

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÓMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINSTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

"UMA RUA DE MÃO DUPLA":
UM ESTUDO SOBRE ARRANJOS DE PODER NA UFRJ

Claudia Maria Milito

Florianópolis, Setembro de 1992

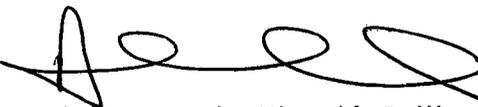
"UMA RUA DE MÃO DUPLA":
UM ESTUDO SOBRE ARRANJOS DE PODER
NA UFRJ

Claudia Maria Milito

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Administração Universitária) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Francisco Gabriel Heidemann
Coordenador CPGA/UFSC

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:


Orientador: Antonio Niccoló Grillo, Doutor
Presidente


Victor Meyer Júnior, Ph.D.


Sylvia Constant Vergara, Doutora

À Marina,
Pela compreensão
nas constantes idas
e vindas.

AGRADECIMENTOS

A meus pais, por acreditarem desde cedo no meu potencial.

Ao Prof. Renato Gama, responsável pelas primeiras inquietações intelectuais.

Aos colegas da UFAL, atores distantes desta empreitada.

Aos colegas e pesquisadores do CPGA/UFSC, pelas discussões sempre instigantes.

Aos funcionários do CPGA/UFSC, em especial ao Otto Volkmann, pelo apoio indispensável.

A meus informantes na UFRJ, pela disponibilidade no fornecimento das informações solicitadas.

A Prof^a. Sylvia Vergara, pelas idéias e incentivo inicial.

Ao Prof. Antonio Grillo, orientador sereno e confiante.

Ao Hélio R. S. Silva, pelo rigor de sua constante interlocução, sempre carinhosa.

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO	1
Objetivo Geral	4
Objetivos Específicos	4
Organização do Estudo	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	7
2.1. A UNIVERSIDADE BRASILEIRA TRAJETÓRIA RECENTE	7
2.2. BASE TEÓRICA DE ANÁLISE	14
2.2.1. Universidade Funções e Características	19
2.2.2. Autonomia/democratização Os Termos da Luta ..	25
2.2.3. Burocracia X Autogoverno A Questão da Participação	30
2.2.4. O Autogoverno Universitário	34
2.3. A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL	37
3. METODOLOGIA	48
3.1. Especificação do Problema	48
3.1.1. Premissas	48
3.1.2. Perguntas de Pesquisa	48
3.1.3. Definição Constitucional de Termos e Variáveis	49
3.2. População e Amostra	50
3.3. Caracterização e Delimitação da Pesquisa	51
3.4. Coleta dos Dados	51
3.5. Tratamento dos Dados	53
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	55
4.1. UFRJ - Breve Caracterização	55
4.2. O NOME DE HORÁCIO	62
4.3. DIRETRIZES POLÍTICAS DO PERÍODO	66
4.4. A POLÍTICA EXTENSIONISTA DO PERÍODO A VERSÃO OFICIAL	71
1. Diagnóstico Institucional da Extensão na UFRJ ...	74
2. Documento Teórico sobre a Extensão	75
3. Institucionalização	77

4. Seminário "Vamos Entrar Nessa Maré?"	80
5. Novas Aproximações e Projetos	83
4.5. DESVENDANDO A VERSÃO OFICIAL	87
1. Diagnóstico Institucional da Extensão na UFRJ ...	89
2. Documento Teórico sobre a Extensão	91
3. Institucionalização	94
4. Seminário "Vamos Entrar Nessa Maré?"	100
5. Novas Aproximações e Projetos	102
5. CONCLUSÕES	108
6. BIBLIOGRAFIA	115
7. ANEXOS	121

RESUMO

Esta dissertação analisa a formulação, implantação e execução de um programa de extensão da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ na favela da Maré, vizinha ao seu principal Campus.

O estudo desse processo teve como objetivo investigar como se estabeleceram os arranjos de poder, sob a perspectiva da autonomia e democracia internas de sua estrutura.

Nesse sentido, pretende contribuir para a melhor compreensão da vida departamental face aos órgãos máximos da burocracia universitária.

Para tanto, foi escolhido um programa específico, executado durante a gestão do Prof. Horácio Macedo (1985-1989), primeiro reitor eleito naquela Universidade. Os compromissos de campanha acentuavam para a nova administração o viés democratizante. E aquele programa de extensão vinha à luz enquanto um modelo de uma universidade democrática, porque guardando nítidos vínculos com a sociedade em torno.

Desse modo, tal programa simbolizava a própria natureza de uma nova administração.

Optou-se por um estudo de caso, durante o qual foram empreendidas análises documentais, entrevistas semi-estruturadas e análise qualitativa.

Tais análises revelaram o quanto esse esforço democratizante em certos passos aproximou-se dos próprios modelos criticados implicitamente nos pressupostos que fundamentaram a elaboração do programa estudado.

Esses resultados não se querem desestimuladores do inevitável processo democrático a que se deve submeter a universidade brasileira. Antes, em uma ponderação, a ser discutida, sobre o contornar os impasses e contradições da democracia nos campi.

ABSTRACT

This dissertation analyses the formulation, establishment and execution of an extension program of the Federal University of Rio de Janeiro - UFRJ, in the "Maré" slum, located next to its main campus.

The study of this process had as objective to investigate how the power arrangements were established, under the perspective of the internal autonomy and democracy of its structure.

Therefore, the study aims to contribute towards a better understanding of departmental procedures when confronted with the higher sections of university bureaucracy.

For that purpose, an specific program was chosen, one that was executed during the administration of Prof. Horácio Macedo (1985 - 1989), first Presidente elected in that University. The compromises undertaken during his campaign emphasized democratic ideals as a characteristic of the new administration. Thus that extension program was devised as belonging to a democratic university, since it kept clear bonds with the surrounding society.

Hence, such program symbolized the very nature of a new administration.

The option chosen was that of a case study, in the course of which documents were analysed, semi-structured interviews and qualitative analysis were carried out.

Through those analyses it was possible to detect the amount to which this effort towards democracy in certain instances came close to the very models implicitly criticized in the postulations that supported the elaboration of the program examined.

These results do not intend to discourage the unavoidable democratic process which the Brazilian universities must undergo. On the contrary, it is a reflection to be discussed in relation to the solutions, the obstacles and contradictions of democracy in the university campi.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira vive um momento de busca de sua democracia. Mas o processo que se convencionou chamar de "transição democrática", não se constitui numa peculiaridade brasileira. Países da América Latina, como também Portugal e Espanha viveram o mesmo fenômeno num passado recente, configurando-se na conjuntura política internacional quadro favorável ao estabelecimento de uma ordem democrática.

Se nos países acima citados se logrou alcançar a estabilidade democrática da sociedade civil e de suas instituições, no Brasil, ao contrário, a "transição" apresenta-se lenta e marcada por uma série de dificuldades. Os primeiros sinais desse processo apresentaram-se à nação por volta de 1974. Passados 18 anos, ainda não se obteve a almejada consolidação democrática.

No momento em que a sociedade civil começou a demonstrar sinais de mobilização em prol de sua democratização, surgiram, concomitantemente, articulações na universidade no sentido de reestruturá-la e organizá-la dentro de tais moldes. Já no final dos anos 70 presencia-se o início da organização do corpo docente das universidades em torno de um objetivo comum: a transformação da universidade brasileira através da participação de seus componentes.

A dificuldade que a sociedade civil tem sentido para consolidar sua ordem democrática, se faz presente também na instituição universitária. De fato, o processo de democratização por que passa a universidade brasileira está em íntima relação com o momento de transição da sociedade como um todo. Mais do que

isso; de acordo com Gianotti "quase todos desejamos uma universidade democrática, pois a democratização do estado requer a democratização das instituições da sociedade civil" (Gianotti, 1986, 79).

A literatura existente em torno do tema e a discussão travada no âmbito da universidade brasileira revelam um entendimento generalizado de que a democratização da universidade deve privilegiar fatores de ordem externa assim como fatores de ordem interna - participação institucional de seus componentes na tomada de decisão.

As implicações organizacionais decorrentes da democratização da universidade são analisadas por Perkins (1973, p. 03). Considerada pelo autor como "uma das mais complexas estruturas da sociedade moderna", a universidade, segundo seus estudos, foi se tornando mais complexa a partir da absorção de novas funções além da original que seria a de ensinar.

Apesar de sua complexidade e da existência de funções múltiplas em seu interior (envolvendo ensino, pesquisa e extensão), a universidade contemporânea incorporou, frente a reivindicações internas, uma nova função - a formação de uma comunidade democrática. A partir de então surge a necessidade de se estabelecerem novos requisitos organizacionais no intuito de suprir as exigências de participação da comunidade nas decisões internas.

Uma das conseqüências mais imediatas notada é de uma mudança no locus do poder. A participação mais direta da comunidade interna provoca, inclusive, modificações na missão do Reitor e nos processos que conduzem sua escolha. Perkins (1973)

destaca a possibilidade do estabelecimento de eleições para o preenchimento do cargo máximo da administração universitária.

A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), organização-objeto deste estudo, realizou esta experiência, pela primeira vez em 1985. O Conselho Universitário, ao nomear uma comissão com o encargo específico de promover um processo de escolha da lista sêxtupla pelos professores, para posterior apreciação pelo Colégio Eleitoral Especial, deu início ao processo eleitoral.

Estabelecido que a escolha ficaria restrita ao universo docente, os outros dois segmentos da comunidade universitária - alunos e servidores - mobilizaram-se no sentido de interferirem diretamente, eles também, no processo. Nasce daí um movimento, ainda que oficioso, de escolha direta do Reitor da UFRJ por toda a comunidade universitária.

Finalizadas as consultas e eleição, coube ao Presidente da República nomear o mais votado por professores, alunos e funcionários. A vontade da comunidade universitária mostrou-se soberana.

Considerando-se que tal questão, situada no âmbito da democracia interna, é vista como imprescindível para o estabelecimento da autonomia universitária, este estudo se propôs a analisar se após a participação direta da comunidade universitária na escolha de seu Reitor houve a consolidação do binômio autonomia/democratização da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) no período 85/89?

No intuito de responder tal questão este trabalho focalizou um programa institucional específico que teve sua origem

na gestão analisada e que representa para ela, em função de sua filosofia de ação, um possível modelo de trabalho numa universidade democrática: os Programas de Extensão na Area da Maré.

Os Programas de Extensão na Area fazem parte de um projeto instituído em 1986, visando a promover um amplo trabalho de extensão universitária que, abrangendo diversas áreas de conhecimento da UFRJ, estabelecesse uma "Rua de mão dupla" entre a universidade e a comunidade carente (Maré), vizinha ao principal campus da UFRJ (ilha do Fundão).

Para tanto a presente pesquisa visou a alcançar os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

Verificar se após a participação da comunidade universitária na escolha de seu Reitor a UFRJ foi conduzida pela lógica contida no binômio autonomia/democratização, nos programas de extensão da Area da Maré.

Objetivos Específicos

1 - Identificar o arranjo de poder estabelecido na condução dos programas de extensão da Area da Maré, desenvolvidos no quadriênio 85/89 na UFRJ.

2 - Verificar de que forma o arranjo de poder estabelecido vincula-se ao binômio autonomia/democratização.

Organização do Estudo

Em seu primeiro capítulo este estudo apresenta como introdução, a apresentação do tema e da questão a ser pesquisada, enfocando de forma breve o objeto específico do caso em análise e, identificando, a seguir, os objetivos a serem alcançados pelo trabalho.

No segundo capítulo a fundamentação teórico-empírica apresenta uma revisão da literatura sobre a trajetória recente da universidade brasileira na perspectiva dos avanços e recuos da participação em sua gestão institucional. A seguir é focalizada a base teórica que orientou a análise dos dados. Um terceiro item buscou subsídios para a compreensão do processo de estabelecimento da extensão universitária no Brasil.

No terceiro capítulo é exposta a metodologia empregada ressaltando a especificação do problema e definindo a população, caracterização e delimitação da pesquisa assim como o processo de coleta e tratamento de dados.

No quarto capítulo é feita a apresentação e análise dos dados. Inicia-se com uma breve caracterização da UFRJ, conduzindo a exposição de como se desenvolveu o processo de eleição direta para Reitor desta universidade e ressaltando naquele momento o significado do nome do Prof. Horácio Macedo. A seguir são destacadas as principais diretrizes políticas estabelecidas no período analisado -85/89. Como parte central do capítulo verifica-se em particular, a política extensionista. Tal verificação foi feita a partir da análise do discurso dos dirigentes da época - A Versão Oficial - contraposta à versão dos dirigentes atuais que se

colocaram em oposição ao grupo que o antecedeu - Desvendando a Versão Oficial .

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões da presente pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. A UNIVERSIDADE BRASILEIRA: TRAJETÓRIA RECENTE

A tradição do ensino superior no Brasil tem por base a formação de profissionais liberais em áreas de conhecimento específicas; as primeiras escolas tinham por objetivo preparar médicos, engenheiros, advogados, sem preocupação com o ensino das humanidades nem, tampouco, com a produção de conhecimento.

Excetuando-se as tentativas de criação de universidades, em seu sentido mais preciso, na década de trinta - UDF e USP - as universidades brasileiras constituíam-se em sua maioria de uma junção de várias escolas isoladas, ligadas por uma administração central.

A origem da instituição universitária no Brasil tem pois a característica de separação entre suas unidades constituintes. Tal configuração aponta para uma fragmentação em interesses restritos dos seus diversos segmentos profissionais, dificultando a interação dessas unidades que em alguns momentos se contrapõem, se necessário, para a consecução de objetivos porventura excludentes.

Na década de 60 surge grande movimentação estudantil, colocando a União Nacional dos Estudantes à frente de reivindicações para a universidade brasileira; foi lançada a "Carta da Bahia" que, como destaca Martins Romeo

"Colocava os princípios da nova universidade brasileira, autônoma, com professores em tempo integral, uma universidade voltada para a produção do conhecimento, uma universidade participante desse desenvolvimento do País, uma universidade que fosse a base e a estrutura da construção desse futuro". (ROMEO In TEIXEIRA, 1986: 101)

Na sua luta, os estudantes, destaca Laura da Veiga, "advogam a extinção da cátedra, a organização do ensino e pesquisa em torno de departamentos, a modificação do vestibular, alteração e planejamento rigoroso da aplicação do orçamento, e a representação de 1/3 nos órgãos colegiados" (VEIGA, 1985: 92).

Apesar dos estudantes terem sido o foco principal no período, no que se refere ao ensino superior, deve-se também destacar a iniciativa de Darcy Ribeiro e de um grupo de jovens professores e cientistas, que iria culminar na criação da UnB. Laura da Veiga expõe que essa instituição

"gozaria de completa autonomia didática, técnica e científica, administrada através de uma estrutura complexa de colegiados e sob a estrutura jurídica de fundação que a liberava dos entraves burocráticos colocados pelo DASP e outros órgãos administrativos federais". (VEIGA, 1985: 91)

O início dos anos sessenta assiste a uma grande movimentação em prol de uma universidade autônoma, democrática, na qual a produção de conhecimentos tivesse seu espaço privilegiado. De acordo com Graciani tais reivindicações almejavam "criar estruturas orgânicas e flexíveis que permitissem à universidade configurar-se como tal" (GRACIANI, 1984: 19).

Os fatos ocorridos após 1964 trouxeram mudanças neste quadro. Já em novembro do mesmo ano é extinta a UNE, ficando proibida a atuação política no corpo estudantil com a regulamentação para sua representação. No ano seguinte a UnB é invadida, resultando na renúncia coletiva de parte de seu corpo docente.

Em seu trabalho Laura da Veiga elabora um quadro contendo a legislação principal para o ensino superior entre os anos de 1964 e 1969 no qual fica expresso o caráter eminentemente repressivo dos atos governamentais. A autora destaca que a "estratégia repressiva foi acionada tantas vezes neste período contra a comunidade universitária ... que se torna difícil manter um registro do que ocorreu" (VEIGA, 1985: 92).

Os atos governamentais do período limitavam a ação estudantil, provocando, na visão de Romanelli, "uma radicalização total no movimento estudantil liderado pela esquerda, lançando-o, de uma vez por todas, na luta político-ideológica que passou a existir na clandestinidade" (ROMANELLI, 1979: 218).

Nesta época foram firmados acordos entre o governo brasileiro, através do MEC, e a Agência Interamericana para o Desenvolvimento visando à reformulação da educação. O ensino superior foi o maior alvo de tais acordos de cooperação, de forma a adequar as universidades brasileiras a um modelo importado dos Estados Unidos, a fim de atender as demandas de crescimento econômico, que se vislumbrava para a próxima década.

Frente às reivindicações estudantis e às sugestões das comissões MEC/USAID para a modernização da universidade brasileira, em 1968 é encaminhado ao Congresso projeto de lei que em sessenta dias, sem maiores discussões a respeito, é homologado sob o número 5.540/68. No entender de Romeo esta lei "foi a ata, ou a criação e o nascimento da universidade que temos hoje, bem mais moderna do que aquela que tínhamos anteriormente, mas que tem agregado a si, evidentemente, muitos problemas decorrentes da época em que foi criada" (ROMEO In TEIXEIRA, 1986: 101-102).

As principais providências tomadas, listadas por Laura da Veiga, são as seguintes:

- " . Extingue as cátedras
 - . Cria os ciclos básicos
 - . Departamento como unidade básica
 - . Órgãos colegiados para administrar atividade acadêmica
 - . Institucionaliza a pesquisa
 - . Altera o vestibular
 - . Regulamenta a representação estudantil
 - . Fortalece o poder central da universidade
 - . Integra escolas e institutos na estrutura universitária
 - . Centraliza a tomada de decisão a nível dos órgãos da administração federal"
- (VEIGA, 1985: 93).

A referência feita por Romeo de que a universidade proposta pela Lei 5.540 é mais moderna que a então vigente é flagrante. O fato de incorporar entre suas principais providências, as reivindicações estudantis da época e de organizar-se de forma semelhante à UnB - modelo universitário mais moderno até então - mostram a intenção de vencer formas arcaicas de estruturação de universidade.

Em seu artigo 3º, a referida legislação estabelece que a universidade deverá gozar de autonomia para o exercício de suas atividades. No entanto, em todo o seu desenvolvimento, o texto da lei restringe a autonomia preconizada. Dallari afirma que a Lei 5.540 "abre caminho para a aplicação de outras normas restritas e não prevê como será assegurada a autonomia, o que leva, na prática, à negação de autonomia" (DALLARI, 1985: 7).

Maria Stela Graciani resume tal questão ao mostrar a burocratização das instituições universitárias:

"Não ocorreram mudanças efetivas no sistema de autoridade, mas um reforço do modelo burocrático, uma vez que se manteve o sistema de dominação através de normas escritas, da estrutura de poder hierárquico da divisão horizontal e vertical do trabalho e da impessoalidade no recrutamento de pessoal operativo". (GRACIANI, 1982: 20)

Verifica-se uma tentativa de coexistência de uma estrutura burocratizada com a vigência de autonomia; a universidade brasileira teve como resposta aos seus anseios autônomos uma legislação que ao mesmo tempo que concedia, retirava o princípio da autonomia. A burocratização de toda a estrutura foi a consequência mais evidente.

Na década de 70 ocorre a cristalização do modelo universitário proposto em lei pelos governos militares. As decisões internas ficaram atreladas aos desígnios do governo federal na medida em que a escolha do Reitor era feita diretamente pelo Presidente da República. Deve-se destacar neste período, a preocupação com a efetiva institucionalização da pesquisa universitária. O financiamento para a criação de cursos de pós-graduação, grupos de pesquisa e qualificação do corpo docente das IES federais sobressaem à época.

O perfil da universidade brasileira, como mera transmissora de ensino livresco, sofre uma rotação, passando a atividade de pesquisa a ter maior importância. A interferência do Estado neste processo evidencia-se pelo repasse direto de recursos para os grupos de pesquisa ascendentes sem passar pelo orçamento global da universidade, sujeito a discussões nos colegiados superiores; desta forma são privilegiadas certas áreas estabelecidas pelos PND, PBDCT, PNPG; ou seja, o governo central

decide, através de repasse de recursos, as áreas que a universidade deve desenvolver.

A Lei 5.540/68 estabelece os mecanismos legais de controle da universidade, principalmente ao outorgar a escolha dos dirigentes universitários ao poder central. Por outro lado esse mesmo governo trata de incentivar a atividade acadêmica pela injeção de recursos na área de pesquisa e na qualificação do corpo docente.

Presencia-se, dessa forma, o crescimento das universidades brasileiras sob a tutela do Estado com verbas destinadas diretamente aos projetos de pesquisa específicos de forma que a coordenação e o controle por parte dos diversos conselhos universitários é feito de forma tênue pois de acordo com os resultados obtidos por Salancik e Pfeffer (1974), as subunidades organizacionais com capacidade de obter recursos externos estão mais aptas a exercer seu poder nas decisões internas. Na realidade da universidade brasileira a obtenção de recursos garante à unidade a aprovação de seus projetos pelos conselhos da instituição.

Nesse ambiente, a luta pela democratização das instituições de ensino superior no Brasil ganha corpo aliada às principais articulações da sociedade civil pela redemocratização do País. Seu veículo mais importante, a organização do corpo docente, começa a se concretizar.

No final da década de 70 inicia-se uma articulação nacional das associações docentes. Em fevereiro de 1979 realizou-se o I Encontro Nacional de Associações Docentes (ENAD) "cuja pauta contemplava as principais bandeiras que iriam nortear a luta

dos professores universitários: 1) ensino público e gratuito; 2) democratização da universidade; 3) questões trabalhistas e salariais; e 4) controle ideológico nas universidades" (BALDIJÃO, 1988: 7).

A partir desse primeiro encontro, o movimento docente começa a ganhar corpo e crescer em importância e em fevereiro de 1981 é criada a Associação Nacional dos Docentes de Ensino Superior (ANDES) que passa a ser a principal interlocutora das reivindicações do movimento docente quer em questões de classe, quer em questões pertinentes a propostas específicas para a universidade.

Com a distensão democrática, as greves nas universidades federais nos anos 80 que incidiam sobre problemas salariais, acoplavam entre suas bandeiras de luta a da democratização das IES, principalmente no que tange à escolha de seus dirigentes pela comunidade universitária. Forma-se aí uma aliança envolvendo docentes, discentes e servidores em torno dessa causa maior. Durham (1987) analisa a formação de tal aliança afirmando que "a fórmula de eleição direta tripartida se erige como princípio indiscutível; essa fórmula é o preço e o penhor da aliança" (DURHAM, 1987: 100).

A eleição direta para Reitor surge como pré-requisito para o atingimento da autonomia universitária e redemocratização de sua estrutura interna.

Ao analisar o processo de luta em prol das eleições diretas para Reitor nas universidades brasileiras, Durham (1987) destaca que o enfrentamento com o MEC para a consecução deste objetivo foi obtido pela união dos diversos setores da comunidade

acadêmica e essa unidade de movimento só seria lograda perpassando pelos interesses corporativos destas categorias.

Dessa forma a principal bandeira de luta no sentido da conquista da autonomia universitária incorpora critérios de escolha desvinculados dos valores acadêmicos concernentes à competência e qualificação.

Houve um certo consenso nas universidades federais de que a escolha do Reitor não se restringisse aos procedimentos previstos em lei. Para tanto foi preciso o estabelecimento de um instrumento capaz de fazer cumprir o preceito legal e ao mesmo tempo garantir a participação da comunidade universitária. A eleição por todos os professores, funcionários e alunos foi a fórmula encontrada, bastando que os responsáveis de direito pela escolha acatassem a decisão da maioria.

2.2. BASE TEÓRICA DE ANÁLISE

A universidade brasileira, dadas suas características e considerando-se as reivindicações das últimas décadas, está permeada por movimentos políticos internos e externos com vistas ao estabelecimento de uma maior participação de sua comunidade interna na gestão institucional. Pesquisa desenvolvida por Rodrigues (1985) ressalta que o critério político como elemento decisório em universidades é verificado também nas universidades britânicas (Rodrigues, 1980) como também nas universidades americanas (Baldrige, 1962). No entanto, nas universidades brasileiras torna-se mais imperativo na medida em que, em suas

palavras, "o critério de ocupação dos cargos e de recondução, é predominantemente político, não dependendo primordialmente de desempenho, como acontece nas demais burocracias" (RODRIGUES, 1985: 74).

A escolha para os principais cargos diretivos da administração universitária brasileira, até o início dos anos 80, era feita diretamente pelo governo federal - escolha de Reitor - e por estes para os demais cargos. A mudança neste processo verificada no presente, passando tal escolha a ser efetuada por eleições com a participação da comunidade universitária, não introduz, necessariamente, critérios que envolvam quer o mérito acadêmico, quer a capacidade administrativa específica dos diversos setores na gestão da universidade.

A introdução de eleições nas universidades afasta cada vez mais critérios ligados à racionalidade econômica nas decisões, acentuando-se a necessidade de participação e consenso político para a consecução dos objetivos organizacionais.

Na medida em que o processo político interno apresenta-se como o motor condutor das decisões universitárias, o estudo de processos políticos intraorganizacionais servirá de base para o presente estudo. De acordo com Pfeffer (1982: 63), o foco de tais análises possui pequeno potencial prescritivo pois detem-se mais na descrição das atividades dentro da organização do que em desenvolver linhas normativas de gerenciamento. Entende o autor que as ações e decisões decorrem da interdependência dos diversos interesses representados pela pluralidade de seus atores sociais. O jogo entre os vários interesses que decorrem da maneira diferenciada de perceber cada objeto, faz com que, nas palavras do

autor, as decisões sejam "resultado de barganha e compromisso por isso não representam as preferências de um dos atores sociais ... o poder é que irá determinar os interesses predominantes" (PFEFFER, 1982: 84).

Ainda segundo Pfeffer (1978: 50), "particularmente em casos onde os objetivos são conflitivos ou as conexões entre ações e resultados são pouco claras, o estudo da estrutura organizacional toma a forma de estudo de processos políticos organizacionais".

Bacharach e Lawler (1981) observam a organização como uma arena de conflito político. Os autores entendem que as análises que tratam das organizações funcionando unicamente a partir de processos racionais, tentando sempre comprovar o tipo ideal burocrático de Max Weber, constituem-se numa leitura estreita das análises Weberianas.

O arcabouço teórico que fundamenta suas análises parte de uma interpretação mais aprofundada, segundo a qual "as organizações não são simples sistemas de estruturas interdependentes determinadas racionalmente. São também sistemas nos quais a tensão política entre grupos de interesses pode emergir e reemergir" (Bacharach & Lawler, 1981: 3).

Dentro dessa abordagem, Bacharach e Lawler (1981) observam que a dinâmica organizacional não se estabelece de forma natural: ela se constitui a partir de processos e decisões intencionais dos atores organizacionais. Esses atores não são vistos como uma totalidade nas organizações nem tampouco como indivíduos isoladamente. A dinâmica organizacional é pontuada pelo jogo de interesses de atores coletivos. Partindo dos trabalhos de

Dahrendorf três grupos são considerados críticos nestas análises: grupos de trabalho, grupos de interesses e coalizões.

Esses três grupos que servem como unidades de análise de política intraorganizacional, fornecem, mediante a maneira pela qual eles se constituem e se interrelacionam, insumos para a compreensão dos arranjos de poder nas organizações.

Bacharach e Lawler (1981: 9) destacam que seu trabalho baseia-se na tradição de Marx, Weber e Durkheim na qual os: "Indivíduos tornam-se políticos em grupos e esses grupos são capazes de afetar e serem afetados pela estrutura. Dessa forma, se entendermos as organizações como sistemas políticos temos que entender como, quando e porque os grupos mobilizam poder".

Os diferentes grupos da organização possuem interesses e perspectivas diferenciadas mas, em determinados momentos, juntam-se formando coalizões a fim de exercerem poder real. A formação desses arranjos de poder é que serão analisados com o intuito de se verificar a forma pela qual tais arranjos se comportam dentro de uma lógica de autonomia e democratização.

Na medida em que o trabalho se detém nos processos de negociação e barganha intraorganizacional, a análise do binômio autonomia/democratização da universidade está centrada em seus aspectos de ordem interna.

Deve-se considerar, no presente trabalho, que dentro da dinâmica organizacional universitária são questionados seus objetivos, suas forças de poder interno, sua responsabilidade social e tantos outros itens sem que se determine precisamente um modelo para esta organização tão complexa. A determinação de um

formato de universidade, quer em termos descritivos ou normativos, causa polêmica e dissenso.

Dentro dessa controvérsia existe, no Brasil, algum ponto de acordo. Como afirma Durham

"em termos gerais, há uma grande concordância sobre a universidade que desejamos: é aquela capaz de oferecer um ensino diversificado, de alta qualidade, aberta a todas as classes sociais, adequado às necessidades do desenvolvimento econômico-social do País e capaz de contribuir para a formação da pessoa e do cidadão" (Durham, 1987:81).

Da mesma forma que existe uma certa unanimidade quanto ao que se espera da universidade em termos amplos, há também um sentimento de insatisfação da sociedade brasileira, no que diz respeito ao atingimento de tais metas. Configura-se uma crise no ensino superior brasileiro assumido inclusive pelo próprio MEC ao explicitar em documento que "a crise do ensino superior é um dos grandes problemas enfrentados pela Nova República". (Brasil, 1985:01). Esta crise é também sinalizada por segmentos da sociedade civil, sendo explicitada em publicações da ANDES e nos jornais diários em circulação no país.

A crise da universidade é importante por se tratar de instituição da sociedade civil que possui alto grau de responsabilidade sobre os destinos do País. Dentro de seus muros são produzidos os conhecimentos quer no campo das ciências tecnológicas, sociais, econômicas etc.. Para que se compreenda seu papel é preciso que se tenham claras suas características básicas.

2.2.1. Universidade: Funções e Características

A universidade é uma organização que se destaca das demais por suas peculiaridades. Baldrige desenvolve análise a esse respeito destacando que apesar de possuir uma estrutura burocrática, a universidade apresenta as seguintes características que a diferenciam das burocracias comuns:

1) ambiguidade de metas - ensinar, pesquisar, prestar serviços de extensão e outros;

2) serviço a clientes (prestação de serviços);

3) utilização de tecnologia não rotinizável;

4) função de profissionais especializados e fragmentados em suas áreas específicas de saber, cuja tarefa exige:

a) autonomia no trabalho e liberdade de supervisão;

b) lealdade para com seus grupos específicos, ficando em segundo plano a lealdade para com a instituição;

c) forte tensão entre valores profissionais e expectativas e gerentes organizacionais;

d) avaliação conduzida por seus pares (especialistas da mesma área).

5) vulnerabilidade ao meio-ambiente - podendo variar num continuum de total autonomia a total dependência a fatores externos: (em geral coloca-se num meio termo).

Continuando sua análise, Baldrige destaca que na vigência de maior autonomia, predominam as normas e definições do trabalho profissional: pelo contrário, estando sujeitas a fortes pressões externas, preponderam decisões de ordem burocrática.

O autor entende que para a execução de suas atividades meio, deve a universidade constituir um aparato burocrático; no entanto, "no coração da atividade acadêmica, na elaboração de suas políticas e em suas tarefas profissionais de investigação e ensino, as instituições acadêmicas não se parecem com as burocracias".

Por esses fatores entende que o dirigente máximo pode ser visualizado mais coerentemente como um coordenador dos diversos interesses profissionais que dela participam. Seu papel não deve ser confundido com o de um "herói-burocrático" que decide os rumos da organização.

O respeito à autonomia de cada segmento profissional especializado é destacado como ponto fundamental para a ação dos dirigentes que devem, em última instância, servir como catalizadores e ordenadores das várias expectativas (Baldrige, 1983, passim).

Baldrige (1982), a partir desta constatação, cita uma metáfora que pode ser usada para explicar o processo decisório numa organização universitária: a "anarquia organizada". Esta metáfora foi definida por Cohen e March, em seu livro "Leadership and ambiguity" apud Baldrige et al. (1982, p. 29).

É também chamada pelos autores como modelo "lata de lixo", por não descartar nenhuma informação previamente processada.

Entende-se que o processo decisório universitário é permeado por um "desordenamento" próprio no qual

"os mestres decidem se vão ensinar, quando e o que vão ensinar. Os estudantes decidem se vão aprender, quando e que vão aprender. Os legisladores e doadores decidem se vão sustentar quando que vão sustentar. Não se pratica coordenação alguma ... nem controle. Os recursos se atribuem por qualquer processo que surge, porém sem referência explícita a alguma meta superordenada. As decisões do sistema são uma consequência produzida pelo sistema, mas sem ser decisivamente controlada por nada" (BALDRIDGE et al., 1982: 29)

Num ambiente como o descrito, a autonomia é tida como fundamental para o desempenho satisfatório da organização.

O debate sobre a autonomia na universidade brasileira repousa na necessidade de se decidir internamente sobre a destinação de seus trabalhos. A grande luta dos que fazem a universidade no Brasil nesses últimos anos, foi a de tentar desvinculá-la do controle de um estado autoritário que, nas palavras de Romanelli, apoiado em argumentos racionais, provocou "um poderoso aumento do esquema de dominação... do que resultou a perda total de sua autonomia" (Romanelli, 1987:233).

A autonomia que a universidade exige para a execução de suas funções básicas está totalmente vinculada à existência de liberdade acadêmica. Segundo Weber (1989) a liberdade acadêmica pode ser vista sob dois pontos de vista: o primeiro no que diz respeito às contratações de professores, argumentando pelo imperativo de "rejeitar que se considerem os 'valores e crenças últimos' de um candidato como critério para nomeação acadêmica". (WEBER, 1989:)

Por outro lado, destaca a liberdade que o aluno deve ter em formar seus próprios juízos de valor, não cabendo ao professor nenhum tipo de inculcação de caráter ideológico. Tal posição guarda coerência com sua concepção de universidade. Segundo o autor, as universidades

"não têm, como tarefa sua, transmitir qualquer ponto de vista ou opinião que seja quer 'hostil ao Estado', quer 'favorável ao Estado'. Elas não são instituições destinadas à inculcação de valores morais absolutos ou fundamentais. Elas examinam os fatos, suas condições, leis e inter-relações; examinam os conceitos, seus pressupostos lógicos e seu verdadeiro significado. Elas não ensinam e não podem ensinar o que deveria acontecer - uma vez que isso é matéria de valores e crenças fundamentais, de pontos de vista essenciais, que não podem ser 'demonstrados' como uma proposição científica"¹. (Weber, 1989, pp. 64-74).

Weber desenvolve todo seu texto exemplificando o quanto a autonomia e a liberdade acadêmica estavam ausentes nas universidades alemãs do início do século. Passados então mais de meio século, pode-se encontrar atualidade nessas linhas, pelo menos no caso brasileiro. Os expurgos de professores ocorridos após o golpe de 64 podem ser o maior exemplo disso, mas não o único.

A legislação promulgada entre 1964 e 1969 sobre ensino superior, como mostra Veiga, teve como uma de suas diretrizes "tornar as universidades mais afinadas politicamente com o governo federal" (Veiga, 1985, 92). A partir desta realidade mais recente,

¹Em tese o posicionamento de Weber é bastante esclarecedor. Porém, muitas vezes, dentro da vida acadêmica, podem ocorrer argumentações que, sob a ótica de critérios técnicos, ocultam restrições valorativas e ideológicas.

surge toda uma movimentação no interior da universidade brasileira, no sentido de resgatar seu espaço crítico através da convivência de uma pluralidade ideológica.

Neste sentido a presente análise dos arranjos de poder estabelecidos na UFRJ no período 85/89, no âmbito dos programas de extensão na área da Maré, prestigiam a questão dos valores organizacionais. Cathy Enz propõe que se aborde o poder das sub-unidades organizacionais considerando-se seus valores assumidos. A autora entende que tal abordagem completa a visão da dependência de recursos (Salancik and Pfeffer, 1974) e de contingências estratégicas (Hickson et al, 1971). (Enz, 1988:284).

A afirmação de Enz de que "os valores do grupo executivo são só fatores chave para compreender o que dirige o poder intraorganizacional" (Enz, 1988:287), inicia uma reflexão a respeito das características contingenciais do poder organizacional.

A partir dessa colocação espera-se que, numa eventual mudança do grupo diretivo que professe valores diferenciados do anterior, surjam alterações nos arranjos de poder estabelecidos. No entanto, por intermédio do acesso às informações e a institucionalização de programas, grupos que apresentam congruência de valores com o grupo diretivo anterior, podem fortalecer-se e criar mecanismos de perpetuação de poder.

No caso da gestão da UFRJ no período 85/89, são professadas mudanças nos valores organizacionais pelo questionamento de sua posição anterior que está inserida na discussão maior de uma sociedade em transição na qual a universidade busca uma definição do seu papel social. Janice Beyer

(1981) assume a partir do trabalho de Benton, 1979 que "mudanças culturais são processos essencialmente político e econômico no qual grupos de diferentes ideologias e valores competem por atenção e influência" (Beyer, 1981:171).

Beyer (1981) argumenta que esses processos organizacionais estão sempre sujeitos às ideologias e valores do ambiente. O grau de dependência ao meio irá depender principalmente da tecnologia empregada e de sua performance quanto aos objetivos estabelecidos: as organizações que possuem maiores incertezas quanto a esses dois aspectos estarão mais expostas ao julgamento público, crucial para sua sobrevivência (Beyer, 1981).

Pelo exposto, a universidade deve ser entendida como uma organização permeável aos valores ambientais. Segundo Beyer "surgem evidências da ligação entre valores, ideologias e o processo decisório" (Beyer, 1981:175).

Considerando-se três aspectos organizacionais: normativo, político e cultural, pretende-se verificar a participação das sub-unidades organizacionais e das associações representativas dos três segmentos universitários nas decisões referentes aos programas de extensão na área da Maré. A forma dessa participação indicará como se estabeleceram os arranjos de poder na UFRJ, no período 85/89, possibilitando-se observar a direção que o processo de democratização das universidades está tomando a partir das eleições diretas para Reitor.

2.2.2. Autonomia/democratização: Os Termos da Luta

Em torno da discussão travada quanto aos rumos da universidade brasileira, destaca-se a defesa da sua autonomia e democracia. Atribui-se a esses valores postulados, pré-condição para a superação da crise generalizada por que passa a organização universitária. Consultando-se a literatura sobre o assunto, pode-se verificar uma tendência a considerar que a consolidação do binômio autonomia/democratização seria premente e necessária para a própria sobrevivência da universidade.

Apesar da concordância, a forma de encarar tal processo sofre variações quanto às suas concepções. A própria complexidade dos conceitos conduz a interpretações que valorizam perspectivas de diversas linhas de pensamento que circundam a vida acadêmica. A inexistência de definições precisas e inquestionáveis para democracia e autonomia dão margem a tal diversidade.

Democratização

Dentre as várias concepções pode-se estabelecer pontos básicos que correspondem a uma qualificação fundamental, a ponto de dividir em dois, os múltiplos posicionamentos existentes. Quando se fala em democracia interna da universidade brasileira, a controvérsia básica pode ser localizada no conceito de "comunidade universitária", tão caro ao presente debate.

A "comunidade universitária" pode ser definida, a princípio, como a composição dos três segmentos da instituição:

professores, alunos e funcionários, representados por suas respectivas associações a nível nacional: Associação dos Docentes de Ensino Superior (ANDES), União Nacional dos Estudantes (UNE) e Federação das Associações de Servidores das Universidades Brasileiras (FASUBRA).

A divisão básica aqui referida reside, por um lado, na compreensão de que essa comunidade, composta nos termos descritos, é representativa da organização universitária. Decorre daí que a forma mais adequada de tomada de decisão na instituição passa pela participação paritária desses três segmentos. Compartilham dessa posição suas entidades representativas. Nas palavras do Prof. Wolfgang Leo Maar, secretário da ANDES em 1982,

"a universidade concreta, real, viva, está assentada no conjunto de seus professores, alunos e funcionários. Somente a participação, a desalienação destes produtores em relação aos seus produtos e às condições de produção, permite refazer a especificidade desta instituição, conferindo-lhe uma competência socialmente representativa, que lhe assegure, a um tempo, uma autonomia, e a insere no contexto social" (MAAR, 1982: 3).

Depoimento mais radicalizado dessa primeira postura, é o do estudante Celso Pansera, secretário geral da UNE: "sou favorável ao voto universal em qualquer nível. A comunidade é que sabe de suas necessidades e como elas devem ser encaminhadas". Aos que dele discordam, por argumentar sobre o mérito acadêmico, compara-os a liderança ditatorial "que usava esses argumentos para justificar a exclusão da sociedade nas decisões da nação" (PANSERA, 1989: 6).

Posição oposta a essa, encabeçada por alguns intelectuais da USP e de outras universidades, parte do princípio de que, nas

palavras de Gianotti, "a universidade não é uma sociedade em miniatura e que nela a democracia não pode ter o mesmo sentido que a democracia como forma de governo numa nação" (GIANOTTI, 1985: 241).

O raciocínio contido na afirmação pressupõe que na universidade existem especificidades de funções que não podem ser tratadas de maneira igualitária. Como visto no item 2.2.1, as funções e características da organização universitária exigem formas de estruturação de poder diferenciadas para cada um de seus segmentos. Observa-se, inclusive, que seus interesses diferem em muitos pontos, levando à afirmação de Durham, segundo a qual

"O mito da comunidade universitária antes oculta do que resolve dificuldades muito reais ... Pressupondo a convergência de interesses ente segmentos diferentes em virtude de sua coincidência com os objetivos mais gerais da instituição, oculta a presença de interesses corporativos restritos, próprios de cada setor, e que frequentemente são conflitivos com a função social da universidade" (DURHAM, 1985: 246).

O divisor de águas está na aceitação ou não da definição do termo "comunidade universitária" como sendo a composição de seus três segmentos e que é usado no discurso vigente. A oposição dessas duas colocações básicas não se apresenta a partir de nuances sutis. Nos encontros simpósios, seminários onde se deparam representantes dessas duas posturas, trava-se o embate.

De uma certa forma, os defensores de uma comunidade com base na competência do saber e do mérito acadêmico são considerados "conservadores". Ao contrário, consideram-se "revolucionários" os que advogam a participação igualitária dos três segmentos.

Para a compreensão do conflito entre as duas posturas antagônicas é preciso relembrar que ambas: a) consideram necessária a democratização da universidade e b) não abandonam a condição básica de qualidade da instituição. Tais visões buscam uma universidade de qualidade, apoiada em bases democráticas. O conflito que as opõe deriva mais da forma de atingimento de tais objetivos: uma pela paridade, a outra pelo mérito acadêmico.

Autonomia

Muito embora a autonomia já fosse prevista pela Lei 5.540/68, as restrições que a ela se fizeram configuraram uma universidade atrelada aos desígnios do Estado autoritário. Barbieri alerta para o fato de que, além de controlada pelo governo, a universidade, face suas concepções e práticas, provocou um divórcio com a sociedade. (BARBIERI, 1986: 8).

Na opinião do referido professor, a busca de autonomia desta organização deve-se balizar pelo compromisso e a responsabilidade com a realidade social do País. Significa dizer que a necessidade de autonomia para se produzir conhecimento não deve ser confundida com o encastelamento de "cientistas excepcionais", desvinculados da sociedade que os sustenta.

A proposta da ANDES, encaminhada ao Ministro da Educação em 1982, entende que a "universidade é uma instituição social de interesse público" (ANDES, 1986: 4). E o interesse público de que se reveste não depende de propriedade ou de regime jurídico e sim de sua responsabilidade de produção científica universalizante, que interfere com a vida da sociedade.

Nestes termos, não se pode entender autonomia num sentido absoluto, pois a produção universitária deve estar ligada a um compromisso social de forma que sua atuação fica sujeita a frequentes prestações de contas para com o público, de forma geral.

Por outro lado, em se tratando de universidades estaduais e federais, não se poderá perder completamente o vínculo com o Estado. Nas palavras de Vergara,

"na medida em que as universidades dependem da mediação do Estado para a captação de considerável parcela de seus recursos, ficam com sua liberdade restringida pelo controle que aquele tem de exercer, inclusive porque o Estado deve satisfações à sociedade (VERGARA, 1988: 88).

Resguardados os vínculos mínimos que a universidade deve manter com o Estado e a sociedade, este trabalho procurará apreender a forma como a organização, vista em sua totalidade, garante a autonomia de suas partes, no caso, seus institutos, faculdades, departamentos, etc.

O Prof. José Eduardo Faria, ao dispor sobre a "autonomia consequente" da universidade, compartilha da opinião de outros autores sobre a necessidade de

"recusar o controle centralizador do governo e assegurar condições para sua auto-estruturação para ação de seu desempenho (...) a autonomia não deve servir de biombo para o prevailecimento dos interesses corporativos restritos de cada setor docente, discente e técnico-administrativo" (FARIA, 1985: 39).

Os dois perigos para os quais alerta o autor (polarizados em seus extremos) referem-se à dificuldade que uma universidade,

colocada sob o jugo de qualquer uma dessas forças de poder, terá para produzir conhecimentos e manter uma postura crítica diante da realidade social. De acordo com Vergara, "sem liberdade, não há criação" (VERGARA, 1988: 79).

A autonomia interna, necessária para a produção científica, não pode estar sujeita a controles, quer burocráticos, quer corporativos. A liberdade de criação contém elementos tais como:

a) possibilidade de convivência de uma pluralidade ideológica. O fato de haver conflitos entre determinadas posturas não significa a necessidade de exclusão de qualquer uma delas;

b) autonomia de áreas específicas na definição de suas prioridades na condução de suas pesquisas e trabalhos; a avaliação deve ser procedida por seus pares;

c) ausência de controle ou rotinas burocráticas no trabalho eminentemente acadêmico.

Diante de tal configuração em que autonomia e democratização são exigidos para o cumprimento da função básica da universidade, sua gestão deve revestir-se de características participativas.

2.2.3. Burocracia X Autogoverno: A Questão da Participação

Como visto anteriormente, as peculiaridades de uma organização acadêmica não se coadunam com uma estruturação preponderantemente burocrática. No entanto, as universidades brasileiras vêm-se organizando de forma a estabelecer aparatos

burocratizados. Segundo Prestes Motta "a característica fundamental da administração burocrática é a heterogestão e a sua única alternativa radical é a autogestão" (PRESTES MOTTA, 1981: 9).

Na abordagem de Carvalho, 1983, a autogestão pode ser considerada como o marco final de uma sucessão de possibilidades de autogoverno. Autogoverno, no caso, implica em formas alternativas de organização de pessoas nas quais estas são consideradas autônomas e independentes.

A classificação da autora é baseada em estudos procedidos na sociedade. As formas de organização alternativas aos controles burocráticos governamentais verificados são especificados como 1) democracia participante; 2) co-determinação; 3) comunidade-de-interesses; e 4) autogestão. Essas formas, que determinadas formações sociais assumem em um dado período de tempo, surgem como soluções para problemas específicos que as afligem (CARVALHO, 1983)...

Prestes Motta corrobora essa posição ao afirmar que a "participação surge ... como meio por excelência do trato com o conflito" (PRESTES MOTTA, 1984: 10). Entenda-se que a participação não elimina o conflito, no entanto, pode ser uma forma de antecipá-lo e assim controlá-lo. Como observa Mendonça, a "participação não é a panacéia para todos os problemas organizacionais" (MENDONÇA, 1987: 110).

A tipologia que será aqui explicitada é a desenvolvida por Paulo Roberto Motta.

Formas de participação:

1 - Participação indireta:

- 1) comitê de empresa
- 2) negociação coletivas
- 3) co-gestão
- 4) autogestão.

Comitê de Empresa: Participação Consultiva

Participação restrita a questões internas nas quais os funcionários emitem opiniões e expressam suas aspirações. Em geral, seu poder de decisão restringe-se apenas a questões de administração de pessoal. Segundo Motta esse tipo de participação pode ser bastante controlado pela organização.

Negociações Coletivas: A Participação Por Contraposição .

Pode ser considerada a forma de participação mais característica das economias de mercado na medida em que os representantes dos trabalhadores negociam condições de trabalho com os dirigentes. O sindicato age como o intermediário ideal por conferir, nas palavras de Motta o "poder de pressão e de barganha nas negociações com a empresa" (MOTTA, 1981: 25).

Co-Gestão: A Participação por Harmonização

De acordo com Motta "significa a institucionalização da representação dos assalariados na direção efetiva da empresa" (MOTTA, 1981: 13). O controle está localizado no conselho de administração de forma que, em última instância, as decisões escapam das mãos dos trabalhadores, na medida em que estes conselhos não se constituem de forma paritária.

Apesar de manter as bases fundamentais do conflito capital-trabalho, esta forma de participação pode fornecer aos trabalhadores maiores informações a respeito da empresa podendo, gerar aumento de influência.

Autogestão: A Participação por Autonomia

Segundo Motta, "consiste no exercício coletivo do poder ... autonomia da coletividade dos membros da empresa de decidir sobre os destinos, os processos e os resultados do trabalho" (MOTTA, 1981: 17).

A idéia de autogestão não se limita a aspectos internos da organização na medida em que, na opinião de Mendonça, é "destinada a operar transformações profundas na ordem social, econômica e política" (MENDONÇA, 1987: 86).

Pode-se ressaltar que tal forma de organização contrapõe-se a qualquer modelo burocrático. Weber dispõe a respeito: "a burocracia acompanha inevitavelmente a moderna 'democracia de

massas' em contraste com o governo autônomo democrático das pequenas unidades homogêneas" (WEBER, 1963: 206).

A visão de participação por autonomia, contida na idéia de autogestão, repousa basicamente na autonomia de pequenos grupos na organização como um todo. Não significa de forma alguma o poder das massas de escolher um dirigente e deixá-lo conduzir o aparato burocrático a fim de decidir de forma unânime os destinos da organização.

Para atender às aspirações autogestionárias é preciso, no entender de Nanci Carvalho, que o líder "represente o interesse social do grupo como um todo" (CARVALHO, 1983: 99). A autora coloca a opinião de Lênin de como deveria ser exercida esta liderança.

"1) ser eleitos e sujeitos a uma anulação instantânea do mandato; 2) receber um salário que não seja maior do que o dos trabalhadores; 3) aceitar um sistema de rotatividade de forma que mais cedo ou mais tarde todos os trabalhadores possam atuar como 'burocratas' e nenhum deles se tornará burocrata de tempo integral" (CARVALHO, 1983: 98).

Dessa forma, a análise de um governo autogestionário parece o mais próximo das exigências da gestão universitária. A adaptação de cada um dos pontos de uma proposta autogestionária a essa instituição será analisada a seguir.

2.2.4. O Autogoverno Universitário

A Comissão Nacional para Reformulação do Ensino Superior (CNRES) em seu relatório final dispõe que, para ser considerada

universidade, a instituição dependerá, dentre outras coisas, "de sua capacidade de autogestão acadêmica e administrativa" (BRASIL, 1985: 11).

A comparação dos pontos principais delineados anteriormente sobre autogestão com as características e funções de universidade, proporciona a noção de que tal forma de gestão a nível acadêmico é compatível com as exigências de autonomia e democratização dessa instituição.

Na própria conceituação de autogestão, estão contidas peculiaridades da universidade: distribuição do poder entre os participantes assim como vinculada a transformações na sociedade.

Operacionalmente observam-se os seguintes pontos:

1) organização por subunidades - correspondendo às áreas de conhecimento que em virtude de sua especialização detêm autonomia de decisões sobre seus assuntos específicos, influenciando também nas questões de política macro organizacional;

2) contrário ao modelo burocrático - as características básicas da vida acadêmica são incompatíveis com o modelo burocrático, gerando inclusive conflitos entre os profissionais especializados e os gerentes operacionais.

3) existência de controle das bases sobre seu líder eleito - a forma de composição dos Conselhos Superiores, se contempladas as várias tendências existentes, servem como controle, na medida em que os mesmos são responsáveis pelas decisões políticas mais importantes da instituição.

Quanto ao seu dirigente máximo, é interessante ressaltar que a escolha deve ser por voto direto de forma que, nas palavras

de Carvalho, "represente o interesse social do grupo como um todo" (CARVALHO, 1983: 99). Baldrige entende que o dirigente universitário deve ser o catalisador e o ordenador de várias expectativas.

De acordo com o ideal autogestionário, a rotatividade no cargo de líder máximo pode ser entendida como a possibilidade que todos têm de exercer tal função de forma que ninguém assuma este tipo de trabalho como permanente. Transportando tal visão para a universidade, entende-se que todo professor pode, a princípio, ocupar cargos de direção. No entanto, a permanência prolongada em tais cargos poderá acarretar a perda de sua vinculação orgânica com seus pares, assumindo assim, uma postura meramente burocrática, incompatível com ordem de decisões acadêmicas.

Tal posição é partilhada tanto pela ANDES quanto pelo Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB). O depoimento do prof. Antonio Ibañez sobre o assunto à Folha de São Paulo, destaca: "somos contrários a reeleição porque, é evidente, o reitor controla toda a máquina administrativa da universidade, e a reeleição coloca muito claramente a possibilidade de prática clientelista no processo" (Folha, 22/03/88).

A luta para a promoção de uma maior participação da comunidade universitária nas decisões maiores da organização, mostra-se como uma busca de um autogoverno universitário. Não existem, teoricamente, incompatibilidade para o estabelecimento de uma administração autogestionária na universidade.

A realidade, no entanto, vem demonstrando que tanto a sociedade civil quanto suas instituições passam por dificuldades para consolidar uma ordem democrática. O que se vivencia na

universidade brasileira, hoje em dia, são tentativas de incorporar a participação nas decisões de todos os níveis da instituição.

A forma como essa participação vem se estabelecendo deve ser alvo de análises no sentido de redirecionar os rumos da universidade, assim como para compreender as hesitações da sociedade brasileira neste momento de incertezas políticas, econômicas e sociais.

2.3. A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL

Ao tratar da Educação Superior brasileira, a Constituição promulgada no dia 05 de outubro de 1988, em seu art. 207 afirma que as universidades "obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão".

A tendência em estabelecer as três funções básicas da universidade como indissociáveis vem se verificando nas últimas décadas como componente indispensável para a consolidação de uma universidade moderna. Nessa perspectiva, sua missão não seria apenas a de transmitir o conhecimento já existente, mas também a de criar novos conhecimentos, a partir da pesquisa científica e, mais ainda, a de estender o saber universitário aos não integrantes formais da instituição num processo de aprendizagem mútua no qual universidades e comunidades atingidas possam interagir de maneira crítica.

A universidade brasileira teve sua origem, na década de 20, vinculada apenas à função de ensino. A pesquisa só veio a ser efetivamente incorporada à instituição universitária na década de

70 não havendo atualmente questionamento quanto a sua inerência às universidades com linhas de atuação já claramente definidas.

Quanto à extensão, apesar da propalada indissociabilidade, existem ainda debates a respeito do seu papel, direcionamento, chegando mesmo a ser considerada como dispensável por Fagundes, 1986 por entender que as atividades a ela inerentes estariam subsumidas pelo ensino e pesquisa em universidades consolidadas e socialmente úteis.²

As inúmeras possibilidades descritas como atividades extensionistas dificultam a elaboração conceitual do trabalho.

De acordo com BARROS (1980), a abordagem conceitual da extensão pode ser classificada como: 1) desenvolvimento da comunidade; 2) ação cultural; 3) educação continuada; 4) prestação de serviços e 5) mecanismo de formação de opinião pública. Tal visão é respaldada pelas prioridades oficiais para a condução da extensão universitária a partir da análise do III Plano Setorial de Educação, Cultura e Desportos e outros documentos do governo federal.

Para PAIVA(1986), o início da extensão universitária no Brasil "data da década dos anos 60. Além disso, não só o conceito mas também as finalidades desse tipo de atividade universitária têm sofrido variações muito significativas" (p. 136).

Segundo SAVI (1987) a extensão universitária apresenta-se como expressão gasta, o que poderia levar ao questionamento da credibilidade de sua ação. Quanto às atividades consideradas para esse tipo de trabalho:

²O autor salienta o caráter provisório da extensão universitária. Seu sentido seria o de desalienar a instituição até o ponto de sua ação não ser mais necessária. Seria, então, o momento no qual o ensino e a pesquisa estariam dando o retorno que a sociedade anseia.

"Ela se manifesta quando um professor participa de uma comissão junto a uma Assembléia Legislativa; ... quando um membro da universidade dá sua opinião num jornal; quando presta uma consultoria; quando dá sua mensagem científica no veículo especializado; quando briga pela preservação dos recursos naturais; quando briga por justiça, quando briga por ensino melhor, quando quer mais saúde; quando ..." (p. 179)

TOALDO (1977: 30) considera que a extensão, intercalando-se complementarmente com a educação moral e cívica, poderá ser "uma das formas mais adequadas de promover a participação efetiva da juventude universitária no processo de desenvolvimento nacional".

CARNEIRO (1985) ao verificar que os modelos de extensão universitária no Brasil têm-se destacado pelo seu semblante autoritário afirma que a "inexistência de uma compreensão mais exata da Extensão Universitária se reflete na própria configuração tipológica dos programas, ... cursos, ... seminários, ... estágios, ... debates etc" (p. 19).

Segundo GURGEL (1986) existem duas vertentes básicas, historicamente definidas, para o trabalho de extensão.

a) Universidades Populares da Europa do século XIX, voltadas para ministrar cursos aos não-universitários. Tais instituições estariam mais ligadas a iniciativas de intelectuais com uma certa independência de suas instituições;

b) Modelo norte-americano em 1860, voltado para a prestação de serviços a partir de iniciativas de instituições oficiais.

Tais modelos de atividades extensionistas já haviam se verificado durante a estruturação do ensino superior brasileiro,

mesmo que de forma assistemática. Tomando-se ainda o exemplo de GURGEL (1986), a Universidade Livre de São Paulo (1912-1917) é considerada pelo autor a "primeira experiência de extensão universitária surgida no Brasil" feita através de cursos nos moldes das universidades populares européias.

Quanto ao primeiro experimento de extensão no modelo norte-americano, GURGEL (1986) cita a Primeira Semana do Fazendeiro em 1929 na Escola Superior de Agricultura Veterinária de Viçosa "na linha de prestação de Serviços ao meio rural" (p. 63).

Considerando-se tal classificação, depreende-se que a legislação sobre ensino superior no país, a Lei 5540/68, contempla ambas as vertentes ao dispor em seu art. 20:

"As universidades e os estabelecimentos isolados de ensino superior estenderão à comunidade, sob forma de cursos e serviços especiais, as atividades de ensino e os resultados de pesquisa que lhe serão inerentes".
(CARVALHO, 1971: 58)

O discurso oficial quanto à atividade de extensão na universidade brasileira já se fazia presente no Estatuto das Universidades Brasileiras em 1931. Na exposição de motivos afirma-se que "a extensão universitária se destina a delatar os benefícios da atmosfera universitária àqueles que não se encontram diretamente associados à vida da universidade ..." (FAVERO: 130).

Também nas reivindicações estudantis expressas no Congresso da UNE de 1938 surge a preocupação "pelos cursos de extensão e divulgação dos conhecimentos científicos e artísticos, realizados nas cidades e nos campos e dirigidos diretamente ao povo (POERNER: 327). No entanto, segundo MORENO (1976: 6) somente

a partir da Lei 5540/68 "a extensão universitária passou à categoria de atividade obrigatória de todos os estabelecimentos, perdendo o caráter acessório que sempre esteve ligado a ela".

Ao analisar a Lei 5540/68, GURGEL (1986: 83) diz que a "ênfase dada ao relacionamento educação/sociedade, ou, mais especificamente, à extensão universitária, nos art. 30 e 40 da lei, parece dever-se à influência do movimento estudantil" como de resto, todo o corpo da lei acatava, de certa forma, as reivindicações dos estudantes.

No movimento estudantil surge uma atividade considerada por alguns autores como o primeiro experimento extensionista brasileiro.

No final da década de 50 e início de 60 a União Nacional dos Estudantes (UNE) junto a outras entidades estudantis envolvia-se em lutas políticas e fazia críticas às universidades e à forma como as mesas se estruturavam. Entendendo que a instituição universitária deveria ter seu fim primordial o povo brasileiro e empenhados na politização da população (CUNHA e GÖES, 1987: 30). Segundo CUNHA (1983: 246) "definindo a si próprios como vanguarda consciente e letrada do povo, os estudantes deveriam se empenhar na educação deste para as mudanças que estavam se processando".

Surgiu, assim, em 1961 o Centro Popular de Cultura (CPC) que de acordo com HOLANDA (1984: 10) visava à conscientização do povo no caminho de uma revolução social.

"Trabalhando direto com as massas, de onde extraíam seu maior interesse e vigor, encenavam peças em portas de fábricas, favelas e sindicatos, publicavam cadernos de poesias vendidos a preços populares e iniciavam a realização pioneira de filmes autofinanciados."

O desenvolvimento dessa idéia fez surgir a UNE volante, segundo HOLANDA (1984: 10) "uma excursão que por três meses percorreu todas as capitais do Brasil, para travar contato com bases universitárias, operárias e camponesas".

Outra atividade, o Movimento de Cultura Popular (MCP) configurou-se de acordo com GURGEL (1986: 57) em "experiências de alfabetização de adultos, empregando uma metodologia de aprendizagem que, em função de seu sistematizador, tomou o nome de 'método Paulo Freire'".

Estas iniciativas foram encerradas com a tomada do poder pelos militares. A UNE foi posta na ilegalidade, tendo sido presas ou exiladas as lideranças mais expressivas dos movimentos de alfabetização de adultos. O novo governo, no entanto, não pretendia deixar esquecidas as questões referentes à integração universidade/sociedade.

GURGEL (1986: 77) cita uma série de eventos entre 64 e 68 que discutia a extensão universitária voltada para o aspecto da segurança nacional. O levantamento feito pela técnica chilena Maria de Molina Garcia Valenzuela em 1968 sobre as atividades extensionistas nas universidades brasileiras conclui pela escassez de tal trabalho e por conseqüência elabora um projeto minucioso a respeito do conceito de extensão e os meios necessários para o desenvolvimento de tal atividade.

Ao conceituar a extensão universitária, VALENZUELA (1968: 3) a define como:

"ponte permanente entre a universidade e todos os setores da sociedade, que leva para eles, de forma programada - conforme seus requerimentos e necessidades, segundo o nível de cada um - o acervo de cultura e conhecimento de que é depositária, através

da mobilização sistemática de todas as suas unidades, de todos os recursos humanos e materiais e de toda a dinâmica que possui." (grifos da autora)

Tal definição pressupõe uma universidade depositária de saber e cultura superiores, tendo a obrigação de estender, de levar a comunidades carentes suas conquistas. Ao definir que será feita de "forma programada" através de "mobilização sistemática" transparece que a universidade deva controlar todo o processo, restando às comunidades o papel de objetos receptores da cultura e do conhecimento definido pela universidade.

É nesta perspectiva que a Lei 5540/68 inclui a questão extensionista. Depreende-se que ao ser transportada para o discurso oficial, a preocupação dos estudantes em expandir a universidade para além de seus muros sofreu alterações na forma como vinha sendo conduzida.

Os resultados desse trabalho dão a base conceitual do posicionamento oficial frente à extensão universitária. Esta posição gerou os principais trabalhos extensionistas do período - CRUTAC e PROJETO RONDON, ambos definidos e orientados por instâncias ministeriais. O CRUTAC vinculado ao MEC e o PROJETO RONDON ao MINTER.

O desenvolvimento de tais projetos sofreram severas críticas quanto ao seu papel assistencialista e doutrinador. Essas críticas, no entanto, não se estabeleceram somente por parte da oposição. Nos meios governamentais o conceito de extensão sofreu modificações; REIS (1984: 47) pontua uma evolução dessa conceituação, ainda durante o período militar.

1. - Lei 5540/68 de 28.11.1968:

Art. 20 - Estender à comunidade resultados de pesquisa.

Art. 40 - Melhoria das condições de vida da comunidade e no processo geral de desenvolvimento.

2 - Plano de Trabalho da Extensão Universitária, 1975

Estender à ... e receber retroalimentação para ensino e pesquisa.

3 - Seminário de Extensão Universitária, 1982

Prolongamento consciente da universidade ... completar o ciclo que requer a verdadeira aprendizagem.

Esse último momento assinalado por Reis na evolução do conceito de extensão coincide com a articulação das associações de docentes em busca da democratização das universidades. Dentre os princípios básicos da Proposta das Associações de Docentes e da ANDES para a Universidade Brasileira consta o de adequação à realidade nacional sendo que "a adequação ... a atual conjuntura ... deve passar, necessariamente, pela democratização e autonomia da estrutura universitária, como garantias para o desempenho da universidade enquanto instituição da sociedade." (ANDES, 1986: 2)

A tendência a partir de então é a de articular a função social da universidade à estruturação autônoma e democrática da instituição. O Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas, reunido pela primeira vez em 1987 passa a ser o ente privilegiado da articulação universidade/sociedade definindo que

"Extensão Universitária é o processo educativo cultural e científico que articula o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável, e viabiliza a relação transformadora entre a universidade e a sociedade. (Documento Final do I Encontro de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, 1987)

Além da busca de uma conceituação da atividade como um movimento em "rua-de-mão-dupla" o Fórum trabalhou também as questões de financiamento e institucionalização da extensão. Quanto à institucionalização, foram propostas medidas para a operacionalização dos trabalhos extensionistas nas universidades. Entre as recomendações há as referentes à estrutura universitária.

O principal elemento considerado é que um órgão na estrutura superior das universidades detenha a função exclusiva de extensão nos moldes já existentes para o ensino e a pesquisa. Além desse item há uma série de recomendações a nível da carreira docente no sentido de valorizar a atividade. Em todas as sugestões, mesmo as de ordem geral a serem coordenadas pelo órgão gerenciador central, sobressai o departamento como espaço privilegiado para a execução das atividades extensionistas. Pode-se afirmar que a institucionalização passa, necessariamente, pela destinação dos trabalhos pelas unidades acadêmicas.

Tal preocupação é pertinente pois na universidade brasileira a implementação da atividade de extensão não tem apresentado relação direta com as questões intrínsecas do desenvolvimento próprio da universidade. Os pontos centrais norteadores do trabalho extensionista têm estado diretamente vinculados à conjuntura política dos momentos nos quais se desenvolveram, sem que a dinâmica departamental fosse considerada.

A distinção estabelecida por SILVA (1990) na conceituação de extensão universitária em Freiriana e Pós-64 demonstra tal posição, pois ao descrevê-la fica claro que essa mesma conceituação está circunscrita ao momento político vivido nas respectivas épocas.

Segundo GURGEL (1986) "não há uma única maneira de encarar a extensão universitária, existe, isto sim, extensões da universidade, ... de acordo com a proposta política dos grupos que participam da ação extensionista". (174)

As concepções dicotômicas trabalhadas por SILVA (1990) apontam, ao nível da estruturação da extensão na organização universitária, uma desvinculação de ambos os projetos do corpo da instituição, quer em termos setoriais ou central.

Na fase freireana os projetos de extensão promoviam o desenvolvimento do pensamento crítico e a tomada de consciência da realidade por parte das populações carentes e analfabetas. A difusão do Método Paulo Freire e das iniciativas dos CPC e MCP estão vinculadas ao movimento estudantil mantendo de forma bastante tênue o vínculo institucional com as universidades. Eram os alunos dessa universidade e alguns de seus intelectuais que promoviam o trabalho através de sua entidade organizada, a União Nacional dos Estudantes (UNE).

No período subsequente, o Pós-64, os principais programas de extensão passavam pelas universidades sem que as decisões relevantes partissem de procedimentos internos. Toda a ideologia, planejamento das atividades, execução e alocação de recursos eram decididos diretamente pelo governo federal, no caso do CRUTAC pelo próprio MEC e no do Projeto RONDON pelo MINTER, inspirado pela ESG.

Segundo CARNEIRO (1985: 36)

" Pode-se, portanto, considerar a Extensão em nossas universidades, se vista na perspectiva da dinâmica dos departamentos universitários, como atividade residual. Esta constatação poderá explicar a ausência de um perfil conceitual na 'filosofia' extensionista das IES,

mesmo porque os Departamentos jamais se decidiram no passado, nem há indícios de que o façam no presente, por uma política explícita nesse sentido".

Apesar da perspectiva pessimista de Carneiro quanto aos rumos da extensão universitária no país, os esforços em orientar os mecanismos internos da organização universitária para a implementação da extensão no sentido da institucionalização significa oferecer-lhe o estatuto de função intrínseca do ensino superior brasileiro.

3. METODOLOGIA

3.1. Especificação do Problema

3.1.1. Premissas

a) A universidade brasileira atravessa uma crise de identidade que impõe a discussão de seu papel, suas regras e seu funcionamento.

b) A forma como a participação vem sendo reivindicada pela "comunidade universitária" está a infiltrar na instituição elementos e critérios alheios aos exigidos no âmbito acadêmico, para a consolidação do binômio autonomia/democratização.

3.1.2. Perguntas de Pesquisa

1 - Qual o conceito de extensão assumido pela administração superior da UFRJ no período 85/89? Verificar se existem divisões entre as diferentes Sub-Reitorias.

2 - De que forma os programas de extensão na área da Maré vinculam-se ao conceito proposto?

3 - Qual a posição das unidades Universitárias frente ao conceito de extensão assumido pela Reitoria e aos programas de extensão na área da Maré?

4 - Como foram desenvolvidos os Programas de Extensão na Área da Maré sob a perspectiva da autonomia e democracia interna na UFRJ?

3.1.3. Definição Constitucional de Termos e Variáveis

1) Crises de identidade na universidade brasileira: a crise de identidade é vista como uma das questões inseridas na crise geral por que passa a Universidade Brasileira. Caracteriza-se basicamente por não se saber o "por que", "como", "para que" e "para quem" existe a universidade.

2) Critérios extra-acadêmicos: seriam aqueles que não se articulam com uma produção autônoma e crítica de profissionais qualificados e comprometidos com as bases científicas inerentes às suas áreas de atuação.

3) Participação da comunidade universitária: envolvimento dos segmentos que compõem a universidade nas decisões referentes aos programas de extensão na área da Maré.

4) Sub-unidades da Organização: a UFRJ é composta por sete centros: 1) Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas; 2) Centro de Ciências da Saúde; 3) Centro de Tecnologia; 4) Centro de Ciências Matemáticas e da Natureza; 5) Centro de Letras e Artes; 6) Centro de Filosofia e Ciências Humanas; e, 7) Fórum de Ciência e Cultura.

5) Comunidade Universitária: composição dos três segmentos pertencentes a universidade - professores, alunos e funcionários.

6) Entidades representativas das categorias: organizações que representam cada um dos segmentos da comunidade universitária. No caso da UFRJ - ADUFRJ - ASSUFRJ e DCE.

7) Arranjos de poder: resultado do processo de barganha política dos diversos atores organizacionais na luta pela obtenção de seus interesses específicos.

8) Atores organizacionais: componentes da comunidade universitária que participam, de forma coletiva, das decisões organizacionais.

9) Autonomia interna: referente às decisões das sub-unidades em encaminhar seus projetos e linhas de trabalho sem interferência direta da administração superior.

10) Democracia interna: forma de participação da comunidade universitária nas decisões relativas aos programas de extensão na área da Maré. São analisadas as formas como os atores organizacionais coletivos interrelacionam-se nas negociações.

3.2. População e Amostra

A população aqui considerada é compreendida pela totalidade dos professores, alunos e funcionários da UFRJ:

- professores 3.500
- alunos 26.000
- funcionários 9.200

Foram entrevistados os ocupantes dos cargos das estruturas superior e média da UFRJ e os representantes das associações de

docentes, discentes e servidores. Optou-se por buscar informações dos ocupantes desses cargos no período 85/89 assim como de seus sucessores na atual gestão.

3.3. Caracterização e Delimitação da Pesquisa

Foi desenvolvido um estudo de caso. O período estudado é o da gestão do Reitor da UFRJ iniciada em setembro de 1985 e terminada em setembro de 1989. A análise foi centrada num projeto específico desenvolvido durante este período - programa de extensão na área da Maré. A idéia básica é de que a forma como tal processo foi desenvolvido sirva como elemento demonstrativo para a compreensão de como se estabeleceram os arranjos de poder dentro da UFRJ, a partir da perspectiva de autonomia e democratização assumidos após a eleição direta para Reitor.

A limitação é que ao se trabalhar com o binômio autonomia/democratização, consideram-se apenas questões de âmbito interno. Não foi trabalhada diretamente a questão da democratização do acesso à universidade nem o grau de autonomia referente a grupos externos.

3.4. Coleta dos Dados

A pesquisa desenvolveu-se em duas fases. A primeira por intermédio de uma análise dos documentos referentes aos Programas de Extensão na Área da Maré.

A segunda fase da pesquisa correspondeu a entrevistas semi-estruturadas com os integrantes da estrutura média e superior da UFRJ e seus assessores diretos assim como dos Presidentes das Associações de Docentes e Servidores. Foram entrevistados os ocupantes desses cargos no período estudado e os que os sucederam. Nesta fase foram colhidos depoimentos de 23 professores e 02 funcionários.

A leitura do material feita na primeira fase permitiu definir o processo de elaboração e implementação dos Programas de Extensão na Area da Maré e a forma como os mesmos foram veiculados para o público interno da UFRJ e para a população em geral. Definiu-se, a partir desse material, os sub-itens condutores da análise.

Na segunda fase, as entrevistas com os ocupantes dos cargos no período 85/89 possibilitou a definição da "versão oficial" para os fatos pela apreensão dos elementos que conduziram às definições de cada um dos sub-itens de análise e as dificuldades por eles apontadas para a implementação do projeto.

Ao entrevistar os atuais ocupantes desses cargos a intenção foi de se contrapor aos elementos apontados até então, pois a atual gestão foi eleita em oposição à Reitoria do Prof. Horácio Macedo.

Nesta segunda fase procurou-se apreender a visão de importantes atores organizacionais do processo político que conduziu à definição e implementação dos Programas de Extensão na Area da Maré, sob a perspectiva da autonomia e democracia interna.

3.5. Tratamento dos Dados

Os dados foram analisados de forma qualitativa, em duas etapas complementares:

Da leitura inicial dos documentos foi extraída a cronologia dos fatos, ainda em estado bruto. Da análise foram definidos como importantes para a compreensão do processo os seguintes itens:

- Formação da equipe da SR-5;
- Concepção de trabalho extensionista dessa equipe - concepção de universidade de Horácio;
- Diagnóstico institucional da Extensão na UFRJ, feito pela SR-5;
- Documento teórico sobre a Extensão, feito pela SR-5;
- Criação do Campus Vicinal da Maré;
- Seminário de divulgação do projeto;
- Programas setoriais específicos.

Esta cronologia serviu como estruturação básica das entrevistas. Estas questões foram deixadas amplas, propositalmente, para que os informantes ficassem a vontade para dar o seu testemunho, incorporando dados que vieram a aumentar o espectro do material analisado.

A análise desses dados visou ordenar os momentos de negociação e omissão dos diversos atores organizacionais em torno do processo extensionista na UFRJ. O confronto dos argumentos

contrários e favoráveis a cada um dos itens norteadores da análise possibilitou a compreensão dessa dinâmica decisória.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. UFRJ - Breve Caracterização

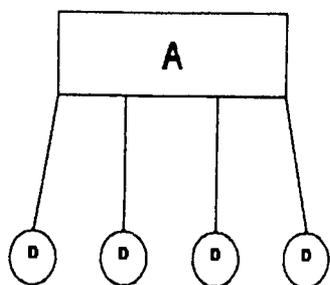
A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) é a mais antiga universidade brasileira e a "segunda, em todo o País, em índices de produção acadêmica e concentração de atividades de pesquisa" (VIANNA et al. 1986: 72). Sua fundação e trajetória ocupam lugar importante na própria história do ensino superior brasileiro face a seu papel relevante no cenário universitário. Antes de assumir a atual denominação e estrutura organizacional, a UFRJ foi alvo de uma série de decretos governamentais para sua constituição.

De acordo com o art. 1º do seu Estatuto, ainda em vigor, aprovado pelo Decreto nº 66.536 de 6 de maio de 1970,

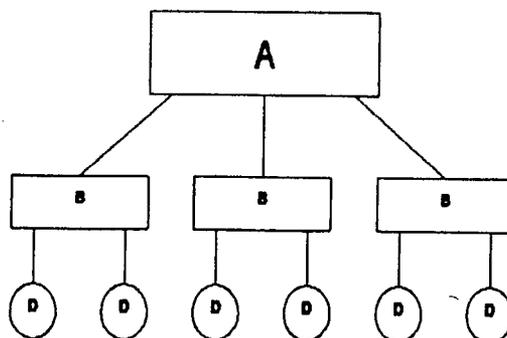
"A Universidade Federal do Rio de Janeiro, instituição de ensino e pesquisa, criada pelo Decreto nº 14.343, de 7 de setembro de 1920, com o nome de Universidade do Rio de Janeiro, reorganizada pela Lei nº 452, de 5 de julho de 1937, sob o nome de Universidade do Brasil, à qual foi outorgada autonomia pelo Decreto nº 8.393, de 17 de dezembro de 1945, e atualmente constituída de acordo com o Plano de Reestruturação aprovado pelo Decreto nº 60.455A, de 13 de março de 1967, é pessoa jurídica, em forma de autarquia de natureza especial, com autonomia didática, administrativa, financeira e disciplinar." (ESTATUTO UFRJ: 107).

Quanto a sua estrutura organizacional, a UFRJ segue uma das possibilidades definidas em lei. Segundo o estudo de Graciani (1984) sobre os modelos estruturais adotados pelas universidades após a reforma de 1968, vigente até hoje, destacam-se quatro modelos básicos:

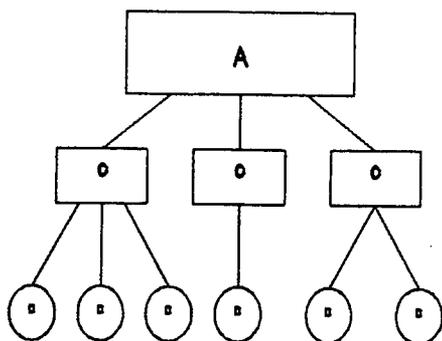
MODELO I - Nada Complexo



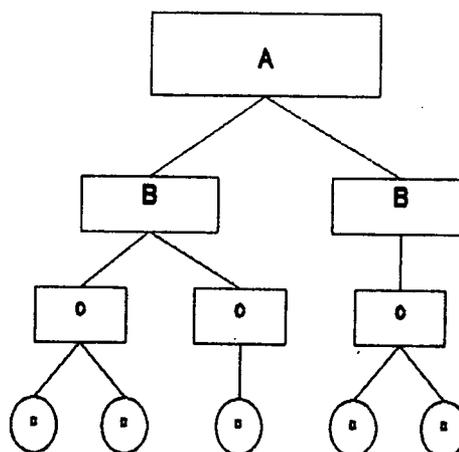
MODELO II - Relativamente Complexo



MODELO III - Complexo



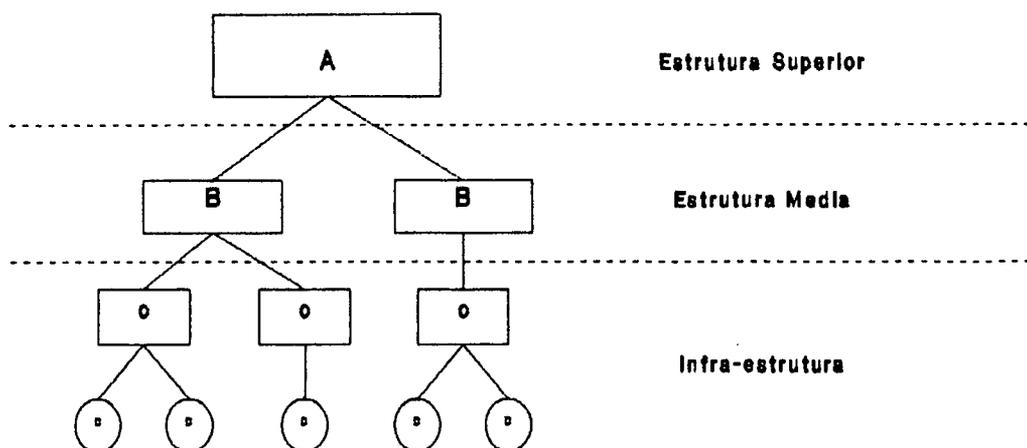
MODELO IV - Altamente Complexo



Legenda: A - Administração Superior;
B - Órgãos Setoriais (Centros);
C - Institutos, Escolas e/ou Faculdades;
D - Departamentos

Fonte: GRACIANI (1984: 77).

A UFRJ optou pelo modelo IV - altamente complexo - que, de acordo com seu estatuto é definido em três níveis básicos:



A estrutura superior é composta pela Reitoria e Conselhos Superiores. O art. 72 diz que "A Universidade é dirigida pelo Reitor, auxiliado por um Vice-Reitor e cinco Sub-Reitores" (ESTATUTO UFRJ: 131).

As Sub-Reitorias da UFRJ são as seguintes:

SR-1 - Sub-Reitoria de Ensino de Graduação e Corpo Docente;

SR-2 - Sub-Reitoria para Graduados e Pesquisa;

SR-3 - Sub-Reitoria de Patrimônio e Finanças;

SR-4 - Sub-Reitoria de Pessoal e Serviços Gerais;

SR-5 - Sub-Reitoria de Desenvolvimento da Universidade.

Além da Reitoria, a estrutura superior da UFRJ é composta pelos órgãos de Deliberação Superior que são o Conselho Universitário, o Conselho de Curadores, Conselho de Ensino de Graduação, Conselho de Ensino para Graduados e da Comissão de Tempo Integral e Dedicção Exclusiva. Compõem ainda, um órgão de

coordenação que corresponde ao Conselho Superior de Coordenação Executiva e a Assembléia Universitária.

A estrutura média é composta pelos Centros Universitários que são "órgãos de coordenação das atividades universitárias nas suas grandes áreas de ensino e pesquisa" (ESTATUTO UFRJ: 113). Tendo à frente um decano, há também a presença de um Conselho de Coordenação.

Esta estrutura média é formada por:

CLA - Centro de Letras e Artes

CCS - Centro de Ciências da Saúde

CCMN - Centro de Ciências Matemáticas e da Natureza

CFCH - Centro de Filosofia e Ciências Humanas

CCJE - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

CT - Centro de Tecnologia

FCC - Fórum de Ciência e Cultura

A infra-estrutura divide-se em unidades e sub-unidades. As unidades podem ser institutos que se encarregam do ensino e pesquisa em um setor de conhecimento fundamental, escolas ou faculdades ocupando-se ambas pelo ensino de ciclo profissional e órgãos suplementares.

O responsável pelas unidades é o Diretor, tendo ainda que ser ouvidos a Congregação e o Conselho Departamental.

As sub-unidades são compostas pelos Departamentos que correspondem à reunião coerente de disciplinas, em um campo bem definido de conhecimento. O chefe estará à frente dos Departamentos ouvidos o corpo deliberativo.

Apesar da configuração da estrutura universitária instituir a departamentalização no lugar das antigas cátedras,

visando dar maior organicidade à instituição, não se tem verificado na UFRJ um projeto no qual se promova a interdisciplinaridade pelo intercâmbio entre suas unidades. Este aspecto é considerado pelos entrevistados ao ressaltarem a dificuldade de um trabalho envolvendo as diversas unidades da organização para a consecução de um objetivo comum.

A autonomia departamental, ainda segundo depoimentos, é vista muitas vezes como total independência das unidades, numa perspectiva em que qualquer determinação emanada da administração superior pode ser recebida como interferência autoritária sobre os desígnios acadêmicos setoriais.

Tais constatações podem ser remetidas ao trabalho de Baldrige (1983) sobre como o sentimento de pertencimento dos atores organizacionais de universidades estão mais localizados nas unidades que na instituição como um todo. Na UFRJ, professores, alunos e funcionários referem-se a si próprios como ligados às escolas, faculdades e institutos e não primordialmente à UFRJ.

Não obstante as divergências entre as unidades da UFRJ, no início da década de 80 a luta pela democratização da instituição, em termos de uma maior participação da comunidade universitária nas suas principais decisões, foi o alvo comum a ser alcançado por todos.

O anseio de participação da comunidade da UFRJ materializou-se, em 1985, na reivindicação de eleições diretas para a escolha de Reitor. O processo formal para tal escolha vinha causando descontentamento entre professores, alunos e funcionários em virtude dos mesmos não se considerarem representados pelo Colégio Eleitoral aludido na legislação vigente. O repúdio às

decisões tomadas exclusivamente pelos diferentes órgãos deliberativos da universidade está inserido no movimento de âmbito nacional em prol da autonomia da universidade brasileira. De acordo com Graciani (1982), esses mecanismos sucessórios vigentes teriam como fim a manutenção de um grupo dirigente na condução da universidade. Contrapondo-se a essa condição a idéia de escolha direta do dirigente máximo da instituição universitária está ligada à descentralização das decisões maiores. O Reitor eleito fica condicionado a repartir com a comunidades que o elegeu as prerrogativas decisórias em todas as instâncias.

Frente à insatisfação da comunidade universitária com o processo de escolha estabelecido, o Conselho Universitário houve por bem nomear uma comissão com o encargo específico de promover um processo de escolha paralelo, envolvendo todos os professores da instituição. O resultado de tal pleito seria assim encaminhado ao Colégio Eleitoral Especial para apreciação antes da votação dos nomes que comporiam a lista sêxtupla.

No entendimento que a escolha pelos professores ainda seria restrita, mobilizaram-se os outros dois segmentos da comunidade universitária -alunos e servidores- no sentido de interferirem eles também neste processo de escolha. Nasce daí um movimento, ainda que oficioso, de escolha direta do Reitor da UFRJ por toda a Comunidade Universitária.

A perseguição do ideal democrático pautou todo o processo. Nas palavras do Prof. Joel Teodósio, então presidente da Associação dos Docentes da UFRJ (ADUFRJ), "o ideal seria a escolha direta do Reitor apenas no âmbito da Universidade, mas, dentro da atual estrutura, a eleição com a participação de todos os

segmentos é o critério mais democrático" (JB, 1º caderno, p. 9, 3/4/85).

O cronograma da eleição foi o seguinte:

1. Consulta envolvendo professores, alunos e funcionários - 9 e 10 de abril;
2. Consulta aos professores - 16 e 17 de abril;
3. Eleição da lista sêxtupla - 26 de abril.

Na primeira consulta estariam aptos a votar 3.600 professores, 8.500 funcionários e 18 mil alunos obedecendo-se a lógica de votos ponderados de forma que cada categoria representasse 1/3 dos votos (paridade entre categorias).

Para a segunda etapa da eleição houve a recomendação da ADUFRJ para que os docentes votassem nos nomes escolhidos previamente pelos três segmentos da comunidade universitária. Seguida tal recomendação, a coordenação do processo encaminhou o resultado ao Colégio Eleitoral Especial que o ratificou.

A escolha pelo Presidente da República não apresentou surpresas, confirmando-se o nome do Prof. Horácio Cintra de Magalhães Macedo como Reitor da UFRJ para o quadriênio 85/89. Defensor da plena autonomia universitária, entende também o eleito que esta "não pode se manter numa torre de marfim, alienada e alienante, fechada e autoritária" (JB, 1º caderno, p. 12, 12/4/85).

Quanto às questões internas afirma o Reitor que uma reitoria que queira ser "arejada, ativa e competente não pode exercer-se sem o apoio e crítica de professores, alunos e

funcionários e sem a presença de suas entidades representativas" (JB, 1º caderno, 18/4/85).

A mudança do papel e a missão do Reitor ao renunciar a seu poder centralizador, produz transformações na já complexa estrutura organizacional universitária. Segundo Perkins (1973) "a participação de professores, alunos e funcionários por meio de seus representantes, introduz importantes questões sobre onde o poder realmente reside".

4.2. O NOME DE HORÁCIO

A escolha do Prof. Horácio Macedo para ocupar o cargo de Reitor da UFRJ tem conexão íntima com o movimento de democratização da UFRJ. Sua participação nas articulações políticas da ADUFRJ foi sempre expressiva, tendo sido ele também o primeiro decano escolhido por voto direto na UFRJ. Durante a greve dos docentes de ensino superior em 1984, sua liderança e carisma contribuíram para a consolidação de seu nome como o de um líder natural da UFRJ.

Dentre as preocupações do movimento docente quanto à função da universidade, impõe-se a necessidade de fazê-la funcionar como "rua-de-mão-dupla", entendendo-se tal metáfora como a da possibilidade da universidade interagir de forma orgânica com a sociedade que a mantém. Dentro dessa linha de pensamento é elaborado um documento, durante a greve de 1984, que é em parte absorvido por Tancredo Neves num discurso em que lança suas pretensões para a universidade brasileira. O posicionamento geral

do Reitor eleito mostra-se em consonância com o momento político nacional, pois o Prof. Horácio Macedo foi um dos elementos pensantes de tais propostas.

A primeira eleição para Reitor da UFRJ ocorre pois, num momento de efervescência das lutas pela democratização nacional sob influência do movimento docente - interlocutor privilegiado da intelectualidade universitária - com a aliança dos movimentos estudantil e de servidores. Nas palavras do Sub-Reitor de Pessoal e Serviços Gerais "a eleição de Horácio correspondeu ao momento de apogeu do movimento docente" (entrevista).

Nesta primeira eleição na UFRJ 18 nomes se candidataram ao cargo. Sendo assim, seus programas de gestão e diretrizes políticas só puderam ser debatidos em nível superficial sem que houvesse o detalhamento das ações específicas inerentes a cada um dos itens abordados pelos candidatos. A preocupação principal da comunidade universitária foi a de alçar ao posto máximo da administração um nome escolhido pela própria UFRJ.

Para tanto, estabeleceu-se uma coalizão em torno do nome do Prof. Horácio, composta de elementos heterogêneos da instituição. A união de forças antagônicas era necessária para se vencer a interferência direta do governo federal. De qualquer forma as diretrizes gerais da campanha do Prof. Horácio Macedo não receberam oposição da comunidade universitária.

A proposta do Reitor Horácio Macedo, segundo seus colaboradores diretos, indica um caminho para a transformação da UFRJ. A intenção da administração superior foi a de modificar a concepção de universidade até então vigente. Esta mudança foi proposta nos termos das principais reivindicações dos movimentos

organizados da universidade brasileira e na perspectiva de atendimento às necessidades da população. De acordo com o Sub-Reitor de Pessoal e Serviços Gerais significou a "oportunidade de ser experimentada na prática, numa gestão institucional, esta série de bandeiras de luta gerais" (entrevista).

Em termos mais específicos essa transformação significaria um giro pois até então as atividades universitárias privilegiavam o desenvolvimento tecnológico e a produção industrial; a concepção alternativa a esta, seria a de voltar à produção desse conhecimento para a solução de grandes problemas sociais.

Das primeiras observações sobre a UFRJ no período estudado (85/89) destacam-se duas preocupações básicas do Reitor: a autonomia e a função social da universidade. Tais preocupações, nos termos de Macedo, não são estanques. Ele entende que seu papel frente à UFRJ, enquanto Reitor eleito, seria o de resgatar a vitalidade da função universitária sobre esses dois pilares básicos. De acordo com suas declarações não apenas a UFRJ, mas toda a universidade brasileira, de uma maneira geral, "durante todos esses anos de autoritarismo... foi transformada numa instituição afastada dos problemas da população" (O Globo, 19/11/85, p. 5).

Esse distanciamento da universidade brasileira dos problemas sociais da população é vinculada por Macedo à ausência de autonomia, na medida em que as decisões eram tomadas diretamente pelo poder central que em sua opinião não considerava fundamental a área de ciências sociais (Folha de São Paulo, 5/4/86, p. 25).

No momento em que a universidade avança rumo a sua autonomia - escolha de Reitor pela comunidade universitária - este Reitor eleito entende que tal autonomia só faz sentido se tributária das tentativas de resgate de sua função social.

Vale salientar que apesar das proposições do Reitor eleito convergirem para um movimento transformador consubstanciado numa gestão de moldes participativos, a lei 5540/68 estava em vigor e segundo Graciani (1982) sob tal legislação "o Reitor centraliza todo o poder em suas mãos ...". (GRACIANI, 1982: 99)

Por outro lado, os centros de pesquisa estabelecidos na UFRJ possuem autonomia frente às instâncias decisórias da universidade por possuírem verba própria para seus projetos específicos, oriundos de órgãos financiadores, independendo assim do orçamento global da instituição.

Verifica-se, pois, um embate: o Reitor centraliza poder ao mesmo tempo que em as unidades se mantêm autônomas por injeção de recursos externos e pela própria estruturação da UFRJ que preservou após 1968, escolas, institutos e faculdades (dentre os modelos estruturais de organização universitária pós-reforma, o mais complexo) poderosos frente as decisões centrais.

A coalizão formada à época da eleição (frágil em sua composição heterogênea) precisaria de contínuas negociações para viabilizar qualquer projeto de transformações gerais da universidade em torno de um tema comum, sob o risco de serem acionados os mecanismos de poder centralizados nas mãos do Reitor; estatutariamente legais, porém inadequados aos anseios democratizantes da UFRJ.

4.3. DIRETRIZES POLÍTICAS DO PERÍODO

O direcionamento ideológico contido nas mensagens do Reitor ao público, através dos jornais diários, indica para um alvo determinado: vinculação das atividades acadêmicas às necessidades da sociedade. Ao ser eleito o Prof. Horário Macedo faz declarações do seguinte teor:

"A universidade deve ter dois compromissos: com a qualidade de seu ensino e de sua pesquisa e com a sociedade" (JB, 12/4/85).

"A universidade não deve se manter numa torre de marfim, alienada, fechada e autoritária" (JB, 12/4/85).

"A universidade existe para servir à sociedade, que lhe tira qualquer caráter corporativo restrito e paroquial" (JB, 18/4/85).

"Só entendo a democratização da universidade pela pluralidade de idéias e por uma proposta séria de ensino que sirva de fato à sociedade" (O Globo, 23/4/85).

"UFRJ existe para servir à sociedade" (O Globo, 7/7/85).

"O poder central tirou da universidade a elaboração do pensamento intelectual crítico e participativo. Resgatar essa imagem é aproximar a universidade da sociedade e permitir a existência do diálogo, da contradição, da discussão e da busca de soluções para os problemas emergentes" (O Globo, 7/7/85).

A universidade deve

"ser o instrumento de um pensamento avançado que contribua para as transformações sociais" (O Globo, 7/7/85).

A universidade

"deve abrir as portas para a população debater e buscar soluções de seus problemas, além de funcionar como polo irradiador de cultura" (JB, 3/9/85)

"Resgatar a função social universitária como instrumento útil e eficaz no processo político e social do país" (JB 3/9/85).

"O Reitor Horácio Macedo não esconde a satisfação de estar a pleno vigor o seu projeto de resgatar a imagem da UFRJ aproximando-a da sociedade e permitindo a busca de soluções para os problemas mais emergentes. ... como exemplo, cita os trabalhos desenvolvidos na Favela da Maré" (O Globo, 24/8/86).

Em termos gerais essa é uma das grandes preocupações do Reitor Horácio Macedo. No Plano de Trabalho da Reitoria "alinham-se os objetivos da política institucional da Universidade Federal do Rio de Janeiro". O item 5 destaca como importante "desenvolver a extensão para ampliar a articulação entre a Universidade e a Sociedade nas áreas da educação, da saúde, da cultura artística, dos desportos e da ciência e tecnologia" e como um dos objetivos específicos o de levar a atividade docente-discente para a área da Maré.

A situação na UFRJ no momento da primeira eleição para Reitor pode ser resumida da seguinte forma:

O processo de escolha direta é resultado de pressões não apenas da comunidade universitária mas principalmente do ambiente externo à organização. Seu significado reflete as lutas pela democratização da sociedade brasileira e de suas instituições, rejeitando o poder autoritário que exclui a participação dos atores sociais envolvidos na dinâmica institucional.

Essa necessidade de mudança é vista pelos teóricos organizacionais (HALL, 1984; SHIRLEY, 1976; KATZ & KAHN, 1975) como ocasionada por forças externas, exigindo, portanto, adaptação

da estrutura interna à nova situação desejada que no caso era a de desvinculação direta da autoridade do Reitor com o poder central, passando este a ser o representante da comunidade universitária, fazendo com que professores, alunos e funcionários tivessem maior envolvimento nas decisões organizacionais.

Ao escolher pela primeira vez o seu Reitor, a comunidade universitária como endossa as propostas de mudança na universidade. Dos 18 nomes que se lançaram ao pleito, o escolhido é o Prof. Horácio Macedo cuja liderança no movimento docente o colocava como figura divergente da situação anterior de atrelamento ao governo federal.

Alguns dos professores envolvidos diretamente com Horácio salientam a importância de seu nome para ficar à frente da UFRJ nesses quatro anos. Destacam que sua proposta foi compatível com a do movimento docente, segundo a qual a democratização da universidade é concebida em sentido mais amplo do que a mera eleição de um Reitor. Estaria em causa a própria concepção de universidade, cuja produção deveria voltar-se para os problemas da sociedade. O Prof. Horácio seria a pessoa mais indicada para conduzir tal projeto por ser carismático, comprometido com a transformação e uma força junto aos estudantes.

Mesmo entre os setores não ligados diretamente a Horácio não houve oposição a suas teses gerais, embora as ações específicas de atuação da gestão institucional não estivessem definidas com clareza. A coalizão formada em torno de seu nome limitava-se a proposições amplas de democratização da UFRJ.

Apesar de não terem apoiado diretamente nenhum dos 18 candidatos, a Associação de Docentes e de Servidores, assim como o

DCE apoiaram o pleito como elemento de mobilização em prol da autonomia da universidade.

Após a primeira consulta, feita com os três segmentos da comunidade universitária, seus organismos representativos colocaram-se ao lado do vencedor. Tal posicionamento não representou a aceitação fechada das propostas do então candidato e sim o respeito a um processo eletivo que pautou antigas reivindicações desses movimentos. Entretanto, os principais balizadores da proposta política do Prof. Horácio Macedo não receberam, por parte dessas associações, oposição em primeira instância.

Ao assumir o cargo, o novo Reitor encontrou uma situação favorável a sua atuação; suas propostas gerais eram vistas com simpatia pelos movimentos organizados da UFRJ. Aliado a isto não havia sequer uma oposição sistematizada por parte de seus adversários.

Um dos fatores que indicavam o caráter transformador dessa nova gestão foi o fato dessa eleição ter lançado na história universitária do país, como ressalta o Prof. Joel Teodósio, o primeiro Reitor oriundo do movimento docente, portanto naturalmente comprometido com a mudança e com a participação da comunidade universitária nas decisões organizacionais (entrevista).

Uma das providências nesse sentido foi a de estender, de maneira integral, o processo eletivo às sub-unidades da organização. Dessa forma o Reitor abriu mão da prerrogativa estatutária de nomear decanos, diretores e chefes, em nome do

direito à participação dos componentes dos respectivos centros, unidades e departamentos nesta decisão.

No âmbito interno da Reitoria, a ocupação dos principais cargos reflete, segundo o Prof. Joel Teodósio, a aliança eleitoral formada em torno do Prof. Horácio Macedo. As lideranças do movimento docente passam então a ocupar esses cargos da administração superior. Pode-se afirmar que, naquele momento, a Associação Docente teria assumido o poder na UFRJ na medida em que o Reitor e seu "staff" direto eram ligados à diretoria da ADUFRJ.

Ainda sobre a questão da nomeação de sub-reitores, o Prof. Horácio Macedo inova ao cumprir uma de suas promessas de campanha: a de conduzir ao cargo de Sub-Reitor de Pessoal e Serviços Gerais (SR-4) um funcionário técnico-administrativo. Até então todas as funções importantes da universidade vinham sendo exercidas por docentes. Entre as medidas de democratização da UFRJ, o Reitor considerava importante a divisão de responsabilidades entre docentes e funcionários na direção

Embora considerasse as principais decisões prerrogativas do corpo docente (dados os objetivos da instituição), João Eduardo, então presidente da ASSUFRJ, esclarece que essa participação já era reivindicada pelo movimento dos servidores. A SR-4 tornou-se o alvo imediato dessa luta por cuidar diretamente dos interesses funcionais (inclusive os trabalhistas).

O nome escolhido para o cargo foi o do próprio Presidente da ASSUFRJ o que facilitaria as decisões participativas face a sua representatividade. Por outro lado, surge o risco de uma possível cooptação do movimento dos servidores pela administração central.

A ascensão do movimento docente/servidores aos principais cargos da administração universitária alimentará uma das polêmicas do período estudado. Ao assumir, a nova administração encontra ambiente propício para o exercício de uma gestão participativa. Tal conjunção, no entanto, rompeu-se com a irrupção dos primeiros focos de oposição dessas associações.

Tais focos instauram uma crise que se arrasta em território imprevisto. Antes do processo da escolha direta de Reitor, a polarização e enfrentamento desses dois setores era natural por suas posições necessariamente antagônicas: representantes do governo X organizações para-sindicais. Agora que o Reitor eleito e seu "staff" provêm dessas associações, os atritos geram ressentimentos de ambas as partes, dividindo o movimento e tirando muito do respaldo participativo imprescindível a um Reitor eleito pela comunidade universitária.

Ao assumir, o novo Reitor começa a imprimir sua marca; a marca da diferença para manter coerência com sua campanha eleitoral e toda sua trajetória de contestação dentro da vida acadêmica.

A preocupação com mudanças envolve todos os setores da UFRJ. A extensão no entanto sobressai-se de imediato por não haver uma política institucional definida para esta atividade, nem tradição em trabalhos extensionistas.

4.4. A POLÍTICA EXTENSIONISTA DO PERÍODO: A VERSÃO OFICIAL

A extensão na gestão do Prof. Horácio Macedo representava, pois, uma das tentativas de instituir uma marca própria que a

distinguisse das outras reitorias³. O novo grupo dirigente vincula a crise do ensino superior às estruturas arcaicas e cartoriais que se estabeleceram nas unidades da UFRJ, tendo como consequência direta a burocratização do ensino e da pesquisa nelas desenvolvidas.

Ao chegar à frente da Reitoria da UFRJ, o Prof. Macedo não encontrou na estrutura superior sequer um órgão ao qual estivesse afeta a atividade de extensão; para tanto delegou à Sub-Reitoria de Desenvolvimento da Universidade (SR-5) a responsabilidade sobre as atividades, projetos e programas extensionistas a serem desenvolvidos a partir de linhas gerais que subsidiassem uma política institucional de extensão na UFRJ.

Desta forma, sem alterar a estrutura da organização e, segundo o Prof. Moacyr Góes, "forçando um pouco as atribuições estatutárias" (entrevista) instituiu-se na administração da UFRJ uma Sub-Reitoria para tratar de questões referentes à extensão universitária bastando para isso mudar em parte sua denominação para Sub-Reitoria de Desenvolvimento e Extensão (SR-5).⁴

A equipe convidada para compor esta Sub-Reitoria (um Sub-Reitor, um superintendente Geral e assessores diretos) têm sua origem na militância do movimento docente. Outro fator importante levado em consideração para a ocupação desses cargos foi a experiência anterior, dessas pessoas, em trabalhos extensionistas. A prof^a. Dulce Chiaverini, Sub-Reitora da SR-5, desenvolvia em sua unidade de origem atividades na área de saúde comunitária e ao

³A marca de "diferença" é perseguida por toda a equipe. Por "outras reitorias" entenda-se não só as reitorias que precederam a administração de Horácio Macedo na UFRJ, mas também todas as outras reitorias do sistema público universitário brasileiro.

⁴Originalmente, a SR-5 foi criada para implantar o campus da Ilha do Fundão.

assumir convidou para ocupar a superintendência Geral o Prof. Moacyr de Góes que havia sido recentemente reintegrado à UFRJ pela anistia. A escolha desse nome, segundo a Profª Dulce, deve-se a sua participação ativa em movimentos de educação popular na década de 60 e também por estar à época trabalhando em propostas gerais para a extensão universitária. (Entrevista)

Dos depoimentos da equipe pensante da SR-5 pode-se extrair entusiasmo e dedicação a este trabalho, visto por eles como possibilidade de implantar bandeiras de luta dos docentes mais progressistas do ensino superior. Citam como exemplo o documento produzido durante a greve de 1984 no qual se vislumbra uma universidade aberta para a sociedade, onde as demandas sociais pudessem aflorar.

Este grupo pretendia assim, dar ao trabalho de extensão um cunho transformador no sentido de que a universidade passasse a ter um papel inovador a partir de sua articulação com a comunidade e seus problemas sociais. Nas palavras da Sub-Reitora da SR-5, esta Reitoria pensava a extensão "como o oxigênio que tirasse um peso tradicionalista da universidade" (entrevista).

Acreditando ser o trabalho de extensão importante no processo de mudança de uma concepção de universidade em direção à idéias mais progressistas de uma interação com a sociedade, a equipe da SR-5 trilhou os seguintes passos:

1 - Diagnóstico Institucional da Extensão na UFRJ

A primeira preocupação da equipe da SR-5 foi a de conhecer na prática, "pelo conhecimento da realidade", o que já vinha sendo desenvolvido em termos de extensão nos departamentos acadêmicos.

Optou-se pela aplicação de um questionário onde eram perguntados sobre os trabalhos de extensão já desenvolvidos e as pretensões para tais trabalhos. Este levantamento apresentou dificuldades de execução devido à exigüidade de tempo. O Relatório SR-5 85/89 destaca que os resultados deveriam ser conhecidos no início do primeiro semestre letivo de 1986 e tendo sido começado o levantamento em final de 1985, apenas o grande empenho dos funcionários da Sub-Reitoria pôde superar o entrave.

Nesse levantamento da realidade extensionista da UFRJ é destacada essa característica da equipe da SR-5: o entusiasmo pelo trabalho. Os ocupantes dos postos decisórios desta Sub-Reitoria foram envolvidos pela perspectiva de desenvolver uma atividade coerente com suas lutas políticas; possibilidade, sem dúvida, ímpar dadas as prerrogativas inerentes à posse dos instrumentos de poder institucional. Esse entusiasmo estendeu-se aos funcionários alocados na antiga Sub-Reitoria de Desenvolvimento da Universidade, que se engajaram com afinco nos projetos e propostas inovadores desse grupo recém guinado ao poder.

Do resultado desses questionários detectou-se a primeira dificuldade para implantar uma política de extensão institucional, qual seja, "o conceito de extensão era definido da forma mais diversa possível. Você falava 'laranja' e as pessoas entendiam 'melancia'" (Correspondência 17.02.86. SR-5: 1).

Neste ponto já se visualizava um dos elementos que marcou todo o processo de extensão na área da Maré no período 85/89: a preocupação em se obter uma unidade conceitual em torno do tema. A busca de tal unidade possibilitou direcionar o trabalho na perspectiva assumida pelo grupo dirigente, frente à dificuldade de se obter um consenso sobre como conduzir a função extensão.

2 - Documento Teórico sobre a Extensão

Detectada, nos termos da SR-5, a inexistência de entendimento institucional sobre "o que é extensão" esta equipe partiu para discussões internas no intuito de elaborar um documento teórico que subsidiasse propostas para a implantação de uma política extensionista na UFRJ. Segundo depoimentos de membros da equipe houve um processo de criação coletiva, em intercâmbio com a comunidade, na produção de várias versões até se chegar à definitiva.

O resultado deste processo criativo materializou-se no documento "Da Extensão Universitária - Versão Preliminar, Uma Proposta em Discussão"⁵. Este documento é pensado pela equipe da SR-5 como passo inicial para uma discussão maior com toda a comunidade universitária sobre o conceito de extensão a ser adotado numa política institucional da UFRJ. As idéias ali desenvolvidas partem da premissa que "na UFRJ a implantação de uma política de extensão universitária significará completar o seu perfil de uma universidade moderna, isto é, colocar junto à

⁵Pode-se identificar neste documento a influência do trabalho desenvolvido por Moacyr de Góes na década de 60, descrito em seu livro "De pé no chão também se aprende a ler".

pesquisa e ao ensino esta nova área de reflexão-ação" (Relatório SR-5 85/89, p. 6).

Demonstra-se a preocupação em estabelecer uma marca desta Reitoria num campo de atividade institucional até então negligenciado na UFRJ.

As constantes críticas sofridas pela universidade pelo seu encastelamento e distanciamento das questões sociais da população encontra ali eco receptivo. A imagem mais repetida, tanto em documentos quanto em depoimentos, é a de "rua-de-mão-dupla" onde o saber acadêmico encontraria a oportunidade da elaboração de sua praxis como também a de trazer um novo aprendizado, a partir da convivência com os problemas reais da população, proceder a uma reflexão teórica acadêmica. (Relatório SR-5 85/89, p. 7).

Além da elaboração do conceito de extensão a ser assumido pela SR-5 e UFRJ, o relatório destaca a necessidade da institucionalização da atividade pela criação de órgãos, alocação de recursos, disseminação do trabalho inter e extra UFRJ, avaliação de unidades, docentes e discentes na execução de trabalhos extensionistas.

Este documento norteia toda a atividade da SR-5 no período 85/89 e, no âmbito externo da UFRJ, representa fundamental importância no documento final do I Encontro de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, realizado em 1987.⁶

⁶O texto final com os resultados do Encontro é transcrito no Relatório SR-5 85/89.

3. Institucionalização

"A UFRJ decide tornar a Área da Maré ..., um Campus Universitário Vicinal".⁷

A idéia da universidade se voltar para os problemas da sociedade, principalmente da população carente, teria que ser experimentada num espaço geográfico específico. Dos trabalhos de extensão dispersos pelas unidades da UFRJ já existia uma unidade de cuidados básicos de saúde na Área da Maré, mantida desde 1982 pelo Hospital Universitário Clementino Fraga. A Escola de Enfermagem Ana Neri (EEAN) e o Instituto de Planejamento e Pesquisa em Urbanismo (IPPUR) tinham interesse em desenvolver atividades na área. Seria este, portanto, o local privilegiado por esta gestão para se por em prática as novas diretrizes do trabalho extensionista.

Aliado a este contato inicial com as populações carentes da Maré através do Hospital Universitário, outro fator considerado de fundamental importância para a escolha desta favela como Campus Vicinal foi sua vizinhança da ilha do Fundão (principal campus da UFRJ) e até então não ter merecido por parte desta Universidade atenção especial para a prestação de alguns serviços. Tal omissão era vista como inadmissível pela Reitoria do Prof. Horácio Macedo que salienta em entrevista que a UFRJ só se lembrava da existência dessa comunidade carente quando, ao passar pela ponte que liga a Ilha do Fundão ao continente, sentia o odor desagradável ali exalado.-

⁷Resolução 03/86 - Conselho universitário UFRJ.

A conjunção desses dois fatores motivou o interesse da SR-5 em estabelecer programas de extensão institucionais na favela da Maré, trazendo para si o ganho político da imagem do Campus Vicinal que contrapunha-se aos Campi Avançados tão disseminados no período militar.

O Campus Avançado representava para a SR-5, "um passado indecoroso" da extensão universitária (entrevista). Já o Campus Vicinal, nos termos propostos pela UFRJ, representaria um espaço privilegiado para a "discussão sobre as questões da democracia, da cidadania, da cultura, das relações de trabalho, da geração da tecnologia, dos desequilíbrios regionais e sociais, da soberania nacional, etc." (Relatório SR-5 85/89, p. 7).⁸

A primeira providência para se obter um respaldo legal para as atividades de extensão a serem desenvolvida sob o comando da SR-5 na Área da Maré foi a de encaminhar processo ao Conselho Universitário para a criação deste Campus Vicinal. Ao fazê-lo, a SR-5 já vinha mantendo contatos iniciais com a população favelada.

Os envolvidos justificam a preocupação como forma de esclarecer a comunidade universitária, através de seu conselho máximo, sobre as pretensões e propostas acadêmicas envolvidas no projeto a fim de afastar qualquer possibilidade de confundí-lo com "subversão". Segundo o prof. Horácio Macedo, a Resolução era necessária para a atividade "não ficar a descoberto" ou seja sem o respaldo institucional. (Entrevista)

Ao se consumir a existência do Campus Vicinal pode-se, com maior liberdade, imprimir as iniciativas necessárias para o

⁸Sobrepõe-se à distinção geográfica entre campo avançado e campo vicinal, uma distinção ideológica (curiosamente de extração espacial) entre direita e esquerda. Ver Cap. 4, pág.

trabalho, falando-se em nome da UFRJ. A equipe da SR-5 acreditava no crescente envolvimento dos departamentos acadêmicos na consecução dos trabalhos nos moldes propostos. No entanto, a Resolução não tem em si um caráter imperativo de obediência a suas determinações, ficando a decisão de segui-las ou não uma prerrogativa das unidades, face sua autonomia.

O Prof. Horácio Macedo considerou fácil a aprovação da Resolução principalmente porque um Reitor recém eleito tem muita força junto aos órgãos deliberativos. De fato, a tramitação do processo foi rápida:

PROCESSO 8343/86-39

- SR-5 encaminha um ante-projeto de Resolução em 20 de fevereiro de 1986.

- Encaminhado ao Magnífico Reitor.

- Retorna à SR-5 que "considera premente a necessidade desta universidade assumir um compromisso explícito com o desenvolvimento das comunidades vizinhas" (fls. 3) a partir de solicitações das comunidades da Maré.

- Parecer da CET (fls. 4) sobre a utilização de projetos já existentes e proposta de acompanhamento das ações pelo Conselho.

- Aprovado por unanimidade e transformada em Resolução 03/86 do Conselho Universitário em 3 de abril de 1986 e publicada no Boletim UFRJ n. 15 de 10 de abril de 1986, com parecer do Prof. Carlos Chagas, representante da comunidade, apontando para a complexidade do projeto e das necessidades inerentes ao seu desenvolvimento.

Por outro lado o prof. Horácio Macedo afirma ter havido um relativo descrédito dos membros do Conselho Universitário quanto a efetiva implementação do projeto, achando que esta seria uma Resolução, como tantas outras, que ficaria apenas no papel. "Quando perceberam o projeto já estava andando" (entrevista).

4. Seminário "Vamos Entrar Nessa Maré?"

Após a criação em abril de 1986 do Campus Vicinal da Maré, considerado oficialmente como o "batismo institucional" do trabalho extensionista na UFRJ, a equipe da SR-5 intensificou os contatos com as principais lideranças da área no intuito de identificar as necessidades que pudessem gerar intercâmbio com os trabalhos acadêmicos da UFRJ.

Para eles, a ida à Maré implicava em derrubar de uma vez por todas a imagem da Universidade como Torre de Marfim que estaria disseminada em nossa sociedade. Esse contato, facilitado em parte por alunos moradores da região, é visto como a primeira ação efetiva para a implantação de um trabalho de "rua-de-mão-dupla" como o previsto na proposta teórica da extensão na UFRJ.

A situação configurava-se da seguinte maneira:

a) A UFRJ, personificada em seus dirigentes superiores, estabeleceu que a favela da Maré seria o local privilegiado para um experimento extensionista, possibilitando a democratização do acesso de populações carentes aos serviços da universidade;

b) SR-5 manteve contato com as lideranças comunitárias para detectar suas necessidades;

c) A comunidade responde com um rol de problemas da mais variada ordem, cabendo à UFRJ responder a tais solicitações com serviços de seu corpo constitutivo (alunos, professores e funcionários) sob o risco de aumento do descrédito popular quanto à função da universidade. Ao procurar a população, afiançou-se, necessariamente, uma contrapartida de serviços.

Dessa forma estabeleceu-se a ligação em um dos sentidos: a universidade, representada pela SR-5, tomara conhecimento dos principais problemas do seu Campus Vicinal.

Para que houvesse a implementação do trabalho extensionista seria necessário que as diversas unidades componentes da UFRJ desenvolvessem projetos de intervenção em suas respectivas áreas de conhecimento. Nesse intuito, a SR-5 promoveu em setembro de 1986 o Seminário "Vamos Entrar Nessa Maré?".

No dia 24 deste mês a equipe técnica da SR-5, apoiada integralmente por toda a administração superior, coordenou os debates em torno do como se fazer a extensão na UFRJ. Pretendiam, inicialmente, discutir com toda a comunidade universitária.

O documento teórico elaborado pela SR-5 foi distribuído como suporte para o início das discussões. De acordo com a Sub-Reitora Prof^a Dulce Chiaverini este procedimento foi assim definido para que houvesse uma base inicial de debates, "para não se partir do nada". A equipe declarou-se aberta a críticas,

sugestões e modificações de qualquer ordem em torno das idéias ali contidas. (Entrevista)

O objetivo do encontro, segundo a SR-5, seria de rever o posicionamento da Universidade frente a extensão para que sua proposta pudesse obter o estatuto acadêmico até então alcançado pelo ensino e pesquisa . A estratégia foi a de sensibilizar as unidades sobre a importância de um trabalho extensionista a ser desenvolvido na área da Maré. Cumpre notar que já se iniciara naquele momento o processo de intervenção UFRJ/Maré. Como afirma um dos assessores da SR-5 "nós já estávamos na Maré" (entrevista).

De concreto pouco se obteve ao fim do seminário. Dos depoimentos dos membros da equipe, o mais otimista considerou a frequência razoável, com a participação de algumas unidades. O registro de frequência ao seminário demonstra uma baixa participação da comunidade universitária. Do universo total da UFRJ compareceram 2,6% dos docentes, 1,3% de alunos e 0,6% dos funcionários. Com referência às unidades apenas 50% enviaram representantes docentes.

Na avaliação da Profª Dulce Chiaverini, o fato da SR-5 levar uma idéia já trabalhada para ser discutida foi mal interpretada. A equipe entendeu, após o evento, que apesar de suas intenções, a estratégia adotada foi equívoca. Gerou um mal-entendido: uma possível imposição, por parte da administração central, de um projeto de trabalho já acabado.

Frente aos resultados obtidos no seminário, o Prof. Horácio Macedo reconheceu que houve pouca afluência de participantes, considerando o resultado como uma "resposta morna" e foi enfático ao reproduzir sua reação à época: "Eu vou fazer

isso, vamos contratar gente, quem quiser pode participar". (Entrevista) Esta afirmação é justificada por ele próprio com base em dois argumentos:

a) A proposta era calcada no programa da eleição que o elegeu Reitor;

b) Necessidade de criar um fato em tamanho e importância indiscutível de forma a tornar-se irreversível; dessa forma a extensão passaria a existir institucionalmente.

5. Novas Aproximações e Projetos

Com o relativo fracasso da primeira tentativa de aproximação com as unidades para o desenvolvimento de trabalhos de Extensão na Maré, a equipe da SR-5, de posse das reivindicações da população local, procurou as unidades específicas por área de atuação como educação, saúde, educação física etc.

O saldo dessa abordagem é vista pela SR-5 como negativa. As unidades não responderam em meio à inércia departamental que impede que se estabeleça um plano de trabalho diferente do já executado.

Frente ao descompromisso das unidades com a política extensionista traçada pela Reitoria criou-se um problema de resposta à população carente que já havia sido envolvida num primeiro momento. A inexistência de retorno dos reclamos da comunidade só poderia acirrar o afastamento entre universidade e sociedade.

Na medida em que esta Reitoria havia assumido com a posição de democratizar a UFRJ de forma que esta viesse a servir à sociedade, tornou-se imperativa uma ação direta por parte da própria equipe da SR-5 face às expectativas lançadas na Maré. Frente a essa questão, tomou-se uma decisão polêmica nos termos da administração da UFRJ: a SR-5 passou a desempenhar uma atividade executiva, assumindo os projetos independente das unidades. É no momento dessa decisão que se acirram as críticas internas aos trabalhos de extensão.

O Prof. Horácio Macedo entende que na conjuntura estabelecida "a SR-5 tinha que ser operativa, não tinha outro jeito", pois com a recusa das unidades acadêmicas em se engajar na proposta da administração superior, seria preciso montar uma estrutura própria para estender os trabalhos da universidade para a população da área da Maré. Esta estrutura, coordenada pela SR-5, envolvia professores e pessoas contratadas "ad hoc" para este trabalho, e também alunos como monitores, treinados diretamente pela SR-5. Os professores da própria universidade que prestavam serviços na Maré o faziam vinculados à Sub-Reitoria.

Dessa forma a própria Sub-Reitoria coordenava ações extensionistas na área da Maré. Porém os componentes da SR-5 afirmam que as iniciativas vindas de departamentos foram sempre bem recebidas mesmo quando desvinculadas da unidade teórico/conceitual estabelecida.

Por outro lado a Escola de Enfermagem Ana Neri (EEAN) é citada por ter respondido de maneira satisfatória às propostas extensionistas definidas pela SR-5. Esse engajamento é entendido não como uma reverência dessa unidade a uma proposição feita pela

Reitoria e sim à harmonização dessa proposta central às condições curriculares estabelecidas pela EEAN previamente.

Essa escola passou em 1976 por uma reforma curricular como resultado de uma ampla discussão interna. A partir do novo curriculum estabelecido, a extensão passou a ocupar um espaço privilegiado na formação de seus alunos, sendo impossível a eles concluir sua formação sem obter créditos por trabalhos extensionistas.

Com a proposta do trabalho no Campus Vicinal da Maré, a EEAN viu surgir uma oportunidade institucionalizada de comprovar a qualidade de seu curriculum reformulado. Somaram-se os esforços num trabalho acordado por ambas as partes.

Tomado como exemplo de um trabalho em moldes exemplares, têm-se por outro lado, uma situação diametralmente oposta em termos de condução de decisões acadêmicas. O estabelecimento de um projeto específico na Area da Maré que não contara com o envolvimento harmônico entre Sub-Reitoria e unidade acadêmica desencadeou críticas, criando dificuldades para seu estabelecimento. O projeto em tela era afeto ao mesmo centro acadêmico, o Centro de Ciências da Saúde (CCS), mais especificamente na Escola de Educação Física e Desportos (EEFD).

De acordo com o depoimento da Profª Dulce Chiaverini, a SR-5 tomou conhecimento da disponibilidade de uma verba de um organismo internacional destinada especificamente para desporto coletivo. Dessa forma a Sub-Reitora procurou o Diretor da EEFD informando-o da possibilidade dessa Escola vir a desenvolver esse trabalho, sinalizando também para a perspectiva de efetiva-lo no Campus Vicinal na medida em que o perfil do projeto desejado pelo

órgão financiador adequava-se a uma das necessidades levantadas junto à população da Maré.

Mediante contatos já efetivados com a população da área da Maré, um dos problemas diagnosticados seria o tempo livre das crianças e adolescentes da região que os predisporia a atividades junto aos traficantes locais como "aviões"⁹. A idéia seria pois, a de ocupar o tempo ocioso desses meninos com atividades desportivas possibilitando, por outro lado, à EEFD uma intervenção técnica de seus alunos coordenados pelos professores e respaldados financeiramente pela verba destinada a trabalhos dentro desses moldes.

Após alguns meses, sem retorno da unidade convocada, esgotando-se o prazo para obtenção do financiamento, a SR-5 assumiu a proposta, trabalhando diretamente com alguns professores da EEFD, sem o respaldo departamental e utilizando alunos como monitores. Para a equipe da SR-5, o não envolvimento da EEFD neste trabalho deveu-se a um preconceito resultante de uma visão estereotipada do desporto apregoada por esta Escola. Acreditam os envolvidos neste programa que o mesmo visava "contribuir para a construção de uma nova praxis para essa atividade" (Relatório SR-5 85/89).

As duas iniciativas acima citadas (Escola de Enfermagem Ana Neri e da Escola de Educação Física e Desporto) foram aqui descritas por serem elucidativas de duas posturas extremas e antagônicas que se apresentaram durante a implementação dos Programas de Extensão na área da Maré. A primeira como programa organicamente articulado com sua unidade de origem, tendo a Sub-

⁹Gíria local para designar vendedores a varejo de cocaína e maconha.

Reitoria dado o apoio da administração superior. A segunda iniciativa, por outro lado, não seguiu os trâmites habituais da UFRJ. Na ausência da unidade, a Sub-Reitoria arcou com a execução do projeto.

4.5. DESVENDANDO A VERSÃO OFICIAL

A versão oficial para os fatos ocorridos quando da implementação dos Programas de Extensão na Área da Maré guarda coerência com a postura assumida pela Reitoria do Prof. Horácio Macedo, seguindo as premissas contempladas pelo movimento docente, do qual faz parte, buscando a transformação da universidade na busca de sua democratização.

A consolidação da democracia na UFRJ, segundo o prof. Horácio Macedo, só seria possível pela participação da comunidade universitária. Um dos primeiros problemas detectados pela equipe foi o da inércia organizacional da UFRJ, dificultando qualquer experiência inovadora. Verificou-se resistência à mudança pela permanência de atividades já estabelecidas. No caso das unidades acadêmicas, por possuírem interesses próprios, estariam criando dificuldades à existência de um interesse institucional a ser buscado por essas sub-unidades organizacionais.

A tensão política existente entre os diferentes grupos da organização universitária na luta por seus interesses e objetivos particulares estariam colocando em xeque a participação de seus integrantes num projeto maior assumido centralmente pela administração superior.

Como foi descrito na caracterização da UFRJ, esta Universidade manteve em grande parte a autonomia de suas Faculdades, Escolas e Institutos mesmo após a Lei 5.540/68 que tornou o departamento a célula básica da estrutura universitária. A vinculação da pesquisa e pós-graduação diretamente com os órgãos financiadores formaram, por outro lado, grandes centros irradiadores de conhecimento especializado que guardam um fraco vínculo com a estrutura central.

A situação de relativa independência dessas unidades frente à administração superior da Universidade pode ser comparada à análise feita por Salancick e Pfeffer -(1974) segundo a qual o poder é visto como variável dependente da obtenção de recursos importantes pelas sub-unidades, ou seja, a sub-unidade que tiver melhores condições para a captação de recursos, terá maior poder dentro da organização universitária. (SALANCICK e PFEFFER, 1974)

Por outro lado, ao ser conduzido ao cargo de Reitor por voto direto, frente a uma reivindicação maior de toda a comunidade universitária na luta por sua autonomia, o prof. Horácio Macedo concentrou bastante poder em suas mãos, pois aliou as prerrogativas do poder da Reitoria analisados por Graciani (1982) com a legitimidade da escolha pela própria comunidade universitária.

A análise dessa tensão de forças relativamente autônomas deve ser feita por partes, seguindo-se a seqüência da "versão oficial", descrita no item anterior, a fim de que em cada um dos momentos seja discutida a participação das diversas sub-unidades organizacionais e de seus componentes.

1. Diagnóstico Institucional da Extensão na UFRJ

De acordo com a própria versão oficial, o levantamento das atividades extensionistas na UFRJ feito pela SR-5 não contou com a participação das unidades acadêmicas ou das entidades de classe organizadas na sua fase de elaboração. O questionário foi definido internamente pela equipe da SR-5 ficando as sub-unidades organizacionais restritas ao papel de informantes.

O período de coleta de dados mostrou-se também um obstáculo à discussão na medida em que foi executado ao final do período letivo quando os professores estão envolvidos com providências finais de seus trabalhos semestrais e preparando-se para o recesso de férias. Tal problema foi contornado por um maior envolvimento da Sub-Reitoria neste diagnóstico (entrevista).

Destaca-se aí a diferença de envolvimento e interesse pela causa extensionista na UFRJ. Enquanto a SR-5 esmerava-se para implantar sua nova função (coordenar os trabalhos de extensão) fazendo com que sua equipe se desdobrasse em trabalho para compreender o panorama extensionista vigente na universidade, as unidades acadêmicas que possuem a função de executar tais atividades, restringiam-se ao mero papel de informantes distanciados de uma nova proposta que se vislumbrava na administração superior.

Depreende-se pois que tanto a elaboração do questionário quanto a coleta de dados deu-se de forma centralizada, com a SR-5 exercendo o papel de protagonista deste processo. A fase de análise dos dados obtidos pela aplicação dos questionários seguiu

o mesmo procedimento, ou seja, prescindiu da participação das unidades acadêmicas em sua feitura.

Verificando-se os dados analisados pela SR-5, cumpre ressaltar que estes foram obtidos a partir de uma perspectiva ideológica/conceitual particular do grupo envolvido com o trabalho que poderia não ser a mesma das unidades acadêmicas.

Esse posicionamento quanto à extensão tinha, no entanto, um certo respaldo da comunidade universitária pela sua conexão direta com as propostas expressas durante a campanha eleitoral (que culminaram com a eleição do Reitor) e conseqüentemente de suas posturas políticas.

Mesmo que as propostas à época da eleição tivessem sido colocadas apenas em termos gerais, sem especificação dos procedimentos para cada uma das ações, o fato da administração superior assumir uma postura definida quanto a assunto tão polêmico sem a participação das unidades nessa definição, gera dúvidas quanto à possível imposição de um trabalho pela Reitoria aos departamentos.

Dos resultados obtidos no diagnóstico institucional da extensão na UFRJ a SR-5 depreende que as subunidades organizacionais, ou seja os departamentos acadêmicos, não entendem o significado conceitual do trabalho de extensão. A partir dessa conclusão, decidiu-se que tal conceito deveria ser discutido com esses departamentos.

Novamente a SR-5 encarrega-se de iniciar a tarefa de definição do conceito de "extensão" adequado ao momento vivido pela UFRJ.

2. Documento Teórico sobre a Extensão

Quando a SR-5 percebe que as unidades da UFRJ detinham um fraco conhecimento do conceito de extensão, sua equipe parte para a elaboração de um documento teórico coerente com a proposta de derrubar o muro existente em torno da universidade feita pelo Reitor Horácio Macedo.

A participação alegada pela equipe restringiu-se à Sub-Reitoria, ou seja, seus técnicos estiveram envolvidos como um todo na discussão das linhas gerais a serem estabelecidas no documento, daí as declarações sobre um processo de construção coletiva.

Em termos da instituição como um todo prescindiu-se dessa participação. As declarações da Sub-Reitora indicam que este documento seria apenas um primeiro exercício conceitual para o início de uma discussão aprofundada envolvendo todas as unidades. Coloca-se aí a interrogação levantada por alguns opositores: a quem caberiam as orientações básicas quanto ao direcionamento acadêmico dos trabalhos universitários?

1) Segundo autores como Baldrige (1983) e Perkins (1973), as decisões eminentemente acadêmicas ficariam à cargo das sub-unidades organizacionais que por outro lado não mantêm entre si pensamento concordante.

2) A Lei 5.540/68 em seu art. 11 parágrafo 3º afirma que "o departamento será a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica e de distribuição de pessoal". (CARVALHO, 1971: 55)

3) O Reitor Horácio Macedo ao ser eleito afirmou que só poderia ficar à frente da UFRJ com a participação da comunidade universitária nas decisões mais importantes.

4) Na Proposta das Associações de Docentes e da ANDES para a universidade brasileira, consta quanto à administração acadêmica: "A universidade será organizada, segundo o princípio da descentralização administrativa, respeitando a autonomia dos Centros, Unidades e Departamentos, dentro de um projeto de unidade científica e cultural ao nível da própria universidade". (ANDES, 1986:24)

A idéia de que as definições acadêmicas devem emanar das unidades básicas da universidade suscita concordância nos quatro exemplos citados acima. Na prática, durante a vigência da lei 5540/68, Graciani (1984) demonstra que as decisões mais importantes eram tomadas diretamente pela administração superior. No caso estudado a preocupação em conceituar o trabalho de extensão partiu da Reitoria. A decisão quanto ao direcionamento teórico a ser abordado nesse documento prescindiu do envolvimento inicial das sub-unidades.

Depreende-se que, apesar das constantes declarações de mudança dos procedimentos administrativos até então praticados, a equipe do Prof. Horácio Macedo não foi capaz de inovar neste ponto. A Reitoria definiu inicialmente o que seria trabalho de extensão, apesar de concordar em ser esta uma prerrogativa dos departamentos.

O que se observa de diferente neste caso é que a definição não seguiu uma orientação imposta pelo governo federal e, sim, ao posicionamento ideológico dos integrantes da administração

superior. De qualquer forma, tal posicionamento não foi encarado pelos departamentos como de sua responsabilidade.

Em nenhum dos depoimentos dos opositores da gestão há uma discordância fundamental quanto à proposta conceitual feita pela SR-5. No entanto a mesma não foi vivenciada como um projeto da universidade, vista como a composição de suas partes. Esta é exatamente a queixa feita pela SR-5: falta de compromisso com um trabalho novo e transformador, fazendo-os supor que além de motivos setorialmente incompatíveis com o projeto pudesse haver a dificuldade de mudança frente a inércia da estrutura organizacional já estabelecida.

Alegam a seu favor que o documento, elaborado em fevereiro de 1986, seria apenas um esboço inicial para uma discussão maior com as unidades. A tentativa (fracassada) ocorreu em setembro do mesmo ano no Seminário "Vamos Entrar Nessa Maré?". Entre esses dois momentos, ou seja, a elaboração teórica de uma proposta para a extensão na UFRJ e a discussão com a comunidade universitária quanto a concordância e/ou viabilidade da proposta, a administração superior propôs ao Conselho Universitário e fez aprovar a criação do Campus Vicinal Universitário da Maré em abril de 1986. Antes da discussão, foi dado o primeiro passo para a institucionalização de uma política de extensão na UFRJ pela Reitoria.

Configura-se uma situação de não-participação em termos institucionais na medida em que o documento teórico/conceitual que serviu de base para a criação do campus vicinal foi elaborado de forma centralizada pela SR-5 a partir das informações produzidas

pela própria Sub-Reitoria e apenas coletando-se dados das unidades.

3. Institucionalização

Durante todo o processo eleitoral e também ao assumir, a equipe do Prof. Horácio Macedo nunca cogitou em desenvolver atividade extensionista de caráter assistencial. Esteve presente em seu discurso a intenção de institucionalizar esta terceira função da universidade de forma a estabelecê-la com importância análoga ao ensino e à pesquisa já consolidados nos procedimentos acadêmicos das unidades da UFRJ.

No entanto, esta mesma equipe entendia que haveriam dificuldades para se efetivar a indissociabilidade ensino/pesquisa/extensão na UFRJ por considerarem inexistir uma tradição de trabalhos extensionistas por parte dos departamentos.

Para se efetivar um trabalho nesses moldes, o Reitor pressupôs que seria preciso ousar, tomando a iniciativa de desencadear esse processo. Caso contrário, correr-se-ia o risco de não lograr desenvolvimento expressivo da extensão na UFRJ, dada a inércia da estrutura organizacional, na forma como percebida pela administração superior.

Dessa forma a opinião do Reitor e dos membros da SR-5 era de que, frente a um fato consumado: a institucionalização e efetivação de trabalhos extensionistas, ficaria facilitado o engajamento progressivo das unidades da UFRJ até o momento que

esta atividade passasse a ter o mesmo estatuto que o ensino e a pesquisa.

Para que a administração superior pudesse empreender propostas de trabalho extensionista junto à população carente, seria preciso respaldo legal das instâncias decisórias da universidade. Caso contrário arriscavam-se a que possíveis opositores confundissem tais ações com atos "subversivos" dada a ligação dos principais membros da gestão a partidos de esquerda.

A decisão de se estabelecer a favela da Maré como local privilegiado dessas ações extensionistas foi encaminhada ao Conselho Universitário pela SR-5 sem que houvesse a participação das unidades da UFRJ nesta decisão. A expectativa de um futuro engajamento dessas unidades no processo em vias de consolidação não muda a característica centralizadora da proposta. O trabalho já existente na área era o do Hospital Universitário (HU) havendo o interesse de uma unidade (EEAN) e de um órgão suplementar (IPPUR) no projeto.

Dentro de uma perspectiva política interna à UFRJ, o trabalho, dadas suas proporções, e a divulgação, tornou-se importante pois iria melhorar a opinião da sociedade em relação à universidade como serviço público e colocando-a à frente das outras IES como inovadora por buscar derrubar os "muros universitários" com uma proposta que atenderia a uma população carente e às necessidades da própria universidade ao compartilhar, compreender e resolver problemas reais vividos pela população.

Ao criar o Campus Vicinal da favela da Maré o discurso eleitoral materializa-se numa ação efetiva que deveria refletir os valores da proposta universitária assumida pelo grupo executivo. E

segundo Enz (1988) "os valores do grupo executivo são os fatores chaves para compreender o que dirige o poder intraorganizacional" (ENZ, 1988: 287).

Durante os quatro anos o trabalho de extensão de maior vulto na UFRJ foi o do Campus Vicinal. Outras iniciativas foram prestigiadas sem que houvesse, no entanto, a mesma dimensão do programa assumido pela Reitoria. O relatório SR-5 85/89, ao descrever a atividade extensionista do período, enfatiza as ações na Maré, contendo, inclusive, no corpo da publicação resumo de projetos desenvolvidos na área. Quanto às ações desenvolvidas em diferentes setores há apenas a menção das mesmas.

A conjuntura universitária mostrava sinais de instabilidade pois vivia-se um momento de democratização de sua estrutura. A definição da estratégia executora, não obstante seguir a proposta geral de eleição, deveria ser compartilhada com as instâncias consultivas da organização.

Dentro ainda da perspectiva inovadora da gestão do Prof. Macedo, o Campus Vicinal teria ainda a força simbólica de se contrapor ao Campus Avançado do Projeto Rondon durante o período militar. Não obstante, todas as críticas feitas ao maior projeto extensionista da década de 70, o discurso oficial que o respalda apresenta semelhanças com o discurso que dá o suporte ao projeto da maré.

A defesa feita ao projeto Rondon por Demo (1982) destaca como preocupações do programa:

1. Compromisso social da universidade
 - a) universidade como componente da política social
 - b) débito social da elite acadêmica

c) qualidade da pesquisa e do ensino

d) formação da consciência social e política jovem

2. Compromisso cultural da universidade "a vida que pulsa na universidade precisa ser, pelo menos em parte, reflexo da própria vida da comunidade".

3. A idéia da definição de um campus específico na comunidade pois "a identificação com os problemas do país começa pela identificação com os problemas da comunidade circundante" (51).

4. Institucionalização da idéia

a) do ponto de vista da universidade "será um modo efetivo de tornar a preocupação social um componente estrutural da vida universitária, também como forma de saldar, pelo menos em parte, o débito social acarretado pela formação superior num país subdesenvolvido" (53).

b) do ponto de vista da comunidade acentua-se a importância da permanência do aluno e do caráter interdisciplinar das atividades e atenção às possíveis agressões locais.

O destaque das semelhanças conceituais entre campus vicinal e campus avançado não significa que os dois projetos se identifiquem. O importante é salientar que o discurso em si não é suficiente para implementar uma idéia renovadora. A forma de condução do processo é que estabelecerá suas virtudes e deficiências.

A maneira como se dá a institucionalização do campus vicinal da Maré continua a apresentar os sinais da atuação centralizadora imprimida pela Reitoria neste programa.

A decisão de se ter a favela da Maré como lugar privilegiado para o trabalho de extensão não foi devidamente partilhada pelas unidades componentes da UFRJ, segundo o depoimento dos próprios integrantes da equipe. Prof. Horácio entende que em virtude dos mecanismos universitários serem lentos, seria preciso iniciar o processo "de qualquer maneira" com um posterior engajamento das unidades (contrariando posições de que só pode haver a consolidação de um projeto universitário oriundo de suas unidades).

Para tanto o respaldo do Conselho Universitário seria o aval que proporcionaria as pré-condições necessárias para a implementação do projeto extensionista. A criação do Campus Vicinal da Maré foi considerada pelos membros da administração superior como o "batismo institucional da extensão" da UFRJ.

A versão oficial para os fatos ocorridos quando da tramitação do processo 8343/86-39 demonstra a ausência de participação dos diversos segmentos da comunidade universitária.

1) A proposta é de iniciativa da Sub-Reitoria de Extensão, alegando-se solicitação da comunidade da Maré sem haver a explicitação das unidades da UFRJ quanto a viabilidade do projeto¹⁰.

2) Entre o encaminhamento do ante-projeto de Resolução e a sua transformação em Resolução 03/86 do Conselho Universitário passaram-se apenas dois meses.

3) O depoimento dos integrantes do Conselho Universitário confirmam que a questão não foi debatida com maior profundidade.

¹⁰A viabilidade aqui entendida sob dois aspectos: a) Intenção das unidades em desenvolver trabalho dentro dos moldes teóricos explicitados pela Reitoria e b) Possibilidade de desenvolver tais trabalhos sem prejuízo de suas atividades já consolidadas.

a) O prof. Horácio considerou a aprovação fácil inclusive porque alguns membros do conselho não acreditavam na implementação do programa.

b) o Prof. Pinguelli Rosa considera a Resolução 03/86 como um ato de criatividade burocrática que até hoje é pouco conhecida pela comunidade universitária.

c) Prof. Carlos Russo, decano do Centro de Tecnologia à época, afirma que não houve maior discussão no Conselho Universitário.

Em entrevista, o Reitor cita sua divergência com o então Reitor da Universidade de Brasília (UnB), prof. Cristóvão Buarque, quanto à forma de se operar mudanças na universidade. Enquanto o prof. Buarque inclinava-se por um trabalho mais cauteloso, com pequenas mudanças que iriam contaminar a instituição como um todo, o prof. Macedo entendia que qualquer mudança só ocorreria a partir de um trauma inicial que estabelecesse um fato consumado, a ser seguido pelas unidades¹¹.

Tal discussão nos remete aos resultados da pesquisa da profª Suzana Rodrigues (1985) que, ao comparar a lógica do processo decisório em empresas e universidades, verificou que nas universidades devido a sua natureza, "as decisões não são tomadas de uma vez, elas estão sempre sendo refeitas ... ocorrendo o que Lindblom chama de ajustamento mútuo de partisans" (RODRIGUES, 1985: 71).

¹¹Em recente conversa com o Prof. Buarque foi destacada sua opção em empreender um trabalho extensionista na UnB que, semelhante ao desenvolvido na UFRJ, desse prioridade à troca de saberes universidade/comunidade. Ressaltou também quanto a dificuldades em envolver as unidades acadêmicas neste processo.

O "batismo institucional" da extensão na UFRJ com a criação do campus vicinal da Maré não seguiu a lógica do processo decisório descrito por RODRIGUES (1985). A decisão foi centralizada pela Reitoria suscitando inclusive descrédito dos demais membros do Conselho Universitário quanto à implementação dos programas. O fato em si, da produção de um campus vicinal por força de Resolução não foi uma questão polêmica por não interferir nos interesses das unidades. Sua aprovação rápida e sem oposição reflete muito mais a pouca importância atribuída ao projeto naquele momento que a um aval incondicional aos atos que viessem a ocorrer em nome desse programa.

4. Seminário "Vamos Entrar Nessa Maré?"

Apesar da equipe da SR-5 expressar que o material encaminhado à comunidade universitária seria apenas uma base inicial para discussão, a carta convite para o seminário encaminhada pela Sub-Reitora, prof^a Dulce Chiaverini não deixa transparecer tal disposição. A leitura do texto deixa clara a existência de um projeto já em andamento, sendo necessário no momento estabelecer o envolvimento das unidades da UFRJ nesse projeto. O texto inclusive afirma que "as lideranças das comunidades da Maré apoiavam esta iniciativa e estão trabalhando junto a UFRJ" (anexo). Tal engajamento foi contemplado com uma manhã e uma tarde para debates.

Cabe neste caso a pergunta: quem é a UFRJ? Pergunta esta que resvala para o grande questionamento que os opositores da

gestão Horácio Macedo fizeram ao projeto da Maré: "Qual o papel da Universidade? Quem deve tomar as iniciativas e executar as atividades acadêmicas? Qual a função da Reitoria neste processo?"

Ao convocar a comunidade universitária para discutir o projeto da Maré a UFRJ, representada por sua administração superior, já havia assumido o compromisso com os moradores da área, não podendo declinar da idéia. Colocou-se a questão de se envolver as unidades num projeto já estabelecido e com procedimentos básicos já estruturados. A adesão dos centros, departamentos não foi em nenhum momento fundamental para a continuidade do projeto. Seria melhor que houvesse o engajamento, em caso negativo, frente ao compromisso assumido, a SR-5 teria a iniciativa de projetos específicos na área.

De acordo com a programação do seminário, a parte da manhã foi dedicada à exposição das propostas dos trabalhos já realizados. A tarde, duas horas e meia para debates. Considerando-se a abrangência do projeto, seria pouco realista a obtenção de resultados expressivos em termos de engajamento das unidades com pouco tempo para o amadurecimento das questões expostas.

A avaliação que se tem do resultado deste Seminário aponta para um fracasso na medida em que o mesmo não envolveu os departamentos, unidades, ou centros de forma abrangente, de forma a fazer com que o campus vicinal da Maré se tornasse um espaço privilegiado para a troca de saberes entre comunidade/universidade bem como da interdisciplinaridade de projetos extensionistas.

5. Novas Aproximações e Projetos

"Eu vou fazer isso, vamos contratar gente, quem quiser pode participar". (Depoimento do Prof. Horácio Macedo)

Tal afirmação corresponde a um desabafo do Reitor frente ao resultado do Seminário "Vamos Entrar Nessa Maré?". A extensão, considerada pela administração superior como uma das atividades facilitadoras do processo de democratização da UFRJ, estava sendo prestigiada e o pouco interesse das unidades em se engajar na política institucional extensionista poderia criar a figura de um cristão que não se interessa pelos sacramentos, ou seja, após o "batismo institucional", com a criação do Campus Vicinal da Maré, era preciso que ele funcionasse efetivamente, com o desenvolvimento de atividades de extensão junto a sua população.

O fato do seminário não ter apresentado resultados satisfatórios não significa que houvesse total desinteresse das unidades da UFRJ em desenvolver atividades na Maré. Todas as que mostraram interesse em participar dos trabalhos no Campus vicinal tiveram seus projetos prestigiados pela SR-5. Entre eles pode-se citar o Hospital Universitário, a Escola de Enfermagem Ana Néri, a Escola de Belas Artes, Faculdade de Direito, Instituto de Nutrição.

Tais projetos seguiam a tramitação normal dos trabalhos universitários: as unidades tinham a iniciativa dos projetos de forma que o detalhamento e estabelecimento dos critérios acadêmicos partiam dos grupos de estudo das próprias unidades, cabendo à Sub-Reitoria, como instância da administração superior,

o papel de apoiar essas iniciativas e facilitar a coordenação dos projetos.

Não se verifica por parte dos entrevistados envolvidos nesses projetos qualquer oposição ao programa extensionista proposto pela Reitoria na medida em que estava em consonância com as pretensões da política departamental.

Haviam, por outro lado, as demandas da população da Area da Maré já levantadas pela SR-5 e não prestigiadas por essas unidades. Frente à necessidade de oferecer uma resposta, em termos de atividades integradas da universidade com a comunidade, a Sub-Reitoria tentou novas aproximações, agora diretamente com as unidades específicas para desenvolver trabalhos em suas áreas de atuação como resposta às reivindicações da população.

A ida da SR-5 aos departamentos no intuito de propor um trabalho extensionista com base nessas demandas, não conduziu, no entanto, a um intercâmbio satisfatório que culminasse com a "rua-de-mão-dupla" prevista nos documentos teóricos.

A resposta ao seminário já representava a diferença de perspectiva de trabalho entre unidades e Reitoria e, nesse momento, passado um ano de gestão, a administração superior já havia se desincompatibilizado com alguns setores da universidade e sua relação com as associações docentes e servidores já sofria atritos, dificultando as possibilidades desse grupo em propor trabalhos conjuntos.

Surgiram os conflitos nesses contatos, pois as unidades ressentiam-se da imposição de um papel pré-determinado pela SR-5/comunidade. Nas entrevistas os componentes dessas unidades alegam que a Sub-Reitoria ao procurá-los já o fazia com projetos

prontos ou semi-acabados de forma que a participação solicitada seria a de meros executores de propostas estabelecidas centralmente para a consecução de objetivos políticos próprios, não coincidentes com os dessas unidades.

Em contrapartida, a equipe da SR-5 ressentiu-se da participação de unidades nos Programas da Maré, atribuindo a esses grupos posições elitistas quanto ao desenvolvimento de um trabalho extensionista junto à população favelada.

A ampla possibilidade, definida teoricamente, para a execução de trabalhos extensionistas deixa margem a interpretações de seus usos, interrelacionados com as diferentes concepções políticas da instituição universitária.

No caso estudado, a Reitoria entendia ser necessário atender às demandas da comunidade carente como opção de democratização da universidade e como possibilidade do recebimento de insumos por parte das unidades envolvidas, de questões da realidade circundante. A formação do aluno estaria, dessa forma, impregnada de uma visão crítica do seu uso ao mesmo tempo que contribuiria para a resolução imediata de problemas da população, enquanto a pesquisa visaria dar respostas a questões sociais emergentes.

A extensão estaria, assim, oferecendo a possibilidade de se definir o ensino e a pesquisa conseqüentes com as necessidades da população.

Os que discordam dessa posição partem do princípio de que a universidade não tem como função resolver diretamente problemas da sociedade. Esse seria o papel do Estado e tentar substituí-lo

nesse empreendimento seria indevido¹² e irreal. A ação da universidade como instituição socialmente comprometida seria a de formação de quadros aptos a desenvolver atividades qualificadas no mercado de trabalho e o da produção de conhecimento a ser absorvido por todos. A extensão do ensino e da pesquisa só se justificaria ante a necessidade acadêmica para a consecução de seus objetivos primordiais.

As discordâncias expostas quanto à concepção de universidade está impregnada de valores assumidos pelos grupos e, segundo Enz (1988: 287) a literatura organizacional apresenta uma relação direta entre valores assumidos e a forma de conduzir uma organização e a definição dos objetivos a serem atingidos. Dessa forma, a decisão a respeito das ações específicas a serem desenvolvidas no Campus Vicinal da Maré ressentiu-se do consenso.

Frente à impossibilidade de cooperação das unidades na política extensionista estabelecida pela administração superior, a SR-5 passou a desenvolver diretamente projetos na área de extensão, junto com professores e pessoal "ad hoc" para trabalhar. Outro reforço obtido pela SR-5 foi junto aos alunos que recebiam bolsas de extensão definidas pela própria Sub-Reitoria e aprovadas pela Sub-Reitoria de Patrimônio e Finanças (SR-3) sem que houvesse intermediação das unidades ligadas a esses alunos.

Todas as atividades foram coordenadas por professores e profissionais qualificados. Os estudantes bolsistas eram treinados e acompanhados pela coordenação. O trabalho se ressentia da ausência de participação das unidades competentes nas áreas

¹²Em algumas entrevistas surgiram até acusações quanto a apropriação indébita do aparato institucional universitário. Alegam que o trabalho junto à população da Maré estaria à serviço direto de interesses políticos de Horácio e de seus companheiros de partido.

específicas de atuação acadêmica, criando-se uma estrutura universitária paralela¹³ com evidente duplicação de funções e esforços como consequência da falta de consenso político em torno dos programas.

Apresenta-se um quadro no qual os atores organizacionais colocados em posições antagônicas não se dispuseram à negociação. Como resultado, as unidades recusaram-se a participar do esforço de implementação de uma política institucional de extensão e a Reitoria, de posse dos mecanismos superiores de decisão, impôs um determinado curso de ação passando por cima das instâncias competentes para adotá-los.

O acordo tácito ficou firmado durante os quatro anos da gestão do Reitor. A Reitoria executou programas específicos na área da Maré, decidindo diretamente com as lideranças locais enquanto as unidades mantiveram-se distantes desse trabalho.

As posições assumidas atualmente ante os Programas de Extensão na Área da Maré refletem a falta de uma base na estrutura média e infra-estrutura da UFRJ na concepção do trabalho. Os programas executados diretamente pela SR-5 têm sido, quando não desativados, modificados de forma a serem absorvidos pelas unidades competentes. Já os projetos ligados à instância departamental continuam existindo, sem problemas de continuidade. Os exemplos destacados da Educação Física e Enfermagem são típicos dessas duas posições

A Escola de Enfermagem Ana Néri (EEAN) absorveu satisfatoriamente a proposta da administração superior, sendo

¹³Esta "estrutura paralela", que não se restringiu às atividades extensionistas, originou a questão mais polêmica em torno da gestão Horácio Macedo: a contratação indiscriminada de pessoal em todos os setores da UFRJ.

considerada como modelo no que se refere às intenções da equipe da SR-5 quanto ao que deveria ser o trabalho de extensão na UFRJ.

Apesar de receber apoio integral da SR-5, as iniciativas dos programas de enfermagem na Maré foram todas oriundas da Escola. Tais iniciativas foram sequer episódicas da direção da época sendo parte integrante da estrutura curricular recentemente definida na qual o trabalho de extensão é previsto como elemento indispensável na formação do enfermeiro e indissociável das atividades de ensino e pesquisa.

A posição da administração superior quanto à política de extensão da UFRJ veio dar melhores condições para o desenvolvimento deste trabalho, pensado e implementado pela própria EEAN. Este trabalho, desenvolvido pela base departamental, se mantém consistente até hoje, independendo das mudanças efetuadas na Reitoria.

As atividades de esporte e lazer, desenvolvidas diretamente pela Sub-Reitoria, deixaram de existir com a mudança de Reitor. A estrutura paralela na qual este programa atuava foi naturalmente desmontada pois era liderada e composta por grupos e pessoas ligados àquela administração, estando agora dispersos nas suas unidades de origem.

5. CONCLUSÕES

Os Programas de Extensão na Área da Maré, desenvolvidos no período 85/89 na UFRJ, não podem ser considerados como a questão mais polêmica da gestão do Prof. Horácio Macedo. Porém, para os termos de estudos da democratização da universidade brasileira, servem como objeto de interesse na área administrativa por conterem elementos demonstrativos de como pode ser processada a relação entre Reitoria e unidades da universidade, após uma eleição direta para escolha de Reitor.

Os procedimentos adotados pela gestão, confrontados com seu discurso democratizante, apontam para dificuldades vivenciadas pelo Reitor e seu "staff" na condução da Universidade dentro dessa nova ordem. Se, por um lado, é dada a oportunidade de renovação das lideranças universitárias, por outro a legislação e a própria estrutura formal de poder interno ainda estão subscritas a uma ordem de possíveis decisões centralizadas.

A eleição direta e as decisões circunscritas ao universo de uma organização universitária específica, inexistem nos termos da lei. O Reitor é conduzido ao posto por lista sêxtupla, sem que haja o reconhecimento legal dos processos de consulta à comunidade universitária.

Os dados coletados visando a responder as perguntas da pesquisa fazem concluir o seguinte:

- 1) O conceito de extensão assumido pela Reitoria do Prof. Horácio Macedo está em íntima conexão com a concepção de universidade por ele professada. Ao ser eleito, sua preocupação recaiu em democratizar a universidade, retirando-a de seu

isolamento frente à sociedade. Sua concepção de extensão está impregnada da convicção de que a universidade deve servir à sociedade e a função extensionista estaria cumprindo este papel e "oxigenando" a vida institucional pela convivência com a realidade social.

2) Os Programas de Extensão na área da Maré foram vivenciados como a oportunidade de se por em prática este tipo de trabalho que vinha sendo pensado. A perspectiva seria a de estabelecer um vínculo com a comunidade da Maré no "sentido" de uma "rua-de-mão-dupla".

Esta concepção de universidade, o conceito de extensão e os programas da Maré convergem para essa vinculação universidade/comunidade. Tal opinião é partilhada tanto pelos que apoiam o Prof. Horácio quanto por seus opositores. Porém, a interpretação quanto à questão central que a norteia é divergente. Os primeiros vêm uma posição engajada e progressista, enquanto os demais a encaram como uma proposta demagógica e populista que atenderia apenas a interesses partidários.

3) As posições assumidas pela Reitoria quanto aos Programas de Extensão na Área da Maré não são compartilhados por todas as unidades da UFRJ.

O fato do Conselho Universitário ter criado, por resolução, o "Campus Vicinal" não significou uma aceitação integral do programa por parte das diversas unidades da UFRJ representadas neste Conselho.

A aprovação dessa proposta de Resolução apresentada pela SR-5 significou muito mais um desinteresse quanto ao assunto tratado. Na medida em que uma Resolução do Conselho não representa

um imperativo a ser seguido, acreditava-se que a mesma passaria a existir apenas no papel.

No entanto, a Reitoria ainda manteve o poder de centralizar em suas mãos importantes mecanismos decisórios, garantidos pela Lei 5540/68, ao estabelecer o que acreditava ser o melhor para conduzir a instituição sem que envolvesse a participação de suas unidades.

4) A análise dos dados permite concluir que as decisões quanto aos Programas de Extensão na Área da Maré, no período 85/89 na UFRJ, não se revestiram de características participativas.

O fato da escolha do Reitor ter sido conduzida pela comunidade universitária não foi suficiente para que houvesse a consolidação do binômio autonomia/democratização nos termos aqui descritos.

Estes programas foram concebidos como um projeto inicial para a implementação de uma política institucional de extensão na UFRJ. No entanto, a elaboração teórica e a execução de ações específicas na área foram definidas centralmente pela equipe da SR-5, apesar das tentativas de envolvimento de unidades neste processo.

Alguns pontos devem ser destacados para a compreensão destes acontecimentos.

O documento teórico sobre a extensão foi pensado a partir de uma perspectiva politicamente definida por um segmento do movimento docente e elaborado pela equipe da SR-5. Completada a "versão preliminar" esse documento foi submetido à análise da comunidade universitária sem que houvesse modificação de seu conteúdo básico.

A ausência de participação se caracteriza, pelo lado da Reitoria, por promover consultas e discussões de tal forma coordenadas e orientadas que havia muito pouca margem para discordâncias centrais. O seminário no qual essas idéias foram compartilhadas com a comunidade universitária - "Vamos Entrar Nessa Maré?" - sugere mais um convite para o engajamento num programa pré-estabelecido que um momento para se pensar coletivamente a questão extensionista.

Por outro lado, as unidades da UFRJ ao serem informadas do rumo dos acontecimentos, tais como definição de uma política extensionista, criação do Campus Vicinal, execução de projetos na Maré etc, não tomaram posições que resguardassem a autonomia de suas áreas de atuação, preferindo se omitir e deixando simplesmente que a Reitoria arcasse com o ônus da execução do projeto.

A conjugação desses dois fatores permitiu a montagem da "estrutura paralela" que conduziu os Programas da Maré de forma que:

a) A democracia interna não existiu pois não houve participação da comunidade universitária nas principais definições dos programas da Maré, reservando-se espaço aos interessados em se engajar no programa, nos moldes estabelecidos.

A autonomia interna não foi ferida em sua essência pois as iniciativas dos departamentos em promover outros projetos ou de se omitir nas propostas da SR-5 foram respeitadas, seguindo a tradição de autonomia das unidades da UFRJ, coincidente com a metáfora da "anarquia organizada".

A Reitoria mostrou seu poder de aprovar, formalmente, uma iniciativa de seus quadros. No entanto, mostrou-se incapaz de consolidar o programa de forma a garantir sua sobrevivência para além da gestão que o criou. A oposição, no caso, funcionou com o esvaziamento das iniciativas feitas diretamente pela SR-5 ao longo do tempo.

Os programas especializados, ainda em funcionamento, não guardam entre si nenhuma vinculação que os caracterize como pertencentes ao projeto do Campus Vicinal e sim como trabalhos esparsos das diversas unidades.

b) A participação das unidades universitárias nas definições da política institucional apresentou-se, neste caso, imperativa para a consecução efetiva dessa política. O que se verificou é que o trabalho extensionista, apregoado como a possibilidade de transformação da UFRJ, restringiu-se a um episódio passível de críticas por não refletir uma posição negociada das várias instâncias da organização. A crítica não se focaliza no conteúdo conceitual ou ideológico da proposta em si, mas na ausência de participação dos segmentos organizacionais vitais da UFRJ nesta definição.

Partindo-se do princípio de que os diversos interesses universitários não são coincidentes e por muitas vezes conflitivos, a institucionalização dos Programas de Extensão na área da Maré ressentiu-se da ausência de uma definição que envolvesse o corpo constitutivo da UFRJ.

A elaboração centralizada da política de extensão e a execução de projetos paralelos às atividades departamentais refletiram ainda a possibilidade da legislação vigente que permite

a centralização das decisões na Reitoria que, neste caso, não esteve à serviço da ditadura militar, mas igualmente prisioneira de definições não negociadas a nível da organização universitária.

As dificuldades aqui apontadas não diminuem a importância da iniciativa da gestão Horácio Macedo em relação aos trabalhos de extensão. Hoje em dia, o odor do Canal da Maré não é apenas motivo de reclamações. É muito mais uma constante lembrança, aos ali passantes, da responsabilidade da UFRJ com os grandes problemas sociais.

Respondendo à questão inicial para a qual esta pesquisa foi formulada, impõe-se o fato de que a participação da comunidade universitária na escolha de seu dirigente não foi capaz de, na UFRJ, garantir que os Programas de Extensão na Área da Maré fossem conduzidos sob a lógica do binômio autonomia/democratização aqui descrito.

Enquanto mecanismo de mobilização da comunidade universitária em busca da autonomia/democratização das Instituições Federais de Ensino Superior, a eleição aqui analisada revelou sua importância já nas discussões da campanha que antecederam ao pleito.

Porém, como foi descrito, dificuldades estruturais impediram que essa participação fosse estendida a todos os setores decisórios da instituição. Os avanços democráticos e tais dificuldades oferecem um amplo espectro de questões fundamentais a serem mais profundamente analisados e discutidos pelos que fazem a universidade no Brasil.

A questão da extensão é um campo aberto a estudos mais sistematizados. As recentes experiências nesta área sinalizam para

a necessidade de pensar a forma de sua inserção nas atividades acadêmicas rotineiras das unidades universitárias.

Por outro lado o equacionamento da democracia universitária e a contribuição das eleições diretas para Reitor a esse tema apresentam-se como possível alvo de posteriores estudos.

Algumas reflexões sobre a democracia na universidade podem ser extraídas deste trabalho. Os processos que envolvem a participação da comunidade universitária apresentam elementos conflitantes. No entanto esses conflitos e possíveis contradições do processo não devem ser desestimuladores. Se encarados numa perspectiva de transição, seu principal aspecto pode ser o da aprendizagem democrática.

6. BIBLIOGRAFIA

- ANDES, O Público e o Privado. O Poder e o Saber: A Universidade em Debate. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1984.
- ANDES, Proposta das Associações de Docentes e da ANDES para a Universidade Brasileira. Cadernos ANDES, n. 2, Juiz de Fora, julho 1986.
- BACHARACH, Samuel B. and LAWLER, Edward J. Power and Politics in Organizations: The Social Psychology of Conflict, Coalitions and Bargaining. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.
- BALDIJÃO, Carlos Eduardo. ANDES; Breve História. Cadernos ANDES. n. 1, -2. ed. Juiz de Fora, jan. 1988.
- BALDRIDGE, J. Victor et al. Policy Making and Effective Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1983.
- BARBIERI, Ivo. O Duplo Impasse do Ensino Superior. Jornal do Brasil. p. 08, 03/08/1986.
- BARROS, Zilma Gomes Parente de. A Extensão Universitária e o Ensino de 1 e 2 Graus. Educação Brasileira. Brasília, CRUB, n.5, 2. sem, 1980.
- BEYER, Janice M. Ideologies, Values and Decision Making in Organization. In: NYSTRON, Paul C. and STARBUCK, Willian H. (Ed.). Handbook of Organization Design, 2. New York: Oxford University Press, 1981.
- BOLETIM DA UFRJ. Rio de Janeiro, n. 21, 1989.
- BOLETIM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, Rio de Janeiro: UFRJ, m.21, jul 1989, 123p.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil; 5 de outubro de 1988. São Paulo: Atlas, 1988.
- BRASIL. Ministério da Educação. Comissão Nacional para a Reformulação da Educação Superior. Uma Nova Política para a Educação Superior. Brasília, 1985.
- CAMARGO, Aspásia e DINIZ, Eli (Org.). Continuidade e Mudança no Brasil da Nova República. São Paulo: Vértice, 1989.
- CANUTO, Vera Regina Albuquerque. Políticas e Educadores; A Organização do Ensino Superior no Brasil. Petrópolis: Vozes, 1987.

- CARNEIRO, Moaci Alves. Extensão Universitária: Versões e Perversões. Rio de Janeiro, Presen\,a, 1985.
- CARVALHO, Guido Ivan de. Ensino Superior; legislação e jurisprudência. 3. ed., Rio de Janeiro, 1971.
- CARVALHO, Nanci Valadares. Autogestão; o Governo pela Autonomia. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- CUNHA, Luiz Antônio e GÔES, Moacyr de. O Golpe na Educação. Rio de Janeiro, Zahar, 1987.
- CUNHA, Luiz Antônio. A Universidade Crítica. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1983.
- DALLARI, Dalmo de Abreu. Universidade, Estado e Autonomia. Revista Ciência e Cultura. 37(7), São Paulo, jul., 1985.
- DEMO, Pedro. Campus Avançado: Comentários a Partir da Ótica Social e Cultural. Educação Brasileira, Brasília, CRUB, n.8, 1.sem, 1982.
- DINIZ, Eli; BOSCHI, Renato e LESSA, Renato. Modernização e Consolidação Democrática no Brasil; Dilemas da Nova República. São Paulo: Vértice, 1989.
- DURHAM, Eunice Ribeiro. A Crise da Democracia na Universidade. Ciência Hoje. 13(3), São Paulo, jul./ago., 1984.
- DURHAM, Eunice Ribeiro. A Reforma da Universidade. Educação Brasileira. Brasília, 8(18), 81-111, 1^o sem. 1987.
- DURHAM, Eunice Ribeiro. USP 50 Anos. Revista Ciência e Cultura. 37(7), São Paulo, jul., 1985.
- ENTIDADES são contra Reeleição de Reitores. Jornal do Brasil, Caderno Cidade, p. A-20, 22/03/1988.
- ENZ, Cathy A. The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. Administrative Science Quarterly, 33(2), 1988.
- FAGUNDES, José. A Função Social da Universidade medida pela Extensão. Educação Brasileira. n. 17, Brasília, CRUB, 2 sem. 1986.
- FARIA, José Eduardo. Universidade - A Autonomia Conseqüente. Folha de São Paulo. p. 38, 03/08/1988.
- FAVERO, Maria de Lourdes de A. Autonomia e Gestão e o Cerco à Universidade. Ciência e Cultura. 39(11), nov., 1987.

- GIANNOTTI, José Arthur. A Universidade e a Crise. Revista Ciência e Cultura. 37(7), São Paulo, jul., 1985.
- GIANNOTTI, José Arthur. A Universidade e a Crise. revista Ciência e Cultura. 37(7), São Paulo, jul., 1985.
- GIANNOTTI, José Arthur. A Universidade em Ritmo de Barbárie. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- GÔES, Moacyr de. "De Pé no Chão Também se Aprende a Ler", 1961-1964; Uma Escola Democrática. Rio de Janeiro, Editora Civilização Brasileira, Coleção Educação e Transformação, vol. 3, 1980.
- GRACIANI, Maria Stela Santos. O Ensino Superior no Brasil; A Estrutura de Poder na Universidade em Questão. Petrópolis: Vozes, 1982.
- GURGEL, Roberto Mauro. Extensão Universitária: Comunicação ou Domesticação. São Paulo, Cortez: Autores Associados, UFC, 1986.
- HALL, Richard R. Organizações; Estrutura e Processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HICKSON, D. J., HINNINGS, C. R., LEE, C. A., SCHNECK, R. E. and PENNINGS, J. M. A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. Administrative Science Quarterly, 16(2), 1971.
- HOLANDA, Heloisa Buarque de & GON\ALVES, Marcos A. Cultura e Participação nos Anos 60. São Paulo, Brasiliense, 1982.
- JORNAL DO BRASIL. Caderno Cidade, p. 06, 25/05/1989.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert. Psicologia Social das Organizações. São Paulo. Atlas, 1975.
- MAAR, Wolfgang Leo. Universidade, Competência e Democracia. Folha de São Paulo, p. 03, 04/10/1982.
- MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão. Quadro Histórico da Política de Supervisão e Controle do Governo sobre as Universidades Federais Autárquicas. Revista Ciência e Cultura. 37(7), São Paulo, jul., 1985.
- MEC/DAU. Coletânea de Documentos sobre a Extensão Universitária. Brasília, Departamento de Documentação e Divulgação, 1976.
- MENDONÇA, L. C. Participação na Organização - Uma Introdução aos seus Fundamentos, Conceitos e Formas. São Paulo: Atlas, 1987.

- MORENO, Márcio Quintão. Pesquisa e Extensão in MEC-DAU. Coletânea de Documentos sobre a Extensão Universitária. Brasília, Departamento de Documentação e Divulgação, 1976.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Burocracia e Autogestão; A Proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Participação e Co-Gestão - Novas Formas de Administração. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- MOTTA, Paulo Roberto. Participação na Gerência: Uma Perspectiva Comparada. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, out./dez., 1981.
- O'DONNELL, Guillermo e SCHMITTER, Phlippe C. Transitions from Autoritarian Rule. Tentative Conclusions about Uncertains Democracies. Baltimore: The John Hopkins University Press, 1986.
- O'DONNELL, Guillermo e REIS, Fábio W. Democracia no Brasil: Dilemas e Oportunidades. São Paulo: Vértice, 1988.
- OLIVEIRA, João Bastista Araújo e. A Burocratização da Universidade. Revista Ciência e Cultura. 37(7), São Paulo, jul., 1985.
- PAIVA, Vanilda. Extensão Universitária no Brasil. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. vol.67, n.155, abr/jun, 1986.
- PANSERA, Celson. Democracia nas Escolas. Jornal do Brasil, Caderno Cidade, p. 06, 07/06/1989.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Pactos Políticos: do Populismo à Redemocratização. Brasiliense: 1985.
- PERKINS, James A. (Ed.). The University as an Organization. New York: Mc Graw-Hill, 1973.
- PFEFFER, Jeffrey and SALANCIK, Gerald. Organizational Decision-Making as a Political Processo: The Case of a University Budget. Administrative Science Quarterly, 19(2), 1974.
- PFEFFER, Jeffrey. Organizations and Organization Theory. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 1982.
- PFEFFER, Jeffrey. The Micropolitics of Organizations. In: MEYER, M. W. (Ed.). Environments and Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.

- POERNER, Arthur J. O Poder Jovem: história da Participação Política dos Estudantes Brasileiros. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1968.
- REIS, Renato Hilário. A Conceituação da Extensão Universitária. Educação Brasileira. Brasília, CRUB, n.12, 1.sem, 1984.
- RODRIGUES, Suzana Braga. Processo Decisório em Universidades: Teoria III. Revista de Administração Pública. 19(4): 60-75. out./dez., 1985.
- ROMANELLI, Otaiza de Oliveira. História da Educação no Brasil. 9. ed., Petrópolis: Vozes, 1987.
- SALANCIK, Gerald and PFEFFER, Jeffrey. The Bases and Uses of Power in Organizational Decision-Making: The Case of a University. Administrative Science Quarterly, 19(4), Kent: Ken University, december, 1974.
- SAVI, Hamilton. Relação Pesquisa e Extensão. Educação Brasileira, n.18, Brasília, 1. sem, 1987.
- SHIRLEY, Robert. Um Modelo para Análise da Mudança Organizacional. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, FGV 16(6): 37-43, nov/dez 1976.
- SILVA, Rosimeri Carvalho da. A Prática da Extensão Universitária: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (mestrado em administração) Florianópolis: UFSC, 1991.
- TEIXEIRA, João Gabriel Lima Cruz (Coord.). A Universidade Brasileira e a Constituinte. Brasília: Editora da UnB, 1986.
- TOALDO, Olindo Antônio. Extensão Universitária: A Dimensão Humana da Universidade; Fundamentação e Estratégia. Santa Maria, UFSM, 1977.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Plano de Trabalho da Reitoria. Rio de Janeiro, [1989?] 1 folder.
- _____. 1. Regimento Geral. 2. Estatuto. 3. Plano de Reestruturação. Rio de Janeiro, 1970. 190p.
- _____. Universidade em Números. Rio de Janeiro, 1989. 39p.
- _____. Sub-Reitoria de Desenvolvimento e Extensão. Relatório 1985/1989. Rio de Janeiro, [1990?] 191p.
- _____. .Resolução 03/86 Conselho Universitário.
- _____. Processo 8343/86-39

Demonstrativo Orçamentário da UFRJ -1989. Rio de Janeiro, [1990?] 7p.

VALENZUELA, Maria de Molina Garcia. Extensión Universitária. Brasília: Conselho de Reitores, 1968. (mimeo)

VEIGA, Laura da. Reforma Universitária na Década de 60: Origens e Implicações Político-Institucionais. Revista Ciência e Cultura. 37(7), São Paulo, jul., 1985.

VEIGA, Laura da. Reforma Universitária na Década de 60: Origens e Implicações Político-Institucionais. Revista Ciência e Cultura, 37(7), São Paulo, jul., 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. A Autonomia da Universidade e a Nova República. Fórum Educacional. 12(2), abr./jun., 1988.

VIANNA, Maria Lucia T. Werneck; CARVALHO, Maria Alice Rezende de; MEDEIROS, Marilena Rescala Conde de. A Modernização Democrática da Universidade e a Ameaça Corporativa (entrevista Horácio Macedo). Presença; Revista de Política e Cultura, n. 7, março 1986.

WEBER, Max. Ensaaios de Sociologia. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

WEBER, Max. Sobre a Universidade. São Paulo: Cortez, 1989.

WEFFORT, Francisco C. Por Que Democracia? 4. ed., São Paulo: Brasiliense, 1986.

7. ANEXOS

ANEXO 1

Os principais documentos analisados foram:

- a) Relatório de atividades da Sub-Reitoria de Desenvolvimento e Extensão (SR-5) referente ao período estudado;
- b) Processo UFRJ 8443/86-39;
- c) Boletim Informativo da UFRJ;
- d) Estatuto e Regimento da UFRJ;
- e) Folhetos impressos na UFRJ no período;
- f) Reportagens e entrevistas nos jornais diários..
- g) o arquivo da SR-5:

1. CORRESPONDÊNCIAS:

- 1.1. Circular n. 08/86 de 13.10.86
Do: Superintendente Geral de Desenvolvimento da UFRJ
Para:
Assunto: Ref. Seminário Extensão Universitária "Vamos Entrar Nessa Maré?"
2 folhas fotocopiado
- 1.2. Correspondência sem identificação e data
Do: Superintendente Geral de Desenvolvimento e Extensão da UFRJ
Para: Sub-Reitora de Desenvolvimento e Extensão da UFRJ
Assunto: Ref. Discussões e Propostas para 1987
6 folhas fotocopiadas
- 1.3. Circular de 22.08.86
Da: Sub-Reitora de Desenvolvimento e Extensão
Para
Assunto: Convocação à instituição para a participação no Seminário sobre a Maré
1 folha fotocopiada
- 1.4. Telegrama n. 22 1803 023
Do: Secretário de Estado de Ciência e Cultura do Rio de Janeiro
Para: Sub-Reitora de Desenvolvimento e Extensão da UFRJ
Assunto: Agradecimento à convite para participação no I Seminário sobre a Maré
1 folha fotocopiada
- 1.5. Correspondência sem identificação de 17.02.86
Do: Superintendente Geral de Desenvolvimento da UFRJ
Para:
Assunto: relato e encaminhamento sobre a questão da extensão na UFRJ
3 folhas fotocopiadas

1.6 Circular- convite, sem identificação, de setembro de 1986
Do: Reitor da UFRJ
Para: Comunidade Acadêmica
Assunto: Convite para Seminário sobre Extensão na Maré
1 folha fotocopiada

2. RELATÓRIOS

2.1. UFRJ Relatórios de oito Grupos de Trabalho, respondendo duas questões básicas:

- a) como o grupo pensa a extensão na Maré?
 - b) o que o grupo acha que o seu centro e/ou unidade pode fazer no programa de extensão na Maré?
- Documento n.1, sem data.
11 folhas fotocopiadas

2.2. UFRJ Avaliação do Seminário da Maré pelos Aprendizes
Documento n. 2 de 25.09.86
2 folhas fotocopiadas

2.3. UFRJ Quadro Demonstrativo de Presença, apurado através de assinaturas, em fichas próprias
Documento n.3, sem data
3 folhas fotocopiadas

2.4. Seminário interno da EEAN - Programa de Extensão Universitária , 9.10.87
11 folhas fotocopiadas

2.5. UFRJ-SR-5 Da Extensão , janeiro de 1987
Relata atividades de extensão no ano de 1986
17 folhas fotocopiadas

2.6 UFRJ-SR-5 Extensão Uma Oportunidade para Transformar a UFRJ
5 folhas fotocopiadas

3. EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS

3.1. Exposição de Motivos e Análise da Resolução Conjunta CEG/CEPG (06/84) - pleiteia a equiparação da extensão à pesquisa e ao ensino; para os efeitos da progressão funcional.

4. PROJETOS

4.1. Centro de Radiodifusão Educativo da UFRJ
5 folhas fotocopiadas

4.2. Projeto Assistencial Integrado de Saúde Mental para Adolescentes "Campus Maré" - Comunidade Nova Holanda
6 folhas fotocopiadas

4.3. Programa de Atenção Primária à Saúde
8 folhas fotocopiadas

4.4. Programa Universidade e Realidade
10 folhas fotocopiadas

4.5. Centros Integrados de Lazer Comunitário "Campus Maré"
4 folhas fotocopiadas

4.6. Conscientização de Direitos

5. PROPOSTAS

5.1. UFRJ-SR-5 - Proposta para um Programa de Extensão de Cobertura de Atenção à Saúde no Campus da Maré

5.2. UFRJ-SR-5 -Proposta de Implantação e Funcionamento da Extensão Universitária, através da criação de um órgão próprio (relato ao Magnífico Reitor e Senhores Conselheiros do Conselho Superior de Coordenação Executiva)
4 folhas fotocopiadas

5.3. UFRJ-SR-5 - Da Extensão Universitária (Versão Preliminar - Proposta em Discussão) Novembro de 1985
19 folhas fotocopiadas

ANEXO 2

PESSOAS ENTREVISTADAS NA SEGUNDA FASE DA PESQUISA

CARLOS RUSSO - Decano do CT no período
CÉSAR MARTINS DE OLIVEIRA - Decano CCS no período
DULCE CHIAVERINI - Sub-Reitora da SR-5 no período
ELACI SAMPAIO BARRETO - Superintendente Geral da SR-5 no período e professora da Escola de Enfermagem Ana Neri
FERNANDO AMORIM - Sub-Reitor da SR-3 no período
GILBERTO DE OLIVEIRA CASTRO - Sub-Reitor da SR-2 atual
GODOFREDO DE OLIVEIRA NETO - Sub-Reitor da SR-1 atual
HORÁCIO MACEDO - Reitor no período
IRAIDES MARIA PEREIRA COELHO - Sub-Reitora da SR-4 atual e Presidente da Associação dos Servidores da UFRJ em grande parte do período estudado
JOÃO EDUARDO DO NASCIMENTO FONSECA Sub-Reitor da SR-4 no período e Presidente da Associação dos Servidores da UFRJ ao assumir a sub-reitoria
JOEL TEODÓSIO - Presidente da Associação de Docentes da UFRJ na época da eleição de Horácio
JOSIR SIMEONI - Sub-Reitor da SR-3 atual
LUIS PINGUELLI ROSA Presidente do Fórum de Ciência e Cultura atual
MARCIO TAVARES DAMARAL - Presidente do Fórum de ciência e Cultura no período
MARIA DA CONCEIÇÃO PINTO DE GÔES - Sub-Reitora da Sr-1 no período e colaboradora da SR-5 quando das primeiras definições do trabalho de extensão em 1986
MARIA DA PENHA DUBOIS JOHANSEN - Decana do CLA atual
MÁRIO PETZHOLD - Decano do CT atual
MOACYR BARRETO Superintendente Geral da SR-5 no período e Coordenador do projeto de lazer e desporto na Maré
MOACYR DE GÔES - Superintendente da SR-5 no período
NELSON MACULAN - Reitor atual
NILMA SANTOS FONTANIVE - Decana do CCS
NIVALDE JOSÉ DE CASTRO - Superintendente Geral da SR-5 no período
SAMIRA NAHID MESQUITA - Decana do CLA no período
SÉRVULA PAIXÃO - Superintendente Geral da SR -5 atual
WALTER BLOISE - Decano do CCJE atual