

*Participação na Universidade: Penetrando nos Meandros do Cotidiano**

Stella Cecília Duarte Segenreich

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Apresenta os principais resultados alcançados em pesquisa do mesmo título, que teve como objetivos: a) explorar mais sistematicamente o banco de dados gerado em pesquisa anterior sobre a questão da participação na universidade, a partir de quatro temas: interface entre instâncias executivas e colegiadas, acesso e feedback da participação, concepção de participação e universidade, fatores psicossociais e b) explorar alternativas de análise dos dados referentes ao quarto e último tema. Quanto ao primeiro objetivo, a revisão feita ratificou uma série de percepções apenas delineadas anteriormente. Quanto ao segundo, a utilização da análise institucional desenvolvida por Pichon-Rivière e Bléger, para analisar os dados das entrevistas dos funcionários da instituição enfocada, mostrou-se bastante promissora, o suficiente para suscitar novas investigações.

Introdução

A questão da participação no processo decisório da universidade gerou uma enorme polêmica durante, principalmente, a década de 80, a partir do processo de abertura política por que passava o país. Entretanto, começou-se a verificar um certo descompasso entre o discurso e a prática

•Pesquisa financiada pelo INEP, 1991-1993.

da participação, sem que houvesse um aprofundamento das múltiplas questões suscitadas no processo de implantação dos novos mecanismos de participação no interior da organização universitária. Nesse sentido, foi desenvolvida uma pesquisa que se propunha a "investigar o significado para a comunidade universitária de determinada instituição, da questão da participação no cotidiano, face a seu projeto historicamente construído, com o objetivo de identificar problemas e sugerir caminhos para sua discussão" (Segenreich, 1990).

Como a riqueza de dados gerados pela referida pesquisa foi apenas "arranhada", em seu primeiro relatório, optou-se por desenvolver um novo projeto, com duplo objetivo: penetrar mais fundo nas questões levantadas e abrir novas perspectivas de análise.

Este artigo procura resumir os resultados alcançados nessa segunda etapa da investigação (Segenreich, 1993). Na sua organização, partiu-se de uma descrição dos processos de investigação adotados, para, em seguida, apresentar os principais resultados agrupados em dois itens, de acordo com os objetivos propostos para esta segunda fase do trabalho de investigação.

Com relação ao primeiro item, "Penetrando nos meandros do cotidiano", explorou-se mais sistemática e aprofundadamente os seguintes temas: a) interface entre as instâncias executivas e colegiados; b) acesso e *feedback* da participação na dinâmica do processo decisório; c) concepção de participação e de universidade; d) influência dos fatores psicossociais na predisposição dos atores em participar.

No segundo item, "Novas faces de abordagem do cotidiano", é apresentado um ensaio de análise de entrevistas dos funcionários, sob a ótica da análise institucional desenvolvida por Pichon-Rivière e Bleger.

O processo de investigação

O relato dos resultados neste artigo apresenta-se dividido em duas grandes partes: "Penetrando nos meandros do cotidiano" e "Novas faces da abordagem do cotidiano".

Como parte integrante da descrição de como foi desenvolvido este trabalho, faz-se necessário retomar os principais aspectos da perspectiva de análise e do processo de investigação da pesquisa geradora dos dados. O modelo da pesquisa foi definido como estudo de caso, de caráter predominantemente qualitativo, a partir dos pressupostos teóricos da abordagem de ação de Silverman (1970), que privilegia o enfoque mais subjetivo de análise. Esta perspectiva traz para o estudo das organizações uma preocupação maior com a valorização da contribuição dos atores envolvidos na situação como sujeitos, sem esquecer seu compromisso com a mudança.

Foram considerados 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: 9.118 alunos de graduação e pós-graduação; 1.238 professores dos quadros principal e complementar, assim como os instrutores; 821 funcionários dos quadros administrativo, técnico e operacional e 52 dirigentes, nos diferentes níveis. 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 de dois critérios: localização em diferentes segmentos da comunidade universitária e atuação ou não na instituição.

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.

O nome da instituição e de atores serão substituídos por (...).

Tabela 1 — Distribuição dos participantes da pesquisa segundo os segmentos da comunidade universitária e sua atuação na instituição

— Segmentos	Atuação		Total
	Sim	Não	
Alunos	20	20	40
Professores	20	20	40
Funcionários	20	20	40
Dirigentes*	26	-	26
Total	86	60	146

•No início eram 20, depois passaram a ser 26.

No desenvolvimento do *trabalho de campo*, adotou-se a postura de observador participante, isto é, a de agente que atua face a face com os observados e, ao participar da vida deles no seu cenário natural, colhe dados. Foram estabelecidos como procedimentos básicos de coleta de dados o registro sistemático e contínuo de nossas observações de campo e a utilização de entrevistas semi-estruturadas.

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. As entrevistas foram levadas a efeito no período compreendido entre setembro de 1987 e março de 1988; após ter sido realizada a última entrevista, tinha-se em mãos, além de dois cadernos de registro (diário de campo), cerca de 180 horas de fitas gravadas (transcritas posteriormente) e 200 folhas de registro escrito de algumas entrevistas.

Para a etapa de *tratamento de dados*, foram definidas as 146 entrevistas gravadas ou registradas por escrito, como *corpus principal* de análise, e as anotações dos diários de campo, os documentos da universi-

dade e os relatórios de outros estudos sobre a PUC/RJ, como *corpus secundário*. Utilizando basicamente a análise de conteúdo (Bardin, 1977), o *corpus principal* de análise foi "recortado" em 5.330 unidades de registro (unidades temáticas) e 146 unidades de contexto (a própria entrevista), para classificá-las e agregá-las em categorias.

Partindo do enquadre da pesquisa geradora dos dados, pretendeu-se, na segunda etapa da investigação, uma releitura do *corpus principal* de análise, procurando analisar categorias não exploradas e efetuar novos cruzamentos de categorias entre si e entre categorias e segmentos da instituição.

Com relação aos temas a), b) e e), indicados na introdução, foi mantido o enquadre da pesquisa geradora de dados, no que se refere à perspectiva de análise, aos participantes, ao produto do trabalho de campo e à forma de tratamento de dados. No que se refere à metodologia, isto significa que se trabalhou com o mesmo conjunto de 146 participantes; com os documentos, entrevistas e diários de campo reunidos durante o trabalho de campo, e com as listagens de categorias resultantes da análise de conteúdo do *corpus principal* de análise. Não houve necessidade de criar novas categorias porque se verificou que os dados a elas referentes já constituíam material suficiente para as metas definidas para a pesquisa.

Quanto ao tema d), foram feitas algumas modificações relativas ao enquadre metodológico da pesquisa geradora de dados. A análise dos fatores psicossociais que influem na predisposição à participação restringiu-se aos segmentos de alunos e funcionários, tendo em vista que foram estes os participantes da pesquisa apontados como os mais susceptíveis de comparação com outro tipo de análise. No momento em que os dados foram submetidos a uma nova óptica de análise, foi necessário restringir o *corpus* da análise ao grupo de funcionários, exclusivamente.

Quanto ao objetivo de analisar a produção acadêmica mais atual, tanto no que se refere a abordagens semelhantes à abordagem de ação de Silverman (1970), como em caminhos alternativos que pudessem dar conta

das variáveis psicossociais presentes neste tema, a análise foi desenvolvida com base em teorias que influenciaram Silverman, como as de Berger e Luckman, ou em perspectivas mais amplas como, por exemplo, os estudos sobre cultura organizacional. Finalmente, com base nas concepções teóricas de uma das abordagens de análise institucional — a desenvolvida por Pichon-Rivière e Bleger — foram analisados os dados das entrevistas dos funcionários sob uma nova óptica, a do grupo operativo, e com o concurso de novos conceitos tais como: transversalidade, vínculo, processo grupal avaliado pelo "cone invertido" etc. Mesmo assim, não foi possível fazer uma análise exaustiva do conjunto de conceitos apresentados; as falas (com identificação do nível de atuação) foram utilizadas como ilustração do quadro teórico, com o objetivo de demonstrar a capacidade deste em lhes dar sentido.

Penetrando nos meandros do cotidiano

Atendendo ao objetivo de sistematizar e aprofundar dados, foi possível avançar em vários aspectos, como será visto a seguir, na análise dos temas propostos nos objetivos desta pesquisa. Devido aos limites de espaço deste artigo, só foram mantidas as falas ilustrativas do quarto tema — fatores psicossociais — com o objetivo de permitir ao leitor contrapô-las à nova abordagem, desenvolvida no item seguinte.

INTERFACE ENTRE AS INSTÂNCIAS EXECUTIVAS E COLEGIADAS

Nas questões levantadas, 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. No plano de departamento, outro caminho para discussão surgiu da constatação da diversidade de situações resultantes da atuação de fatores conjunturais, na trajetória histórica de cada departamento: em alguns, a comissão geral desempenha papel central no processo decisório; em outros, foi substituída por outras formas de colegiado — reunião de professores de tempo integral, plenária do departamento etc. — ficando a comissão geral reduzida a papel mais formal; em outros, ainda, já houve retorno à comissão geral ou vice-versa.

Outra percepção que passou a análise dos órgãos colegiados, nos planos de departamento e centro, se referiu ao fato de que a dinâmica mais participativa que vem sendo imprimida a estes órgãos não se encontra ainda plenamente institucionalizada; foi considerada ainda frágil e precária, ficando, muitas vezes, na dependência da personalidade dos dirigentes que presidem os referidos órgãos. Neste plano, abrem-se ainda dois caminhos para a discussão: o primeiro consiste em analisar as raízes da tendência à multiplicação de órgãos colegiados em um mesmo contexto de participação — departamento, centro, universidade — tendo em vista a percepção de alguns participantes de que, muitas vezes, se criam órgãos paralelos para decidir assuntos que não se quer discutir nos fóruns institucionalmente previstos; o segundo consiste em avaliar até que ponto a percepção de alguns participantes, de que os órgãos colegiados "decidem melhor" ou "decidem mais", significa realmente que eles têm maior participação nas decisões fundamentais da instituição ou, segundo a percepção de outro grupo de participantes, que eles decidem mais, melhor e com mais participação sobre assuntos irrelevantes.

ACESSO E FEEDBACK DA PARTICIPAÇÃO NA DINÂMICA DO PROCESSO DECISÓRIO

As questões levantadas neste tema podem ser situadas em três níveis: questões que estão ligadas à trajetória específica da universidade

estudada; questões que dizem respeito à trajetória da universidade brasileira e questões ligadas ao próprio conceito de universidade.

As questões específicas do "primeiro nível" não serão aqui tratadas, tendo em vista que este trabalho se propõe a levantar questões que permitam ultrapassar os limites do "caso", mas ficou claro que o estudo aprofundado da trajetória e da realidade do cotidiano de uma instituição são dados importantes para qualquer tentativa de mudança organizacional, neste caso, sua democratização interna. Concorde-se com Ferreira (1984, p.298), ao afirmar que:

... a estrutura e a dinâmica do processo participativo podem ser postergadas ou pensadas 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.

Em um segundo nível, foram levantadas questões que não vêm sendo suficientemente discutidas em relação à democratização interna da universidade. Tem-se discutido formas de ampliar a participação na universidade, mas somente agora se começa a avaliar se o discurso está ou não próximo da realidade do cotidiano dos atores envolvidos.

Discute-se muito o acesso dos diferentes segmentos aos órgãos colegiados, mas fala-se bem menos da realidade e da qualidade desta participação *nos* (e não *dos*) órgãos colegiados. Outro tema altamente relevante e pouco estudado é o da configuração da função do representante, em função da sua vinculação com o processo de candidatura, dos contextos de participação e do universo de referência da representação. Corporativismo, basismo, isolamento e falta de comunicação entre diferentes colegiados são questões a serem mais aprofundadas, como foi possível perceber através dos testemunhos dos participantes da pesquisa.

Quanto ao processo de escolha de dirigentes, vale refletir até que ponto os diferentes segmentos que compõem o colégio eleitoral têm realmente participação em todo o processo de escolha dos dirigentes ou sim-

plesmente referendam um processo político que permeia o estabelecimento de candidaturas, articuladas por um grupo reduzido de atores. Indo mais além, persistem ainda questões acerca do próprio processo de escolha de dirigentes, atualmente em curso nas universidades brasileiras. Sem esquecer as vantagens que o processo de maior participação na escolha de um dirigente vem trazendo em termos da sua legitimação como representante do grupo que o escolheu, distorções vêm ocorrendo e prejudicando a gestão da universidade, como foi apontado em recente debate realizado na reunião da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd), em setembro de 1991, sobre gestão escolar na América Latina, e da qual participaram educadores do porte de Guiomar Namó de Mello, Juan Carlos Tedesco e Norberto Lamarra.

CONCEPÇÃO DE PARTICIPAÇÃO E DE UNIVERSIDADE

Foi possível distinguir as diferentes concepções de participação que serviam de quadro de referência à percepção dos entrevistados. Pôde-se perceber, por exemplo, que um grupo significativo de participantes, principalmente alunos e funcionários não atuantes, tendiam a identificar participação com informação, relacionando sua ausência de participação à falta de informação. Ao se tomar como ponto de referência as quatro categorias com que Dachler e Wilpert (*apud* Mendonça, 1986) classificam as concepções de participação — socialista, democrática, de relações e desenvolvimento humanos, de produtividade e eficiência —, pode-se verificar que a maioria dos participantes entrevistados, nos diferentes estratos, tendiam a ter uma concepção democrática de participação, isto é, defendiam a incorporação de valores democráticos no âmbito da universidade, sem postular, necessariamente, uma democracia política. 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 bas-

tante reduzido de participantes atuantes advogou uma concepção mais socialista de participação, segundo a qual aspira-se, fundamentalmente, à construção de uma sociedade participante e autogestionária.

Parece que a predominância da concepção democrática sobre 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, chegou-se ao âmago do problema mais controvertido 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 pronunciaram a respeito; alguns deles citam, nominalmente, autores com Luiz Antonio Cunha e José Arthur Giannotti.

Para Cunha (1988, p. 113), por exemplo, "tratar a universidade como uma miniatura da sociedade é um reducionismo tão inadequado quanto o que fizeram crer que ela seria a projeção ampliada da Igreja ou da caserna". Ele distingue, a exemplo do que também fizeram os participantes da pesquisa, as peculiaridades dos três segmentos de eleitores: a transitoriedade dos estudantes; a situação dos funcionários, expostos à manipulação dos chefes e apresentando grande heterogeneidade quanto a sua composição qualitativa; o perigo de armação de um verdadeiro estamento burocrático dentro das universidades, formado por professores que não ensinam nem pesquisam, mas que procuram somente manter seus privilégios através da permanência indefinida em cargos de poder.

Quanto ao professor Giannotti, ele denuncia a falácia do sufrágio universal e a proposta da paridade, mas também chama a atenção para os perigos da defesa irrestrita da hierarquia do mérito. O seu lema que, segundo ele, consiste em: "na universidade, quem sabe mais pode mais" (Giannotti, 1986, p.86) é aliado à idéia de que a eleição indireta é aquela que melhor preserva a política propriamente universitária das interferências

da política partidária, selecionando um colégio eleitoral diretamente empenhado no governo cotidiano da universidade.

Pode-se perceber que, tanto na percepção dos participantes da pesquisa como na análise dos autores que debatem a questão da participação na universidade, é ponto comum a preocupação no sentido de que deve haver reflexão profunda acerca da especificidade e da natureza da organização universitária, pois, como bem define o professor Durmeval Trigueiro (1979, p.20), sabe-se mais sobre o que ela não é do que sobre o que ela é:

A Universidade não é uma monarquia, nem uma oligarquia, nem um regime dual — de senhores e servos. Muito menos seria um regime em que o poder se exerce como uma aventura gratuita ou dionisiaca. Não é a República de Platão, nem aquela "democracia filosófica" de que falava Newmann, referindo-se aos Atenienses, no seu livro sobre a "origem e progresso da Universidade". Nem tecnocracia, nem cesarismo. Um pouco de quase tudo isso, a tudo isso transcende por força de sua radical ambigüidade.

INFLUÊNCIA DOS FATORES PSICOSSOCIAIS NA PREDISPOSIÇÃO DOS ALUNOS E FUNCIONÁRIOS EM PARTICIPAR

A questão da participação no processo decisório encontra-se 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 uma participação como no sentido de a tolher. 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, demonstrou ter reflexos na forma como definiram sua situação na instituição. Os alunos, por exemplo, identificaram uma série de obstáculos para explicar sua falta de inte-

resse em participar: clima repressivo da escola de 2º grau; distanciamento na relação professor-aluno na universidade; internalização, por parte de certos alunos, de que existe um tipo de aluno e de curso "ideal" para participar; preconceito dos alunos, em geral, em relação aos alunos atuantes; sentimento de transitoriedade na instituição, principalmente em face dos "filhos da (...)"; receio dos pais de que eles participassem em diretórios e centros acadêmicos em função, ainda, do período de repressão. Variáveis deste tipo também influíram no comportamento de atores dos outros segmentos.

Passando para a definição da situação do segmento de funcionários como um todo, o problema que mereceu maior destaque se referiu ao desencanto dos funcionários antigos da (...) em relação à universidade (a maioria dos entrevistados tem mais de dez anos de casa), como pode ser depreendido destes testemunhos:

— Existe uma discriminação, entram pessoas de fora. não sabem fazer nada e estão em cargos ótimos. Muita gente boa saiu. Existe um desestímulo muito grande.

— Eu estou sentindo os funcionários da (...) todos muito desprestigiados, se sentindo desmotivados. Eu estou desmotivada também. A (...) vive dos funcionários que gostam da casa, mas estão todos cansados.

Nesta última fala, pode-se perceber nas entrelinhas uma característica apontada por alguns funcionários como uma especificidade da instituição: "o funcionário da (...) vive muito a (...), ele não vem aqui só para trabalhar"; "é porque a gente gosta, a gente insiste, porque senão não dava para ficar (...) já procurei outro tipo de trabalho, mas acabo voltando".

Entretanto, o desencanto em função do baixo salário e da falta de carreira administrativa, fato este percebido também pelos demais segmentos, tem levado a vários tipos de reação. Uma delas consiste no afastamento do funcionário da universidade ou de suas estruturas de participação: "não participo talvez porque estou desestimulado com a (...), que-

ro cumprir minha obrigação e pronto"; "eu estou saindo da (...) até maio por causa do salário, é muito baixo".

Outro tipo de reação é justamente o inverso, isto é, o funcionário passa a se interessar pelas estruturas de participação, principalmente as não formais, como alternativa para fazer valer os seus direitos. Um funcionário comentou que "vestia a camisa da (...)", mas devido a problemas no trabalho está desencantado e, pela primeira vez, aderiu a uma greve. Segundo ele: "eles venderam o peixe deles bem vendido para um funcionário como eu; vesti a camisa (da associação dos funcionários); se não for assim, não vai; estou sofrendo na pele".

Um terceiro tipo de reação tem sido compensar os baixos salários e minimizar o sentimento de desprestígio através do exercício do direito de fazer curso superior na universidade, alcançado desde a década de 70. Para alguns funcionários, esta opção está vinculada a outras motivações, tais como a obtenção de *status* tanto junto à família como diante de outros segmentos da comunidade universitária, mas a maioria está procurando mesmo é compensar os baixos salários ou ascender na carreira: "acho ótimo este fato de o funcionário poder estudar; é um dos melhores benefícios da (...), já que os salários estão tão ruins"; "eu fiz curso superior para passar para assessora porque me disseram que tinha que ter curso universitário". Entretanto, a vinculação direta entre a possibilidade de promoção e o curso superior constitui-se mais uma exceção do que uma regra e, nos demais casos, pode servir para aumentar ainda mais o desencanto do funcionário, como ilustram bem estes dois testemunhos:

— Já foi jogado na minha cara aqui no departamento: "Ah, você tem curso superior, mas isto não quer dizer nada". Aí tudo bem, não quer dizer nada, mas eu tenho curso superior e isto tem que valer para alguma coisa.

— O fato de o funcionário da (...), como tal, poder fazer curso superior, aliás, não é uma coisa muito boa, não (...) vai aumentando o nível de aspiração e depois eles se frustram porque a (...) não vai dar a eles aquilo que eles acham que eles merecem (...); ficam como secretariorinhos a vida inteira.

Para encerrar a análise deste segmento, faz-se necessário mencionar que, além do problema do desencanto dos funcionários, foi levantada também a questão do nível dos funcionários, aliada à questão da qualificação para participar, problema que já havia merecido destaque na percepção dos demais segmentos da comunidade universitária, e que também surgiu dentro do próprio segmento, segundo o testemunho de dois funcionários:

— O nível dos funcionários da (...) é muito baixo (...); é baixo porque os salários são baixos. Então você não pode exigir grandes..., que a pessoa tenha uma cultura fantástica, que sejam pessoas bem informadas (...); 70% dos funcionários ganham até cinco salários mínimos...

— Atualmente, o nível dos funcionários aqui é baixíssimo; o que eles querem é o pão no final do mês. Isto é a massa. Mas, por exemplo, existem funcionários que já têm visão da universidade, não se pode generalizar, eles se destacam.

Esses mesmos funcionários chamam a atenção para a questão da qualificação, nas diferentes estruturas de participação:

— Eu acho importante a participação nos órgãos colegiados; só me assusta o nível dos funcionários, porque alguns que foram eleitos ultimamente são funcionários de menor gabarito. Como não se pode restringir, vamos ver.

— Nós temos funcionários que têm uma certa simpatia da maioria dos funcionários e tal, mas não dispõem de certas qualidades que são essenciais para aqueles que são membros de comissões de negociações.

As novas faces da abordagem do cotidiano

A análise institucional é um campo de estudo que, até muito pouco tempo, se constituía domínio maior dos especialistas das ciências sociais, que nelas procuravam respaldo científico para sua consecução. Fica-

va para o campo da Psicologia a busca e a descoberta de leis universais que regeriam tanto o indivíduo como a dinâmica dos pequenos grupos. Essa dicotomia, ainda que válida para alguns aspectos desses estudos e produtiva dentro de um certo conceito de ciência, acabou por determinar uma onipotência dos paradigmas sociais como explicativos das instituições, considerados, assim, por muito tempo, os únicos possíveis de serem adotados. Na prática, porém, eles acabaram por se mostrar insuficientes e, de certo modo, inoperantes, no estudo da relação entre as instituições e do homem em relação às instituições.

A verdade é que hoje quem se dedica a esse mister tem, necessariamente, que buscar novas matrizes teóricas de investigação que não só alargam aqueles limites como também pressionam a construção de um modelo mais complexo de análise institucional. O que aqui se afirma é que se trata unicamente da constatação da crise dos paradigmas mais sociológicos e sua substituição por outros, quem sabe, mais do âmbito da Psicologia. Também não se afirma que seja necessária uma junção eclética onde a adição de elementos explicativos prevaleça sobre sua estruturação.

A busca de um modelo de análise mais complexo refere-se a uma matriz que contenha, ao mesmo tempo, as diferentes dimensões do problema que, até pouco tempo, estavam instituídas em campos diferentes.

Nesse sentido, procurou-se apoio nas contribuições de alguns autores que vêm se dedicando a esse campo de estudo sob aquele enfoque, ou seja, buscando novas formas de intervenção dentro de uma óptica construtivista interacionista, onde o histórico-social é uma das dimensões estruturantes e estruturadas, mas não a única. Nesse caso, considerou-se essencial que se tomasse como base de estudo a relação entre a subjetividade — erradamente considerada por muitos como somente restrita ao campo da Psicanálise — e o político-social.

No grupo dos autores que tomam essa perspectiva, estão entre outros: Pichon-Rivière e Bleger, representantes da escola argentina de psicologia social; Kaes, Lourau e Guattari, dentre os institucionalistas;

todos tendo como ponto de partida as incontestáveis contribuições de Freud e Kurt Lewin.

Nos limites deste trabalho não cabe a discussão das nuances teórico-metodológicas que a obra de todos esses autores suscita; optou-se, assim, por tomar-lhes apenas alguns conceitos fundamentais que permitem estudar, sob essa nova óptica, as relações de engajamento de um grupo de funcionários de uma instituição.

Como é inegável a contribuição teórica e política que Pichon-Rivière (1988) deu para a ruptura prática grupai/prática institucional, quando enunciou a concepção de grupos operativos, foi feito de sua obra, bem como de seu discípulo Bleger (1980, 1984), o alicerce teórico desta análise exploratória. Em muitos momentos, porém, como complemento, foi trazida também a proveitosa contribuição de Kaes (1977, 1989), Lourau (1988) e Guattari (1965). Foram trabalhados os seguintes conceitos: as instituições e os grupos; o grupo e a transversalidade; os medos básicos — a reação às mudanças; o distanciamento suficiente; o explícito e o implícito — a dialética dos processos grupais; o vínculo; os três momentos da tarefa grupai; os vetores de avaliação dos processos grupais.

Foi selecionada, neste artigo, a análise feita em relação a duas categorias: as instituições e os grupos e os três momentos da tarefa grupai.

AS INSTITUIÇÕES E OS GRUPOS

Segundo Kaes (1989), a instituição é o conjunto de formas e estruturas sociais instituídas pela lei e pelo costume, e que se inscrevem na permanência. A instituição cumpre a finalidade primordial de continuidade e regulação — ela é um metacontinente que contém o continente do sujeito, ou seja, o grupo. Ela precede o indivíduo singular e o introduz na ordem da subjetividade, o situa em seus vínculos e seus discursos; ela o estrutura e com ela o sujeito trava relações que sustentam sua identidade.

A instituição é também um sistema de vinculação no qual o sujeito é parte interveniente e parte constituinte. Pensar a instituição requer, assim, o abandono da posição monocentrista, em prol da propriedade do coletivo.

Mais além do papel socioeconômico, a instituição tem que ser vista no modo sob o qual ela se dá, ou seja, o simbólico, já que ela permite ao sujeito a linguagem articulada e oferece-lhe pontos de referência para sua própria identificação. O imaginário social é o produtor do social-histórico, posto que é seu ator e motor.

— Acho participação no órgão colegiado uma beleza, é uma união, uma vitória, parece de senador. Acho que nós, como funcionários, somos uma beleza, todos lutando pelo seu candidato. Todos vão com seriedade. E uma votação seríssima (funcionário atuante).

Um segundo aspecto a considerar é a articulação entre instituição e organização. Segundo Bleger (1980), a organização teria um caráter contingente e concreto e lançaria mão de meios para atingi-los. A organização seria a disposição hierárquica das funções que estão presentes numa instituição e, num certo sentido, ela poderia marginalizar a instituição, sobrepondo-se a ela; instalando a burocratização, faz prevalecer os meios como fins, reduzindo a função instituinte da própria instituição.

A instituição vincula, reúne e administra formações e processos heterogêneos: sociais, políticos, culturais, econômicos, psíquicos. Lógicas diferentes funcionam ali em espaços que se comunicam e se interferem. Esta é a razão de que podem se imiscuir e prevalecer na lógica social da instituição questões que provêm do nível e da lógica psíquicos. Esta lógica social constitui, aliás, o lugar de uma dupla relação: do sujeito singular com a instituição e de um conjunto de sujeitos ligados por/e na instituição (Kaes, 1989, p.30).

O que mantém reunidos os sujeitos de uma instituição é, portanto, a identificação solidária que se dá entre eles, considerada, segundo Freud (1976), como formação intermediária. O grupo é, portanto, o que no seio da instituição vincula entre si as representações inconscientes e as iden-

tificações das pessoas que o constituem, e que dessa maneira podem nele depositar, bem como na instituição, seus desejos reprimidos e encontrar meios, ainda que disfarçados, de realizá-los ou de defender-se contra eles. Deste modo, ligam-se à instituição, aos seus ideais, seus projetos e seu espaço.

— Aqui na gráfica todos trabalham em conjunto. Eu faço mais de uma função, que a (...) não vê. Deveria pagar mais quando faz substituição. O (...) está dando uma de supervisor e gerente ao mesmo tempo. Só no meu lugar é difícil, fora eu e o (...), só (...) mexe (funcionário não-atuante).

OS TRÊS MOMENTOS DA TAREFA GRUPAL

O referencial teórico de Pichon-Rivière inclui a noção de *tarefa* como uma intenção de localização do grupo diante de sua realidade. Em todo grupo se tem a possibilidade de uma descrição temporal que pressupõe um início, um desenvolvimento e um fechamento do grupo. Ao mesmo tempo, encontram-se três instâncias em termos de trabalho grupai: pré-tarefa, tarefa, projeto. Estes momentos são proposições relativas ao trabalho de elaboração do grupo.

Na pré-tarefa estão as técnicas defensivas que estruturam as resistências à mudança, que são mobilizadas pelo aumento da ansiedade correspondente ao medo, à perda e ao medo ao ataque. Sua finalidade consiste exatamente em refrear a elaboração destes medos básicos, que passam, então, a atuar como obstáculos a uma boa leitura da realidade, mantendo uma grande distância entre o real e o fantasmático. E no campo da pré-tarefa que se produz a contradição entre a resistência à mudança, por um lado, e o projeto, por outro, com elevados níveis de tensão e uma grande luta interna.

As duas falas de um funcionário atuante na instituição são um exemplo desse mecanismo defensivo (racionalização):

— A minha participação era zero, nunca vivenciei muito, não participei nunca da vida da associação de funcionários, sempre com muito trabalho. Sempre trabalhei em todas as greves que nem uma condenada. Nunca tive participação.

— Eu me envolvo tanto no trabalho que não participo dessas coisas.

Essa mesma luta interna pode ser observada nas falas dos funcionários que fazem críticas à falta de qualificação para participar, apresentadas no final do item anterior, e das quais transcrevemos um exemplo:

— Eu acho importante a participação nos órgãos colegiados, só me assusta o nível dos funcionários, porque alguns que foram eleitos ultimamente são funcionários de menor gabarito. Como não se pode restringir, vamos ver.

O momento da tarefa constitui-se a elaboração das ansiedades básicas e a emergência de uma situação na qual se pode tomar o objeto do conhecimento, já que houve a ruptura da dissociação e da estereotipia que existiam como fatores de estancamento do processo de apropriação instrumental da realidade, ou seja, do processo da própria aprendizagem do grupo. Nesta situação, faz-se consciente o inconsciente, permitindo que haja uma precepção global dos elementos em jogo, do contato ativo com a realidade e da elaboração de estratégias estáticas que permitem a aparição de um projeto. O projeto é a possibilidade na qual o grupo tem de, fazendo a descrição da tarefa, incluir, por um lado, as conclusões a que chegou e, por outro, incluir os interrogantes que pode ter aberto. Estas transformações produzirão uma nova situação com a qual começa então uma nova volta da espiral dialética.

As falas abaixo já demonstram essa nova situação em alguns participantes:

— Acho que a participação do pessoal (funcionários nos órgãos colegiados) está boa, acho que está crescendo, teve até briga em alguns departamentos na apresentação de candidatos (funcionário atuante).

— Acho que a função de quem está lá (representante) é a de porta-voz da comunidade, de aluno, de funcionários. De certa forma, o representante dos funcionários sabe mais ou menos o pensamento dos outros funcionários, porque está sempre em contato nos pilotis. Os alunos, às vezes, nem se conhecem (funcionário atuante).

Considerações finais

Cabe, ao final deste trabalho, tecer algumas considerações a partir dos objetivos a que ele se propôs.

Em relação ao primeiro objetivo — sistematização e aprofundamento de dados gerados em trabalho de campo anterior —, é importante chamar a atenção para o desafio que um extenso "corpus de análise" constitui para o pesquisador. Por um lado, este não pode ter a pretensão de esgotar os dados em um único relatório, sob pena de não concluir seu trabalho. Por outro, ele deve ter em mente o compromisso de continuar a explorar esses dados, considerando o relatório apresentado como uma etapa de um processo que não se extingue neste momento. Quanto às questões levantadas, nos diferentes temas, valeu a pena uma revisão dos principais pontos suscitados na pesquisa anterior, no sentido de ratificar uma série de percepções apenas delineadas naquele momento.

Em relação ao segundo objetivo da pesquisa — exploração de novas alternativas de análise —, a utilização das concepções teóricas de uma das abordagens de análise institucional, a desenvolvida por Pichon-Rivière e Bleger, para analisar os dados das entrevistas dos funcionários da instituição enfocada, mostrou-se extremamente promissora. Como resultado, observou-se um enriquecimento das questões anteriormente levantadas, o surgimento de novas questões de análise e o delineamento de possíveis estratégias de intervenção que permitam a mudança organizacional através do desenvolvimento, por exemplo, de uma pesquisa-ação.

Feita a avaliação sobre o cumprimento dos objetivos propostos para este trabalho, cabe uma apreciação sobre dois caminhos possíveis

para futuras investigações: o primeiro refere-se à exploração mais sistemática das diferentes abordagens de análise institucional como inspiração teórica e metodológica para o desenvolvimento de novos trabalhos de campo; o segundo refere à análise mais abrangente dos dados da pesquisa, utilizando o esquema conceitual de Pichon-Rivière e Bleger, tendo em vista os significativos resultados obtidos neste ensaio.

O interesse em tomar contato com as diferentes abordagens de análise institucional é decorrência, também, do trabalho de orientação de alguns mestrandos que mostraram interesse em desenvolver trabalhos de pesquisa centrados na análise de instituições educacionais, nos diferentes níveis e sob diferentes enfoques, de acordo com sua formação básica (mais sociológica ou mais psicológica). Em decorrência desses fatores e dos subsídios fornecidos por esta pesquisa, foi elaborado novo projeto com o objetivo de delinear as potencialidades e os limites dos diferentes enfoques de análise institucional, através da elaboração de: 1) uma bibliografia anotada sobre análise institucional no Brasil e 2) um diagnóstico dos resultados alcançados e das dificuldades enfrentadas na colocação em prática de suas propostas teórico-metodológicas.

Finalmente, o outro caminho promissor foi fruto direto desta investigação. A potencialidade do esquema conceitual de Pichon-Rivière ultrapassou as expectativas, e a única frustração foi ter que restringir a análise a um simples ensaio ilustrativo do relacionamento entre os conceitos apresentados e algumas falas de um grupo de participantes. Ficou, entretanto, o compromisso implícito de continuar a exploração destes dados.

Referências bibliográficas

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 1977.

BLEGER, J. *Temas de psicologia*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
cap.: O grupo como instituição e o grupo nas instituições.

_____. *Psico-higiene e psicologia institucional*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1984.

CUNHA, Luiz Antonio. qual universidade? *Educação e Sociedade*, n.31, p. 105-128, set./dez. 1988.

FERREIRA, Jorge Fernandes. Participação em administração: idéia, pressupostos e requisitos. *Revista da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo*, v.10, n.2, p.291-299, 1984.

FREUD, S. Psicologia do grupo. In: STRACHEY, J. (Org). *Obras completas de S. Freud*. ed. stand, bras. Rio de Janeiro: Imago, 1976. v.18

GIANNOTTI, José Arthur. *Universidade em ritmo de barbárie*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

GUATTARI, P La transversalité. *Revue de Psychothérapie Institutionnelle*, Paris, n.1, 1965.

KAES, R. *El aparato psíquico grupai: construcciones de grupo*. Barcelona: Granica, 1977.

_____(Org.). *La institución y las instituciones: estudios psicoanalíticos*. Buenos Aires: Paidós, 1989.

LOURAU, R. *El análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu, 1988.

MENDONÇA, Luiz Eduardo C. de. *Participação na organização: uma introdução a seus fundamentos, conceitos e formas*. Rio de Janeiro, 1986. Dissertação (mestrado) — Fundação Getúlio Vargas.

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. *O processo grupai*. São Paulo: Martins Fontes, 1988.

SEGENREICH, Stella CD. *Participação na universidade*, as mil faces do cotidiano. Rio de Janeiro, 1990. Tese (doutorado) — Universidade Federal do Rio de Janeiro.

. *Participação na universidade*, penetrando nos meandros do cotidiano. Rio de Janeiro: UFRJ/INEP, 1993. Relatório de pesquisa.

SILVERMAN, David. *The theory of organisations: a sociological framework*. London: Heinemann, 1970.

TRIGUEIRO, D. O governo da universidade. In: CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO. *Seminário de Assuntos Universitários: dez anos de reflexão e debates*. Brasília: MEC, Departamento de Documentação e Divulgação, 1979. p.11-30.

Recebido em 15 de fevereiro de 1995.

Stella Cecília Duarte Segenreich, doutora em Educação Brasileira, na área de Administração Educacional e Planejamento, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), é professora adjunta do Departamento de Fundamentos da Educação da Faculdade de Educação da referida universidade.

This work focuses on the main results of a research developed with the following purposes: (a) to explore more systematically data already collected in a previous investigation related to the participation at University, based on four broad subjects (the interface between executive and board levels; access to decision-making process and participation feedback; the meaning of participation and University; psychosocial variables ' influence); and, (b) to explore new trends of data

analysis, in relation to this last subject. The first purpose of the investigation was accomplished, that is, results of the previous investigation were ratified and enriched. In relation to the second one, the institutional analysis approach, developed by Bteger and Pichon-Rivière, was used successfully to show new aspects of participants problems and to point out new trends of investigation.

Dans ce travail sont présentés les résultats d'une recherche qui se proposait à accomplir deux objectifs: (a) explorer plus systématiquement les achats d'une investigation antérieure sur la question de la participation à l'Université, comprenant quatre thèmes-relation entre le pouvoir exécutif et collégial, accès à la participation et à la question de la représentation, conception de participation et d'Université, influence des facteurs psychosociaux; et, (b) explorer des nouvelles théories pour analyser plus profondément les achats concernant ce dernier thème. Les résultats de l'investigation antérieure ont été ratifiés et enrichis. On a aussi constaté que l'analyse institutionnelle, développée par Pichon-Rivière et Bleger, paraît être impuissant instrument pour mieux comprendre les problèmes posés par les fonctionnaires de l'institution considérée.

Este trabajo se propone a presentar los principales resultados obtenidos en la investigación del mismo título que tuvo como objetivos: (a) explotar de forma sistemática el banco de datos generado en la investigación anterior sobre la cuestión de la participación en la Universidad a partir de cuatro temas: interface entre instancias ejecutivas y colegiadas, acceso y feedback de la participación, concepción de la participación y Universidad, fatores psicossociais; (b) explotar, también, las alternativas de análisis de los datos que se refieren al cuarto y último tema. Cuanto al primer objetivo, la revisión hecha confirmó una serie de percepciones apenas dibujadas anteriormente. Com relación al segundo

objetivo, la utilización de uno de los acercamientos de análisis institucional, lo desarrollado por Pichon-Rivière y B léger para analizar los datos de las entrevistas con empleados de la institución enfocada, mostróse bastante provechosa, lo suficiente para generar nuevas investigaciones.