção coletiva, na qual os membros da organização chamam para si obrigações, responsabilidades e benefícios da gestão.

A partir dessa observação o primeiro passo é avaliar o potencial revolucionário, ou mesmo reformista, da população envolvida.

A maioria dos professores universitários desejaria uma profunda alteração na administração da universidade, com todo o trabalho e o risco que essa tarefa envolve? Essa maioria silenciosa não preferiria a manutenção de uma estrutura flexível e participativa como a atual, mais os benefícios tradicionais do serviço público como estabilidade, acréscidos de privilégios específicos, frutos de uma autonomia relativa e fundamentados no restante de prestígio que a **produção de saber** ainda consegue sustentar?

A resposta a essas questões parece-me clara. Os professores conseguem se mobilizar em defesa de seus interesses específicos ou de interesses gerais da sociedade. No entanto, não pode ser dito que a maioria esteja empenhada ou mesmo cogite em se empenhar na construção da universidade autogerida.

Existem sempre candidatos dispostos a assumir funções de gestão, por mais que seus colegas insistam em os ver com algum desprezo velado. Para o bom

desempenho da universidade basta, segundo o pensamento de muitos, cobrar alguma eventual eficiência desses senhores. Esta postura tem origens diversas. Uma delas diz respeito às tarefas específicas de cada professor. Outra, provavelmente, é a questão da propriedade, a ser discutida mais à frente. Além disso, existe o fato de a universidade, mesmo sendo tolerante e atualizada, deixar a desejar no que se refere ao encontro de soluções originais para si própria.

Nesse contexto, o papel das associações de docentes deve ser referido, considerando que, como pode ser percebido historicamente, os sindicatos não têm posição abertamente favorável à autogestão em função de uma série de fatores, os quais não serão aqui desenvolvidos. É importante destacar que, na prática, a maioria das experiências de autogestão ocorreu onde inexistiam sindicatos fortes, frente à omissão dos próprios ou mesmo enfrentando-os. Não deixa de ser verdade, também, existirem indícios recentes de uma revisão dessa postura.

Outra questão é definir se essas associações de docentes são ou devem ser sindicatos. Na realidade elas esforçam-se para parecer como tal, tentando cristalizar no imaginário coletivo da universidade, liturgicamente, relações do tipo operário-patrão, apesar de sua correspondência com a realidade imediata nem sempre ser fácil de perceber. A composição das associações de docentes e a sua prática conjuntural possuem especificidades que as distanciam do conceito tradicional de sindicato, embora isto não tenha servido para desencadear ações diferentes, conduzindo as reivindicações a outro patamar qualitativo, no sentido de busca da autogestão.

Essa especificidade pode ser exemplificada pelo intercâmbio de quadros entre os dirigentes das associações de docentes e os agentes da gestão universitária, em quantidade e com características não encontradas na representação dos trabalhadores de outros setores da economia.

## RACIONALIZAÇÃO DA MÁQUINA ADMINISTRATIVA

Fernandes (1975) comenta: "por essa razão, o que nos tem jungido à universidade conglomerada não é a falta de recursos, mas a incapacidade de pôr em prática técnicas de racionalização e de planejamento, que colidem com a tradição cultural vigente, e com móveis egoísticos muito fortes, incontroláveis enquanto prevalecerem instituições como a cátedra, a escola superior e a própria universidade conglomerada, com seus produtos inalteráveis (a improvisação dos custos envolvidos pelos serviços de ensino, de pesquisa, de administração etc.); a concentração de poder numa linha pessoal e em órgãos que exprimem a composição do poder de mando pessoal; a solução de qualquer problema através do aumento imediato

de pessoal, de duplicação de serviços etc., em suma, por meio de formas improdutivas ou não controladas de elevação dos gastos; o ideal de imprimir a cada unidade, criada ou em funcionamento, a mesma estrutura formal que a do todo, com recursos simétricos para tender a uma aparente auto-suficiência funcional etc.). Tudo isso indica que podemos colocar em novas bases a transição para a universidade integrada e multifuncional. Esta não exige, de fato, nada que não possamos fazer, principalmente ao nível econômico e de administração. Temos apenas de fazer uma revolução de natureza mental e técnica, que nos torne aptos a dar origem às condições instrumentais (de cálculo de custos, de programação e planejamento educacionais e de estruturação racional dos serviços, como um todo e em suas partes), sem os quais a própria universidade integrada e multifuncional é impossível. (...) Em suma, a racionalização do uso de recursos financeiros, materiais e humanos aparece como requisito de passagem da universidade conglomerada para a universidade integrada".

Podemos perceber não serem novos os problemas e, em linhas gerais, já foram bem-diagnosticados. Além disso, considerando ser essa citação de 1975, é evidente que a universidade consegue sobreviver sem os encarar de frente, embora tenham ocorrido avanços em alguns aspectos, como no caso da cátedra.

É fato concreto, porém, que o simples chamamento a adotar nova postura com relação à universidade parece ter causado menores efeitos práticos, no sentido de racionalização e otimização de recursos, do que poucos meses de autonomia financeira nos moldes atualmente existentes. Isto é parcialmente compreensível se considerarmos que, pela primeira vez em sua história, qualquer desperdício acarreta prejuízo extensivo a todos os trabalhadores da organização, sem falar na existência de colegas que se recusam a contribuir com o mínimo exigido e cujas tarefas, inevitavelmente, alguém terá de desenvolver.

Essa nova postura é salutar e dificilmente poderia ocorrer nas condições anteriores à autonomia financeira.

A fronteira entre o salutar e o cruel, contudo, pode ser facilmente ultrapassada pelo fato de a racionalização ser implementada em contexto que, embora participativo e sensível, ainda se caracteriza pela heterogestão.

A conseqüência mais visível a curto prazo é os agentes da gestão, posicionados no topo da pirâmide organizacional e, portanto, com conhecimento incompleto e deformado do que ocorre realmente nas diversas unidades, serem obrigados a continuar apelando para um corpo de funcionários permanente, a burocracia, como forma de possuírem indicadores de eficiência. Por um lado, desviam-se recursos que poderiam ser utilizados em pesquisa/docência/serviços à comunidade; por outro, a cúpula vê-se obrigada a

gerir indicadores evidentemente falhos, como a avaliação quantitativa da produção dos docentes, a fim de obter algum tipo de avaliação de desempenho. Em resumo, reforça-se a tendência burocratizante, contra a qual existe consenso geral.

A autogestão, pelo menos teoricamente, seria a alternativa para que esse processo de racionalização ocorresse sob controle efetivo do grupo e direcionado aos seus interesses. Sua construção, como colocado anteriormente, só pode ser compreendida como um processo permanente e coletivo, sobre o qual seria temerário tentar especular agora. Entretanto, esse processo dependerá, em grande parte, da possibilidade do grupo perceber vantagens financeiras proporcionais à eficiência com que o conjunto de medidas saneadoras venha sendo implantado. Isto leva, necessariamente, à rediscussão da questão de igualdade salarial entre as universidades e dentro da carreira, sobre novas bases.

## CONCLUSÕES

A autogestão das universidades públicas, se vier a ocorrer, deverá se dar a partir daquilo que elas têm de específico, enquanto modelo próprio, cuja construção apresente as marcas da história e da cultura organizacional dessas instituições.

Nesse sentido, distancia-se da definição teórica desenvolvida no início deste artigo, intencionalmente abrangente.

Parece temerário querer avançar na descrição desse modelo alternativo de organização, dada inclusive sua natureza de construção coletiva. Isto não impede, contudo, que se procure apresentar medidas e decisões administrativas incentivando e reforçando uma caminhada em busca de forma de organização, se não completa, pelo menos próxima à autogestão. Até mesmo como decorrência lógica do desenvolvimento de um modelo de interpretação da universidade atual, tal qual apresentado anteriormente.

A autonomia financeira possibilita uma discussão muito mais pragmática com relação às técnicas de racionalização e otimização da utilização de recursos materiais. Sua implantação e a qualidade dos resultados a serem obtidos passam, em sua maioria, pela aceitação por parte do coletivo da universidade, em função do forte potencial participativo que a caracteriza.

Isso parece indicar que o foco principal de atenção, para os agentes de gestão autenticamente engajados na construção de uma universidade autogerida, consiste em trabalhar as relações humanas no interior da organização, podendo utilizar inclusive técnicas motivacionais.

Vejamos um exemplo: partindo-se da premissa de não ser possível a participação efetiva sem o acesso a informações corretas, pode-se, paralelamente ao

desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais moderno e eficiente, tentar gerar canais sistemáticos de comunicações com os diversos segmentos da universidade. Como é previsível inércia importante no conjunto de seus membros quanto a uma atuação mais engajada, a participação na divulgação e na própria elaboração desses relatórios (ou outros instrumentos de gestão como, por exemplo, o orçamento anual das unidades) poderia ser reforçada através de campanhas e incentivos diversos. Trata-se, neste caso, de explorar a dupla natureza do acesso à informação, enquanto elemento de integração e identificação das pessoas com o coletivo e enquanto elemento efetivo de poder.

Outros exemplos podem ser construídos, assim como pode-se esperar que a própria implantação de propostas apresente novas perspectivas de ação, realimentando o processo com idéias mais afinadas com a realidade conjuntural e as exigências prementes.

Um processo de mudanças visando à autogestão só pode ser construído coletivamente, a partir de condições concretas da realidade imediata, assim como, previsivelmente, sua manutenção exigirá esforço permanente no sentido de evitar sua reconversão às formas tradicionais de gestão. Considerando as limitações impostas pelo tema, a autogestão das universidades públicas surge como um modelo de organização fortemente participativo, no qual todos os membros dispõem de condições e autonomia necessárias para atuação consciente, tanto com relação ao desempenho de seu papel específico no conjunto como na definição das macropolíticas da instituição, através de canais de comunicação específicos e apropriados.

A autogestão manifesta-se, atualmente, como terceira alternativa entre o marasmo do serviço público e uma caricatura da suposta eficiência da empresa privada nesse setor. Reafirma os compromissos éticos e políticos que a universidade deve preservar e a coloca na vanguarda das experiências organizacionais, servindo de aliada e de exemplo nessa caminhada.

Não deve ser esquecido, no entanto, que nesse processo a autonomia financeira indica o início de uma transformação que pode ou não vir a ocorrer. Como escreve Tragtemberg (1982), "a autonomia universitária — incluindo a financeira — não é uma

via de democratização, é a condição prévia para conseguí-la. Não é um fim em si, é um meio que pode ou não ter eficiência, para que as universidades cumpram seu papel".

## NOTAS

- (1) Várias experiências importantes de gestão não-convencional, como as empresas de propriedade dos empregados, adotam a solução de buscar os executivos no mercado, tornando-os subordinados de seus próprios empregados.
- (2) Além de Castro (1986), consultar Giannotti (1987).
- (3) Segundo Reinert (1981), "outro aspecto aqui considerado relevante para uma análise mais detalhada da administração científica é o fato de considerarmos que a grande maioria das empresas brasileiras, a exemplo de outros países subdesenvolvidos, ainda não atingiu, em termos de práxis administrativa, o estágio do taylorismo".
- (4) Sobre Malatesta consultar Diaz (1976).
- (5) "O pior é que graças às minhas andanças pelo Brasil afora, tenho observado que tanto pior a universidade mais ela deseja ser **democrática**. Desconfio ser este um meio de tentar legitimar-se, encobrindo seu desempenho desastroso" (Giannotti, 1987).
- (6) Mais adiante pode ser lido: "o atual domínio pelo medo se distingue do antigo também por sua racionalidade. É certo que continua fundamentado — como sempre o foi — em uma concepção cínica da natureza do homem. Coincide com as tiranias de períodos já superados da história pelo fato de entender o homem, tal como ele é, como um ser abjeto — segundo algumas teorias o homem é assim e jamais mudará e, segundo outras, há de chegar o dia em que ele mudará; mas todas elas acreditam que pelo menos certos grupos de homens são incapazes de se desenvolver" (Silva, 1986).

This paper aims at reflecting on the possibilities of participation of members of the universities in their management. The main components of this reflection is the structural question and the involvement of people, and it takes self-management as a limiting case of participation. In order to do that, it develops an initial notion of self-management, as a way of clarifying minimally the language used. It then tries to show a number of significant characteristics of the present university state of affairs; finally, it speculates on the possibilities of, and alternatives to self-management in those organizations.

**Uniterms:**

- university
- self-management
- participation
- organization

---

Referências Bibliográficas

---

BAKUNIN, Michael. O que é autoridade. In: WOODCOK, Georg. *Os grandes escritos anarquistas*. Rio Grande do Sul, L&PM, 1981.

CASTRO, Cláudio Moura. O que está acontecendo com a educação no Brasil? In: BACHA, Edmar & KLEIN, Herbert. *A transição incompleta: Brasil desde 45*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986.

DÍAZ, Carlos. *Las teorías anarquistas*. Espanha, Zero, 1976.

FERNANDES, Florestan. *A universidade brasileira: reforma ou revolução?* São Paulo, Alfa-Ômega, 1975.

FERNANDES, Florestan. *Círculo fechado: quatro ensaios sobre o poder institucional*. São Paulo, Hucitec, 1976.

FREITAG, Bárbara. *Democratização, universidade, revolução*. In: D'INCAO, Maria

Ângela (org.). *O saber militante: ensaios sobre Florestan Fernandes*. São Paulo, UNESP, 1987.

GIANNOTTI, José Arthur. *A universidade em ritmo de barbárie*. São Paulo, Brasiliense, 1987.

HABERMAS, Juergen. *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Bs. As., Amorrortu, 1975.

REINERT, José Nilson. *Os aspectos críticos da administração e seu obsolescimento*. Florianópolis, Imprensa Universitária da UFSC, 1981.

SAHAGUN, Tomás Rodrigues. *De la confrontación a la participación*. Madrid, Ibérico-Europea, 1969.

SILVA, Benedicto (coord.). *Dicionário de ciências sociais*. Rio de Janeiro, FGV, 1986.

SILVA JÚNIOR, Celestino Alves. *Supervisão da educação: do autoritarismo ingê-*

*nuo à vontade coletiva*. São Paulo, Loyola, 1984.

SILVA JÚNIOR, Celestino Alves. O sociólogo da mudança e o militante da transformação. In: D'INCAO, Maria Ângela (org.). *O saber militante: ensaios sobre Florestan Fernandes*. São Paulo, UNESP, 1987.

STORCH, Sérgio. Uma perspectiva estrutural sobre cooperativas industriais. In: VENOSA, Roberto (org.). *Participação e participações*. São Paulo, Babel Cultural, 1987.

TRAGTEMBERG, Maurício. *Sobre educação, política e sindicalismo*. São Paulo, Cortez, 1982.

VARGAS, Nilton. A tecnologia é de Deus ou do diabo? In: *Tecnologia e desenvolvimento*. Brasília, CNPq-UNESCO, n.2, 1983.

Recebido em maio/92  
2ª versão em janeiro/93