

**A TORRE DE MARFIM NOS ESTUDOS CRÍTICOS: UM CASO EMPÍRICO DE  
AUTOGESTÃO NUMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

**RAYLAINE DOS SANTOS FERREIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA (UFOB)

**FABRICIO SANTOS MOREIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

# A TORRE DE MARFIM NOS ESTUDOS CRÍTICOS: UM CASO EMPÍRICO DE AUTOGESTÃO NUMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

## 1 INTRODUÇÃO

O campo dos Estudos Críticos em Estudos Organizacionais abriga uma variedade de concepções distintas, travando intenso e salutar debate sobre o que define os limites do próprio campo. Uma proposta que é referência é de Alvesson e Wilmot (1992) nos princípios de visão desnaturalizada, intenções desvinculadas de desempenho e busca de emancipação.

Em que pese a inegável contribuição dos estudos de Alvesson e Wilmot (1992) assim como dos critérios de definição do campo propostos que auxiliaram a agrupar, consolidar e expandir os estudos que reivindicam a abordagem crítica nos Estudos Organizacionais, há imensa heterogeneidade, divergência e até mesmo antagonismo nas diversas abordagens. Os exemplos da análise da heterogeneidade sob a ótica de divergências e antagonismos internos ao campo (FARIA, 2009), da crítica aos Estudos Pós-Modernos como Estudos Críticos (PARKER, 1993), da crítica quanto o conceito de emancipação na proposição do Critical Management Studies (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005a), das especificidades de autores brasileiros que antecederam a literatura internacional (PAES DE PAULA et al, 2009) são ilustrativos desta diversidade. A proposta de Alvesson e Wilmot (1992) contribuiu e contribui para agrupar uma variedade de abordagens que nos três pontos propostos indicam mais uma concordância na crítica ao funcionalismo do que uma unidade interna entre si (FOURNIER e GREY, 2006)<sup>i</sup>.

Um dos debates recorrentes compartilhado pelas diversas vertentes é sobre a escassez de estudos empíricos orientados pela matriz dos estudos críticos em estudos organizacionais. A questão emerge de um debate mais amplo na ciência (não apenas nos Estudos Críticos) que pode ser sintetizado a partir da metáfora da torre de marfim. A ciência teria se isolado na reflexão abstrata no interior de uma torre de marfim, se mantendo afastada e isolada da realidade que estaria fora desta torre, portanto a problemática da metáfora gira em torno das relações entre teoria e prática (ALCÂNTARA et al 2016).

Os Estudos Críticos se posicionam de distintas maneiras em relação a esta questão, uma vez que o fato do debate ser compartilhado não implica em concordância, consequência direta da própria heterogeneidade do campo (McLEAN, ALCADIPANI, 2008; SPICER et al, 2009; ALCÂNTARA et al 2016; SOUZA, PAES DE PAULA, 2019).

Neste artigo defendemos que a experiência de construir/investigar processos organizativos deliberadamente orientados sob a ótica dos estudos críticos pode contribuir com o debate da Torre de Marfim.

O processo organizativo construído/investigado neste artigo é o projeto de extensão “Conheça a Universidade<sup>ii</sup>”, que tem como objetivo apresentar a universidade à sociedade com ênfase aos segmentos mais precarizados (estudantes da rede pública, quilombolas, trabalhadores terceirizados, etc). O projeto foi realizado em 2018 e 2019 em uma universidade pública federal multicampi, afastada das grandes capitais, criada após 2010 no interior do nordeste brasileiro. Utilizamos o termo construído/investigado pois os autores fizeram parte da equipe proponente do projeto, tendo atuado em todas as etapas da concepção a realização. O projeto pautou seu processo organizativo a partir da proposta teórica de Tragtemberg (1990;1978;1998;1980;2002;1980;1974;1991), particularmente no que tange a autogestão no ensino.

A pergunta orientadora desta pesquisa é: quais os obstáculos decorrentes do uso da proposta teórica tragtemberguiana de autogestão como princípio organizativo do projeto de extensão Conheça a Universidade? O objetivo é debater o dilema da Torre de Marfim a partir desta experiência organizativa.

Além desta introdução, este artigo é composto das seguintes seções: o debate teórico sobre o dilema da Torre de Marfim nos Estudos Críticos; a proposta de Tragtemberg para autogestão do ensino; o projeto de extensão “Conheça a Universidade”; análise do processo organizativo e resultados do projeto; considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A torre de marfim nos estudos críticos

A formulação das relações entre teoria e prática na ciência nos termos da Torre de Marfim não se origina no campo dos Estudos Críticos (ALCÂNTARA et al 2016), o antecede e permeia toda a ciência como um todo. Portanto é preciso sinteticamente contextualizar o debate amplo antes de proceder as principais posições nos Estudos Críticos.

No capitalismo o paradigma científico hegemônico é o positivista/funcionalista (LOWY, 1996), sendo que a posição dominante neste paradigma é a supremacia da prática. O valor e a verdade da ciência seria dado pela sua capacidade de solucionar problemas práticos no conjunto das relações sociais vigentes, proporcionando assim o desenvolvimento e o progresso do capitalismo. As relações humanas (assim como seus problemas e contradições) seriam regidas por leis naturais, logo, o existente é o possível, cabendo a ciência proceder apenas o aperfeiçoamento.

No interior do paradigma funcionalista também há uma vertente que defende a supremacia da teoria em detrimento da prática, perseguindo os mesmos objetivos supra indicados, porém por outro caminho. Consideram a supremacia do trabalho intelectual em relação ao trabalho manual reivindicando esta dicotomia para o âmbito da ciência: seria mais produtivo e útil investir em ciência básica do que em ciência aplicada, pois a ciência básica que tornaria possível as inovações efetivamente importantes trazendo retornos práticos mais significativos no longo prazo, a ciência aplicada seria o “trabalho manual” da ciência aplicada, instância esta derivada, de menor status e relevância. Para ambas as vertentes, o conceito de prática define-se como performatividade:

O limite mais óbvio pareceria estar situado entre o trabalho sobre gestão que possui uma intenção ou premissa performativa e aquele que não o tem. Uma intenção performativa (Lyotard, 1984), aqui, significa a intenção de desenvolver e celebrar o conhecimento que contribui para a produção do máximo output [saída] com o mínimo input [entrada], envolvendo o registro do conhecimento dentro dos cálculos meios-fins. O estudo de gestão não crítica é governado pelo princípio da performatividade que serve para subordinar conhecimento e verdade à produção de eficiência. No estudo de gestão não crítica, a performatividade é tomada como um imperativo, em direção ao qual todo o conhecimento e prática deve ser guiado e não exige questionamento (FOURNIER e GREY, 2005).

Ainda que com diferenças importantes, parte das vertentes dos Estudos Críticos assume estes termos do debate ao discutir a relação entre teoria e prática. A defesa da supremacia da teoria encontra lastro em parte das vertentes anti-utilitaristas nos Estudos Críticos que defendem a liberdade dos cientistas como pré-requisito da dignidade humana e do avanço da ciência, particularmente na vertente pós-moderna. O fazer científico se aproximaria de uma concepção idealizada do fazer-artístico, deveria ser livre de amarras para poder expressar toda a potencialidade humana, a auto-realização do cientista/artista sem ter como objetivo o usufruto utilitário e não-utilitário do conjunto da sociedade. O argumento da prática enquanto libertadora da teoria é vista como um discurso totalizante da modernidade a ser investigado com o arsenal pós-moderno, pois tanto as exigências pragmatistas do funcionalismo como as mudanças estruturais reivindicadas por abordagens de cunho marxistas são interpretadas como:

efeitos linguísticos que podem ser voluntariamente descartados recambiando os recursos discursivos sobre os quais nos inspiramos. A análise pós-moderna é acusada de não possuir nenhuma margem crítica ou política na qual negue que as histórias de exploração são mais verdadeiras, válidas ou reais do que as histórias construídas pelos que abusam do poder (FOURNIER e GREY, 2005).

Defendendo a derrubada da Torre de Marfim pela prática, há uma vertente nos Estudos Críticos que critica a escassez de estudos empíricos e práticos. Argumenta que os Estudos Críticos têm caminhado para uma prioridade ao debate interno a própria comunidade científica, que ao priorizar o refinamento da crítica dos mecanismos de assimetria de poder, desigualdade e exploração no âmbito da prática, deixam de se engajar nas melhorias possíveis de serem implementadas. Criticam as abordagens teóricas antigestão pois seriam uma posição que ao justificar a impossibilidade de mudanças incrementais significativas no interior da realidade vigente terminam por se limitar a crítica teórica afastando-se das mudanças empíricas (SPICER et al, 2009; ALVESSON, WILLMOTT, 1992; ANTHONY, 1998; CLEGG e HARDY, 1999).

A teoria crítica (TC) não é inerentemente ou infatigavelmente "antigestão". O intento da TC não é ser indulgente com o projeto utópico de eliminar a hierarquia, de remover divisões especializadas de trabalho ou até mesmo de abolir a separação da gestão e de outras formas de trabalho. Ao contrário, sua aspiração é incentivar o desenvolvimento de organizações em que as comunicações e o potencial produtivo sejam progressivamente menos distorcidos por relações de poder socialmente opressivas e assimétricas (ALVESSON e WILLMOTT, 1996, p. 18).

Uma quinta abordagem no dilema da Torre de Marfim critica os próprios termos do debate, para estes não há uma dicotomia entre teoria e prática, mas sim uma relação dialética. Importante ressaltar que isto não significa a defesa de um "caminho do meio" no sentido de harmonizar a teoria com a prática, mas sim que toda teoria é um momento da prática, logo, não há uma torre a ser defendida ou derrubada. Colocar o debate nos termos da metáfora da torre é uma estratégia ideológica para deslegitimar a relevância da teoria nos estudos organizacionais (ALCÂNTARA et al 2016), o que é útil para manter a prática em detrimento da práxis.

Práxis é o conceito central desta abordagem (ALCÂNTARA et al, 2016; LUKÁCS, 2003; TRAGTEMBERG, 1990; 1978; 1998; 1980; 2002; 1980; 1974; 1991; (MISOCKZY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005a; 2005b; MISOCKZY, 2010). A prática no capitalismo não significa verdade, pois resolver problemas empíricos ocultando / fortalecendo/ desenvolvendo / intensificando as relações de poder existentes é ocultar a dimensão fundamental do antagonismo entre as classes sociais, das relações de poder estruturalmente assimétricas, é reforçar a exploração. Um dos pré-requisitos para que isto se torne possível é a dissociação entre o fazer e o pensar, a alienação, pois uma prática que reforça/intensifica sua própria exploração só é possível se não houver uma reflexão verdadeira e correta sobre esta própria prática.

Uma prática alienada (inerente ao capitalismo pois é cindido em classes sociais antagônicas) necessariamente irá produzir uma teoria alienada, esta teoria alienada por sua vez busca se legitimar pela sua aplicabilidade a reprodução da prática alienada.

A práxis por sua vez ocorre quando a resolução dos problemas empíricos se dá através da compreensão efetiva de suas causas no que tange a forma de funcionamento do capitalismo, assim como na adoção de formas de organização, objetivos, concepções teóricas que remetam para a superação do problema no quadro mais geral de superação de sua causa fundamental, que é o próprio capital.

Em ambos os casos a produção teórica é um momento da ação real. Se a ação real é prática o momento teórico será alienado e problematizará a relação entre teoria e prática a partir

da lógica da Torre de Marfim, assim como os dilemas teóricas daí decorrentes. Se a ação real é práxis, o momento teórico apresenta-se como autoconsciência coletiva, elevando a compreensão sobre o problema empírico nos termos de sua superação efetiva.

Contrariando frontalmente o dilema da Torre de Marfim, para uma ampla maioria dos problemas empíricos discutidos e investigados cientificamente na atualidade, a abordagem da prática é inerentemente incapaz de produzir verdades teóricas:

Pois a consciência de classe da burguesia, embora possa refletir com clareza sobre todos os problemas da organização dessa dominação, da revolução capitalista e de sua penetração no conjunto da produção, deve necessariamente se obscurecer no momento em que surgem problemas, cuja solução remete para além do capitalismo, mesmo no interior da experiência burguesa (LUKACS, 2003, pg. 146 e 147).

Concordando com Alcântara et al (2016), esta pesquisa adota o caminho da práxis como caminho nos Estudos Críticos. No projeto de extensão “Conheça a Universidade” buscou-se utilizar a proposta autogestionária de Maurício Tragtemberg em seu processo organizativo, uma vez que para este autor a práxis somente pode ser alcançada através da autogestão. Na seção seguinte sintetizamos os elementos da concepção de autogestão no ensino deste autor.

## **2.2 Práxis e autogestão no ensino – a proposta de Tragtemberg**

No que tange à educação, as questões centrais na obra de Tragtemberg (1990;1978;1998;1980;2002;1980;1974;1991) se referem menos aos conteúdos ensinados e mais as formas de gestão e organização educacional, produzindo uma fecunda análise de como os padrões de gestão e organização nas instituições de ensino operam a partir das necessidades de produção e reprodução das classes sociais no capitalismo. Analisa, crítica e denuncia uma variedade de temas como burocratização, mercantilização, alienação, a natureza do conhecimento produzido/legitimado, o ocultamento/deslegitimação dos saberes que não são úteis e/ou se contrapõem as necessidades do capitalismo, os mecanismos de controle docente sobre o discente, a formação discente voltada para a reprodução/legitimação das relações de dominação, entre outras questões relevantes.

Todavia Tragtemberg (1990;1978;1998;1980;2002;1980;1974;1991) não se limita a desvendar como a organização do ensino contribui para manutenção de uma sociedade cindida em classes sociais antagônicas, também fornece aporte teórico lastreado tanto na teoria quanto nas experiências históricas de uma organização do ensino diferente, crítica, combativa e transformadora da realidade. O binômio crítica-proposição é inegavelmente interligado, mas no âmbito deste artigo tratamos especificamente do elemento propositivo na obra do autor. Uma organização democrática do ensino para Tragtemberg (1990;1978;1998;1980;2002;1980;1974;1991), deve necessariamente se pautar por uma série de princípios apresentados a seguir.

Autogestão: os indivíduos envolvidos na ação devem ter relações igualitárias entre si, atuando coletivamente em todas as etapas da atividade desenvolvida. Todavia a autogestão não é definida pelo autor apenas pela relação interna entre os indivíduos envolvidos na ação, mas também pela relação destes com o conjunto da sociedade (como se relacionam com os outros grupos/classes), pela natureza da atividade realizada (qual o sentido, significado e impacto da ação deste grupo na superação do sistema capitalista) e pelos elementos que o mobilizam o indivíduo a ingressar no coletivo (a participação deve se dar pela motivação e interesse do indivíduo, não pela imposição coercitiva).

Definição dos temas: a definição dos temas a serem discutidos deve ser feita coletivamente, autodeterminada pelo grupo e não seguindo a imposição das organizações públicas ou privadas do sistema capitalista. A definição dos temas e conteúdos também deve

ter como critério não apenas o auto interesse individual, mas também a relevância e contribuição para a superação de dilemas efetivos que afligem a sociedade.

Trabalho manual e intelectual: a superação da dicotomia trabalho manual e intelectual, o aprendizado teórico deve ser vinculado a ação, todavia isto não deve ser entendido nos termos atualmente vinculados a estes termos (no sentido de exercitar na prática o que é inculcado na educação bancária). Significa por exemplo que é preciso haver uma coerência entre discurso/teoria crítica e conduta pessoal/coletiva, que não deve haver um grupo que pensa a ação e outro que o executa, mas sim que todos os envolvidos na reflexão devem participar da ação ao mesmo tempo que todos envolvidos na ação também devem participar de sua concepção.

Relação docente-discente: a autogestão implica que a relação deve ser pautada pela horizontalidade, reconhecendo as especificidades do papel de cada um. O docente deve atuar não como transmissor do conhecimento selecionado pela classe dominante e através do sistema de avaliações/punições produzir um discente dócil, mas o contrário, deve atuar como facilitador para que os discentes se tornem protagonistas no seu processo de aprendizagem, apoiando para que travem contato e se apropriem criticamente do acervo de conhecimentos produzido pela humanidade. São inúmeros os obstáculos para esta forma de atuação docente, pois seu próprio processo de formação é burocrático, tendo sido treinado para reproduzir a lógica capitalista e trabalhando em organizações hierárquicas e burocráticas. Ao mesmo tempo isto também é difícil para o discente, pois devido ao conjunto de organizações burocráticas extraescolares e mesmo dentro da escola burocrática que é dominante e hegemônica, o discente é continuamente preparado para esperar, desejar e replicar uma relação de subordinação com o docente.

Sistema de avaliação e recompensas: defende a abolição do sistema de avaliação e recompensas na relação docente-discente, pois é um dos mecanismos essenciais na manutenção da relação assimétrica de poder entre ambos. Todavia isto não significa a ausência de qualquer sistema de avaliação da ação e do aprendizado, é preciso de maneira coletiva e horizontal construir os processos de avaliação, uma vez que esta é requisito necessário de qualquer processo de aprendizagem.

Importar destacar que a proposta de Tragtemberg (1998) é radicalmente distinta da noção funcionalista de participação. Entre outras diferenças é fundamental destacar que autogestão implica em mudanças nas relações de poder entre os envolvidos, a participação funcionalista em suas inúmeras variações reforça/legitima a assimetria de poder. “Evidentemente participar não significa assumir um poder, mas participar de um poder, o que desde logo exclui qualquer alteração radical na estrutura de poder” (MOTTA, 1984).

Isto implica que não basta a participação discente para validar as categorias indicadas acima, é preciso que ao menos no interior da equipe do projeto de extensão Conheça a Universidade ocorra efetivamente uma alteração radical na relação de poder entre docentes e discentes. Na seção seguinte apresentamos o projeto de extensão em si.

### **3. METODOLOGIA**

Este trabalho é um estudo de caso qualitativo empírico que utiliza a metodologia de pesquisa-ação. Os dados da pesquisa partiram do projeto de extensão “Conheça a Universidade” ocorrido entre 2018 e 2019 somando 3 edições com um total de 2.684 visitantes divididos entre estudantes da rede pública do ensino fundamental e médio, trabalhadores da universidade, grupos quilombolas e estudantes da rede privada de ensino.

Segundo Thiollent (1986), a pesquisa-ação “supõe uma forma de ação planejada de carácter social, educacional, técnico ou outro, que nem sempre se encontra em propostas de pesquisa participante” (THIOLLENT, 1986, p.7), o grande objetivo desse método é ter como

protagonistas das ações aqueles que vivenciam o problema, assim os participantes têm voz e vez. De modo mais amplo Thiollent aponta:

[...] a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou uma resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT,1986. p. 14).

Considerando os conceitos de Thiollent (1986) é possível considerar como alcance da pesquisa-ação enquanto microssocial – indivíduos e pequenos grupos – e macrossocial – sociedade, movimentos e entidades de âmbito nacional e internacional. Para esta pesquisa, consideraremos o alcance macrossocial, para além dos estudantes envolvidos, toda equipe pedagógica escolar, familiares e estendendo a sociedade são atingidos pela ação proposta. Ainda, esta pesquisa de autoria conjunta, é também conduzida por uma estudante de graduação formada no ensino médio em escola pública da região no entorno da universidade onde o projeto analisado ocorreu.

Tripp (2005) aponta uma segunda definição da metodologia pesquisa-ação, segundo o autor “pesquisa-ação é forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática” (TRIPP, 2005, p.447). Ainda de acordo com o autor, a investigação-ação segue um ciclo, sendo: planejamento, ação, monitoramento e avaliação completando e reiniciando a sequência.

É característico da pesquisa-ação buscar contribuir para um equacionamento de um problema, neste caso, o problema foi o relativo desconhecimento por parte da sociedade quanto à existência da universidade federal em questão. A universidade é um espaço público e de direito da sociedade. Observou-se a partir do descritivo de vagas preenchidas pelos estudantes o perfil dos universitários, em sua maioria oriunda de outros estados em relação à região sede. Havia um desconhecimento da existência de uma universidade principalmente pelos estudantes do ensino médio da rede pública da região, a ponto de desconhecerem a modalidade de educação superior e, a realização do Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM – quando feito, era considerado uma prova qualquer ou com pré-requisito de conclusão do ensino médio. Assim, havia por um lado uma universidade implementada no processo de interiorização para atender as demandas educacionais da região e por outro, um significativo desconhecimento dessa instituição por parte da população da região.

Para quem avançou do ensino médio egresso da escola pública para educação superior houve enfrentamentos de dúvidas acerca das etapas, processo seletivo incluindo a preparação, inscrição e realização da prova do ENEM, pesquisa sobre cursos e universidades, a plataforma do SISU editais, documentações, chamadas, prazos, matrículas... são pontos de difícil acesso considerando a realidade dos estudantes. O projeto “Conheça a Universidade” nasceu da ânsia pela mudança quanto a esse cenário e a premissa básica foi ter estudantes recém-formados no ensino médio em escolas públicas apresentando a universidade a partir da sua experiência na trajetória e recém vivência da mesma realidade. Portanto, estudantes conhecedores do problema propuseram a solução e assim foi realizada, garantindo ainda a participação de estudantes e professores da rede pública no processo de planejamento das visitas.

É necessário compreender os atores envolvidos nesse processo para mapear pontos de mudança. Da família à universidade há uma maratona envolvendo fatores sociais, políticos e econômicos.

Os desafios da educação são vivenciados sob perspectiva de alguns principais grupos, se pode destacar professores e toda equipe pedagógica, estudantes e família. Todos possuem

papel como pessoas transformadoras e transformadas na sociedade, e nesse processo, os problemas decorrentes da desestruturação e ausência de execução do planejamento da educação brasileira se mostram, dificultam a trilha da aprendizagem e as consequências são várias como a desmotivação nos estudos - em relação aos estudantes - e nenhuma ou baixa perspectiva de progressão na formação. Com diferentes rotinas, todos enfrentam diferentes dificuldades cotidianamente e que por vivenciarem tais obstáculos são legitimamente capazes de apontar problemas e possíveis caminhos de solução, devendo constituírem-se como participantes-protagonistas com poder de ação que conceber e executar propostas que visem superar estas adversidades. Neste sentido, utilizamos como método de pesquisa neste artigo a pesquisa-ação.

Utilizamos assim este ciclo na ação realizada, considerando cada início e fechamento de toda edição realizada do projeto e cada etapa é fundamental para acolhimento e avaliação das decisões tomadas e aprimoramento de forma a satisfazer o retorno da informação e conhecimento a todos os grupos envolvidos.

Todos os aspectos sociais e estruturais apresentados na problemática justifica a ação social proposta, essa é protagonizada por monitores estudantes da instituição que em sua maioria foram formados em colégios da rede pública estadual, assim a detecção do problema e a proposta de solução foram discutidas e pactuadas por um grupo focal composto por estudantes formados na rede pública da região.

Para além da participação dos monitores graduandos egressos das escolas públicas da região na concepção e execução, os estudantes do ensino médio visitantes são convidados a apontar as atualizações de problemas e/ou possíveis soluções na execução do projeto. Também há em cada semestre reuniões preparatórias com as direções das escolas estaduais para ajuste da proposta a ser executada no período, visando assim incorporar em todas as etapas do projeto os principais grupos participantes do problema.

Condizendo diretamente com os objetivos da pesquisa-ação de acordo como colocado por Thiollent (1986):

- a Objetivo prático: contribuir para o melhor equacionamento possível do problema considerado como central na pesquisa, com levantamento de soluções e propostas de ações correspondentes as “soluções” para auxiliar o agente (ou ator) na sua atividade transformadora da situação. É claro que este tipo de objetivo deve ser visto com “realismo”, isto é, sem exageros na definição das soluções alcançáveis. Nem todos os problemas têm soluções a curto prazo.
- b Objetivo de conhecimento: obter informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos, aumentar nosso conhecimento de determinadas situações (reivindicações, representações, capacidades de ação ou de mobilização, etc.) (THIOLLENT, 1986, p.18).

Neste sentido, o objeto prático da metodologia pesquisa-ação neste projeto é contribuir para que estudantes do ensino médio da rede estadual como público-alvo principal além de trabalhadores de setores precarizados, comunidades quilombolas, estudantes do ensino fundamental público e estudantes da rede privada conheçam a universidade pública. O objetivo de conhecimento é investigar os obstáculos ao uso da proposta autogestionária de Tragtemberg. Desde a primeira reunião da equipe foi pactuado o princípio do protagonismo discente, os demais elementos organizativos foram sendo acordados coletivamente a medida que as ações foram sendo desenvolvidas.

Diante dos objetivos gerais da metodologia de pesquisa-ação, ressalta-se a importância social e o impacto da ação. A pesquisa não tem finalidade principal e única acadêmica, a ideia e ideal almejado é o retorno aos grupos pesquisados interessados, mostrando os resultados alcançados de modo que a sociedade compreenda a complexidade do problema e que saiba do caminho apresentado como um dos meios de solução. Assim, o objetivo da pesquisa-ação além de cunho acadêmico, é, principalmente devolver informações a população de modo que o

conhecimento seja compartilhado e possa ser utilizado como ferramenta de transformação continuada. Os três aspectos enfatizados: resolução de problemas, tomada de consciência e produção de conhecimento (THIOLLENT, 1986, p.19).

Por fim, esta pesquisa se difere da pesquisa convencional por ter a participação dos pesquisadores junto as pessoas e grupos observados na execução da ação, a função dos pesquisadores não se restringe apenas a informar e questionar o problema, propomos e realizamos uma ação, que por sua vez é acompanhada e planejada em conjunto com os grupos observados. O processo de avaliação é constante sendo realizada no início, meio e fim do projeto por meio de reuniões internas, solicitações de retornos dos participantes envolvidos ao final da visita presencial e posteriormente por meio de depoimentos como forma de monitorar a ação e intervir na execução quando necessário, sempre de modo coletivo.

Na seção a seguir será explicado o funcionamento do projeto “Conheça a Universidade”.

#### **4. O PROJETO CONHEÇA A UNIVERSIDADE**

A educação possui três pilares básicos: ensino, pesquisa e extensão. A extensão universitária consiste no diálogo, a ponte com a comunidade, possibilita o compartilhamento de ações internas com o público externo, devolvendo a sociedade em formato de pesquisas científicas, projetos desenvolvidos o retorno do investimento público. São ações que promovem uma ação social, e tem por dever contribuir por meio das ações, o desenvolvimento social da comunidade. Neste sentido, o projeto Conheça a Universidade surge como forma de apresentar a universidade federal para a comunidade, promovendo visitas de estudantes prioritariamente do ensino médio da região além de estudantes da rede fundamental e toda a comunidade externa a universidade, com apresentação do espaço físico, biblioteca, sala de aula, museu, laboratórios, pesquisa, extensão, assistência estudantil, os cursos ofertados etc. Apresenta também a forma de ingresso, partindo do ENEM ao SISU explicando sistemas de cotas e principais cuidados durante todo o processo, como documentação e prazos. Todo o processo de planejamento e execução das ações são protagonizados por estudantes universitários egressos das escolas da região, considerando que, o diálogo de estudante para estudante tem maior legitimidade de fala, há uma troca de experiências de realidades de um espaço-tempo próximos. Toda a ação é realizada em conjunto com o professor da instituição que formalmente assume a coordenação do projeto.

Para introduzir a universidade na vida dos estudantes do ensino médio da rede pública, inicialmente, cabe entender o contexto social, dúvidas e angústia que vivenciam. Todo o processo de construção de tópicos abordados, falas e apresentação com apoio do docente coordenador, são prestados por universitários que até pouco tempo, vivenciaram a mesma realidade de dúvidas. A ação é preparada em período letivo e executada em período não letivo.

O protagonismo discente é posto em prática desde a elaboração do planejamento das atividades a execução das tarefas sendo pontuado o que deve ser dito aos visitantes com base na própria experiência e como deve ser conduzido mantendo uma linguagem direta e casual de fácil entendimento para os estudantes do ensino médio, a comunicação nesse sentido, permite a identificação e desperta interesse no que é dito. Monitores recém-formados no ensino médio protagonizando a ação de repassar informações de sua trajetória até o ingresso na educação superior estabelece um laço de confiança e legitimidade de fala se diferenciando de um cenário onde docentes falam e estudantes escutam.

Na pesquisa-ação e na proposta de Tragtenberg a intervenção para a resolução de um problema deve ter entre seus protagonistas os principais sujeitos afetados pelo problema. Há sempre o cuidado de monitores oriundos do colégio visitante tomar a fala, além da identificação pela recente formação no colégio normalmente é vizinho do bairro, conhecido da região e se

alguém com uma realidade tão próxima mesmo com todos os desafios conseguiu ingressar na universidade se torna um sonho alcançável para todos após a visita.

O roteiro de visitas dos colégios é dividido em três momentos principais: acolhimento dos estudantes com apresentação do que iria ocorrer durante o dia, apresentação dos monitores (universitários voluntários) pontuando em quais respectivos colégios concluíram o ensino médio, fala inicial sobre ENEM, SISU e sistemas de cotas, cursos ofertados na universidade, experiência de rotina e dúvidas recorrentes, e por fim, apresentação dos espaços do campus sede. Durante a apresentação inicial, é questionado quem já conhece a universidade ou visitou e se sabem do que se trata o ENEM e SISU, no geral com resposta negativa, e para muitos, a universidade federal era uma rede particular de ensino, infelizmente é recorrente desconhecerem a gratuidade.

Durante a visita, os estudantes visitantes são subdivididos em grupos aproximadamente de 15 pessoas, guiados por no mínimo, 3 monitores. A visita inclui espaços como biblioteca, sala de aula, restaurante universitário, centro de convivência, museus, laboratórios, apresentação de projetos de pesquisa e extensão, etc. Os grupos possuem rotatividade para que todos possam conhecer os espaços. Nestes subgrupos é sempre demonstrado de que forma aquele espaço/laboratório/projeto financiado com recursos públicos serve e traz benefícios a sociedade.

Ao final da visita, há uma roda de conversa sobre a experiência dos visitantes, esclarecimento de dúvidas e reforço da importância do ENEM e SISU para ingressar nas universidades, sendo da região ou não. Ainda, reforçando o papel da universidade, que é pública e gratuita e todos os benefícios oferecidos tanto para o estudante em nível individual quanto coletivamente para o conjunto da sociedade.

Para os monitores do projeto há dificuldades quanto as barreiras formais diante a gestão universitária, os processos de algumas ações dependem exclusivamente do coordenador freando a velocidades das atividades e ainda, institucionalmente não é comum para docentes, técnicos e gestão acadêmica atuarem em projetos onde estudantes estão em equivalência de poder nos processos de execução e avaliação. Assim, há uma prática de posições de poder no repasse de informações quanto a gestão universitária por não estarem de acordo conversar diretamente com estudantes graduandos. A comunicação entre monitores no processo organizacional passa por curvas de aprendizagem até estabelecer um modelo de fato operacional e esse diálogo flui entre corpo docente e técnicos à medida da aceitação da participação discente na idealização do projeto após resultados alcançados quanto ao número de visitantes em cada uma das edições em crescimento exponencial, assim como provando empiricamente a capacidade de resolução de problemas práticos de modo ágil, logo, se trata de um processo de quebra da cultural organizacional por meio de comprovações de capacidade de ação e obtenção de resultados.

O projeto Conheça a Universidade tem até o momento três edições realizadas em formato presencial, o ano de 2020 não é objeto de análise deste artigo devido a pandemia, em que pese ter se adaptado a apresentação virtual. O quadro a seguir demonstra o período e quantidade total de visitantes, ao todo foram 2.684 num intervalo de um ano.

**QUADRO 1 – QUANTIDADE TOTAL DE VISITANTES POR EDIÇÃO**

Edição	Período	Quantidade Total de Colégios	Quantidade Total de Cidades	Quantidade de visitantes por edição	Total Visitantes
1ª Edição	Outubro 2018	4	1	120	2.684
2ª Edição	Março 2019	13	3	1.214	
3ª Edição	Outubro de 2019	24	11	1.350	

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021)

O quadro a seguir mostra o quantitativo de participações por categoria de visitantes no projeto Conheça a Universidade.

**QUADRO 2 – QUANTITATIVO DE PARTICIPANTES POR CATEGORIA (COMUNIDADE EXTERNA)**

Edição	1º Edição	2º Edição	3º Edição
Visitantes			
Estudantes Visitantes Fundamental Rede Pública	-	120	82
Estudantes Visitantes Ensino Médio Rede Pública	120	1.094	995
Estudantes Visitantes Ensino Médio Rede Particular	-	-	90
Comunidade Quilombola	-	-	71
Trabalhadores Terceirizados da própria Universidade e suas Famílias	-	-	112

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021)

O processo de tomada de decisão sobre quais colégios e demais categorias participariam da visita segue um fluxo de indicação por parte dos monitores, ao ponto da primeira edição ser realizada com quatro colégios indicados pelos monitores. Num primeiro momento foram apontados todos os processos vivenciados na trajetória do ensino médio ao ingresso a educação superior tornando as dificuldades tópicos de fala na preparação da visita, e assim, à medida que novos monitores passaram a fazer parte da equipe foram acrescentados pontos pertinentes como a organização da apresentação a cada colégio visitante por monitores recém-formados por ele. A entrada de novos monitores é organizada meses antes da visita presencial pela equipe atual não havendo limite de vagas para ingresso considerando o trabalho voluntário, sendo pré-requisito o preenchimento de cadastro geral para gerar formal inclusão e posteriormente a certificação, além da participação em reuniões e execução de tarefas, estudantes ingressantes na universidade após a participação na visita são convidados a se juntar à equipe de monitores, dando continuidade ao ciclo. O treinamento de novos monitores é realizado após a oficialização da entrada no projeto liderado pelos monitores veteranos pontos sobre como se posicionar, formas de esclarecer dúvidas, como fazer abordagens nas falas, dinâmica de apresentação, monitoramento dos visitantes, como lidar com imprevistos e articulação para uma comunicação de sucesso na equipe, há uma troca de experiências e novas ideias posteriormente agregada na execução. No que diz respeito a avaliação do cumprimento dos pré-requisitos, no início de cada planejamento é montado um barema em conjunto listando atividades e pré-requisitos para alcance da carga horária, após o acordo a certificação final é revisada com a equipe e encaminhada para obtenção do certificado de participação.

Assim, monitores formados em cidades próximas, mas, não inclusas nos municípios do NTE<sup>iii</sup> da sede indicaram seus colégios de formação para fazer parte do cronograma de visita, e ainda, indicação de outras classes como a comunidade quilombola e a vinda dos trabalhadores terceirizados da própria universidade após a percepção de que a maioria só tinha conhecimento do próprio setor de trabalho desconhecendo as oportunidades de onde estava trabalhando, assim, além dos trabalhadores seus familiares foram convidados a participar.

As atividades desenvolvidas no projeto passaram por uma etapa de personalização de programação de acordo com os visitantes de cada dia e a disponibilidade de espaço e projetos

para apresentação além da disponibilidade de tempo de cada grupo exigindo dos monitores organização de cronogramas adequados a cada situação e capacidade de decisão ágil de modo a manter o cronograma estabelecido e acima de tudo promover um momento de visita agradável seja num intervalo de 3h ou 8h (colégios de cidades diferentes tinham distintas disponibilidades de tempo de visita devido aos tempos de deslocamento entre as cidades). O projeto Conheça a Universidade tem caráter social voluntária e as ações desenvolvidas pelos monitores são em decorrência da crença pelo ideal proposto ocorrendo um amadurecimento de ideias e empatia pelo próximo, dessa forma o projeto se desenvolve, no momento que passam a ser protagonistas da própria transformação. Para atender a demanda se faz necessária uma grande equipe de monitores principalmente, docentes e técnicos para ser possível a realização das ações.

Abaixo, o quadro do quantitativo de monitores, docentes e equipe técnica envolvida no projeto Conheça a Universidade.

**QUADRO 3 – QUANTITATIVO EQUIPE DO PROJETO (COMUNIDADE INTERNA)**

	1º Edição	2º Edição	3º Edição
Monitores	10	18	80
Docentes	1	2	21
Técnicos	1	8	5

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021)

Além da visita presencial o projeto “Conheça a Universidade” também divulga o número de aprovados na instituição por cada colégio público da região, uma vez que estas informações estão internamente disponíveis na própria universidade. Tal ação foi proposta pelos monitores a partir das demandas que emergiram no diálogo com os gestores da rede básica de ensino. Com isso, além de divulgar a Universidade em cada escola, esta ação também tem como objetivo que o estudante da escola pública (mesmo os que não visitaram a universidade presencialmente) percebam que as universidades também são um lugar alcançável, que em seu contexto local, que sua escola, também pode lhe proporcionar um ensino que o leve a ingressar em uma universidade federal.

A partir dos dados fornecidos internamente pela Universidade, a preparação de indicadores de aprovação para cada colégio foi elaborada por monitores sendo observado o município e colégio de conclusão de ensino médio, o curso em andamento na universidade e ano de ingresso. Em um primeiro momento foram produzidos cartazes com o total de aprovados e em seguida distribuídos em todos os colégios listados para visita, também foram produzidos cartazes com fotos de estudantes graduandos e seus respectivos colégios de origem. Essa atividade foi desenvolvida ainda no intervalo entre a primeira e segunda edição realizada somente para colégios de 14 municípios, por sugestão dos monitores, foram incluídos outros municípios para a construção dos indicadores. Devido a repercussão bastante positiva as direções das escolas estaduais solicitaram a ampliação da ação, assim, na edição seguinte incluiu-se todos os colégios estaduais do Núcleo Territorial de Educação – NTE<sup>ii</sup> da sede da universidade e de outros dois NTE’s totalizando 98 colégios de 41 municípios. Foram produzidos cartazes e faixas com intuito de serem expostos em cada colégio, porém a ação divulgação física não foi possível devido a pandemia, optando-se pela divulgação virtual. O material foi enviado para os núcleos territoriais e individualmente para cada colégio para divulgação virtual em suas redes locais, além da divulgação nas mídias sociais do projeto. Assim, toda a comunidade pode ter acesso aos dados e visualizar que sim é possível ingressar numa universidade federal.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção analisamos o projeto tendo em vista a pergunta orientadora desta pesquisa: quais os obstáculos decorrentes do uso da proposta teórica tragtemberguiana de autogestão como princípio organizativo do projeto de extensão Conheça a Universidade?

A autogestão e auto-organização dos educandos foram pilares fundamentais em todo o projeto, foram os discentes que propuseram o projeto ao docente que acolheu e assumiu o papel perante a instituição de coordenador, mas construindo junto aos discentes uma relação horizontal. Enquanto coordenação suas tarefas principais foram:

- a) encaminhar e assumir as demandas que a burocracia e legislação atual vedavam de serem executadas pelos discentes, como por exemplo registro de projeto, entrega de relatórios e solicitação de certificados, solicitação de ônibus e alimentação, permissão para acesso e apresentação de laboratórios, diálogo e negociação com instâncias hierárquicas que não aceitavam o protagonismo discente (por exemplo, diretores de escolas que só aceitavam tratar do projeto com o professor coordenador, setores da universidade que somente cumpriam o que lhe era solicitado se fosse o pedido fosse feito por um professor), negociação com docentes e técnicos que participaram exclusivamente no momento da visita presencial apresentando projetos/laboratórios mas queriam alterar o que foi construído coletivamente junto aos discentes durante todo o processo de preparação, etc.
- b) propor discussões teóricas e indicar bibliografia à medida que os problemas e dificuldades na execução das tarefas foram emergindo
- c) dado que a área de formação do docente-coordenador é na Administração, quando cabível atuou explicando teoricamente e propondo formas de resolução de certos problemas. Parte das vezes tais propostas foram acolhidas pelos discentes e em parte optaram por conduzir a situação de outras maneiras, o que também foi apoiado pelo docente.

As decisões foram tomadas coletivamente durante as reuniões, onde todos tinham o mesmo direito de voz e voto, independente se eram docentes, discentes ou técnicos, do curso ou do semestre. Toda tarefa a ser cumprida era definida coletivamente e executada por quem tinha interesse/afinidade com a atividade, cada grupo de tarefa era executada por um subgrupo que qualquer um poderia participar.

Os discentes foram o elemento fundamental do projeto, quando em uma organização coletiva e autogestionária o interesse em participar cresceu exponencialmente. No período analisado não havia nenhuma bolsa estudantil para os discentes, durante o semestre conciliaram as atividades curriculares com a preparação do projeto e no período de recesso acadêmico ocorria a etapa mais intensa que era a visita presencial. Se em um ensino alienante as férias são o momento de se desligar e esquecer da Universidade, para os discentes envolvidos no projeto era um período de intenso aprendizado, estudo e vivência prática.

O projeto desenvolveu um sistema de avaliação e recompensas que retirou o docente-coordenador da posição de poder. A partir da segunda edição decidiu-se que qualquer discente, de qualquer curso e semestre poderia ingressar como monitor do projeto, logo o coordenador que em um projeto tradicional tem o poder de selecionar os discentes não teve este poder no projeto “Conheça a Universidade”. Os discentes veteranos no projeto planejaram junto com o coordenador o processo de acolhimento, socialização, treinamento e acompanhamento dos novos monitores. Os requisitos para permanecer no projeto foram construídos coletivamente e eram simples: participar da reunião geral com todos os envolvidos, assumir pelo menos uma tarefa prática no projeto e seguir as decisões tomadas coletivamente.

O poder docente de aprovar, reprovar e fornecer certificados também foi anulado. Coletivamente se pactuou que desde que cumprido os requisitos supracitados, todos os discentes têm direito a certificado de participação. O que mudaria é apenas a carga horária de

cada um, pois devido aos interesses/afinidades com as tarefas e distintas disponibilidade de tempo cada discente teria uma carga horária única. O coordenador então propôs que os discentes montassem um barema atribuindo uma carga horária a cada atividade e que em cada subgrupo um monitor (a) veterano se voluntariasse para assumir a tarefa de registrar no barema as atividades de cada um. Ao final de cada ciclo de visita presencial o resultado do barema é apresentado ao coletivo, revisado, cabendo ao docente-coordenador solicitar a emissão dos certificados junto a universidade.

Analisando em que medida o processo organizativo do projeto conseguiu pautar-se segundo a proposta teórica de autogestão do ensino de Tragtemberg, considera-se que em grande medida o resultado foi alcançado. O processo coletivo de definição dos temas, da ação prática, dos novos ingressantes e do sistema de avaliação não apenas contou com a participação discente, mas ao menos internamente na equipe do projeto alterou radicalmente o poder entre docente-coordenador e discentes, demarcando assim uma dimensão relevante que diferencia a participação da autogestão. As reuniões gerais onde todos poderiam opinar e votar igualmente, mas com a obrigação de assumir ao menos uma tarefa prática também foi fundamental para combater a divisão entre trabalho manual e intelectual. Segundo Tragtemberg a autogestão não é apenas a forma como se relacionam internamente os participantes, mas também tem como pré-requisito o ingresso livre e voluntário na ação. Todos os discentes atuaram voluntariamente, o próprio coordenador orientava que se o ingresso no projeto era visando obter apenas a carga horária dos certificados que havia formas mais fáceis e práticas de obter o certificado em outros projetos, indicava os caminhos e deixava a decisão no livre-arbítrio do discente.

Por fim a autogestão também se caracteriza pela natureza da ação (objetivo, sentido e significado em termos de superação do capitalismo). O projeto defende que toda a população deve ter acesso ao ensino superior público, gratuito, de qualidade, com autonomia e vinculado a superação dos dilemas fundamentais da sociedade. Mesmo ciente dos cortes orçamentários, da insuficiência das vagas ofertadas para atender toda a demanda, dos inúmeros obstáculos para que os setores mais precarizados da população vivenciam no que tange ao ingresso no ensino superior, o projeto continua defendendo a universalização do ensino superior comprometido com a mudança social. Para tanto a população precisa conhecer, valorizar, defender e ingressar nas universidades públicas, não se defende o que não se conhece nem o que se valoriza. É preciso apresentar a universidade a sociedade.

Repetidas vezes, em diferentes momentos, a equipe do projeto foi questionada sobre a exequibilidade deste objetivo por membros da própria comunidade universitária, pois para viabilizar isto a oferta de vagas da instituição teria que aumentar mais de 10 vezes e atualmente o corte orçamentário é tão grande que coloca em xeque até mesmo a permanência do número de vagas atual. A resposta de um discente, monitor voluntário foi exemplar e resume a concepção que orienta o projeto: “se não for para lutar pelo impossível, então nem me chame”. Não é prática, é praxis.

Segundo Tragtemberg (1978; 1980; 1981; 1986; 1988), a universidade não é uma ilha isolada do conjunto da sociedade capitalista, portanto, é impossível a implementação integral de uma proposta autogestionária no ensino enquanto o conjunto da sociedade não for transformada. Esta assertiva também se demonstrou verdadeira no âmbito do projeto: a resistência de parte das hierarquias organizacionais em dialogar e construir com os discentes em paridade de poder sobrecarregou o docente-coordenador na função de utilizar sua posição hierárquica para viabilizar as ações construídas coletivamente, inclusive fazendo com que determinadas ações do projeto ocorressem em velocidade e alcance inferior ao que poderia ter ocorrido.

Houve também resistência explícita e implícita de parte dos docentes, técnicos e gestores, chegando ao ponto de por exemplo em situação de negociação para viabilizar as

atividades argumentarem que o coordenador não poderia dar esse poder todo aos discentes, que não permitiria que os discentes entrassem em “seu laboratório” sem o docente estar presente, que a dedicação discente ao projeto estava atrapalhando as aulas, formalizações por escrito que qualquer dano material provocado aos equipamentos e estrutura da universidade no decorrer do projeto seria de inteira responsabilidade do docente-coordenador, que o projeto era danoso para a instituição pois estava iludindo os pobres que eles conseguiriam entrar na universidade, etc.

Também não houve fontes de financiamento para o projeto, a colaboração financeira da universidade se limitou ao apoio genérico a qualquer atividade de extensão: permissão do uso dos espaços físicos, almoço no restaurante universitário para os discentes voluntários, uso parcial dos ônibus da universidade, divulgação no site oficial, etc.

Toda a estrutura burocrática da organização do ensino atua para privar o discente de iniciativa, portanto uma limitação importante dos resultados deste projeto é sua dependência da postura do coordenador, que perante a instituição continua detendo plenos poderes em relação ao projeto. Não houve uma mudança institucional que registre, reconheça, formalize e valorize a auto-organização discente nos projetos de extensão.

A universidade não deve se restringir ao contato interno, deve-se assumir mais compromisso com comunidade externa, porém seu sistema de relação de poder se torna um obstáculo para iniciativas de pesquisa e extensão acadêmica na qual graduandos assumem protagonismo. O projeto Conheça a Universidade enfrentou diversas limitações de ações em consequência desse sistema imposto, freando a realização de tarefas. Os números alcançados de visitantes são proporcionalmente impressionantes quando comparados com projetos semelhantes realizados por outras universidades mais antigas e consolidadas, poderia ser maior se houvesse reconhecimento da legitimidade dos monitores na ação, além dos fatores externos no que tange aos recursos financeiros. Nesse sentido, o que impede uma autogestão educacional protagonizada por estudantes monitores são as hierarquias organizacionais e, portanto, as relações de poder.

## 6. CONCLUSÃO

Ao considerar o dilema da Torre de Marfim no campo dos Estudos Críticos sob a ótica da práxis, a conclusão a partir da experiência do projeto de extensão Conheça a Universidade é que a dificuldade de realizar estudos empíricos no campo dos estudos críticos não se deve a dificuldades teóricas nem metodológicas. A proposta teórica autogestionária de educação em Tragtemberg - no que esteve sob o controle da equipe do projeto - foi implementada no processo organizativo, tornando possível a execução do projeto com níveis de engajamento e alcance possivelmente superiores a projetos semelhantes organizados de forma burocrática<sup>iv</sup>.

Projetos de pesquisa de iniciativa discente estão surgindo a partir da experiência do projeto (como este artigo por exemplo), assim como outros projetos de extensão estão sendo gestados a partir desta experiência. Como nos informa a teoria, toda produção teórica é um momento do real, em o real sendo práxis, inevitavelmente a produção teórica enquadra-se no campo dos Estudos Críticos.

Neste sentido propõe-se o seguinte: assumindo-se que a metáfora da Torre de Marfim é um falso dilema e que o caminho dos Estudos Críticos deve pautar-se pela práxis, que as agendas de pesquisa (sejam elas teóricas ou empíricas) investiguem e se engajem com a práxis, particularmente nos obstáculos e estratégias de enfrentamento. Importante ressaltar que esta não é a proposta de derrubada da torre de Marfim pela prática, prática e praxis são categorias teóricas e processos empíricos diferentes, inclusive consideramos extremamente necessários e úteis estudos eminentemente teóricos sobre a práxis, foi por exemplo a partir destes estudos de Tragtemberg que foi possível orientar as práticas do projeto de extensão analisado.

O próprio conceito de práxis nos permite vislumbrar que a efetiva superação dos dilemas teóricos no campo dos Estudos Críticos não será resolvido no interior do próprio campo. Não há modelo teórico ou inovação metodológica que torne abundante os estudos empíricos no campo dos Estudos Críticos orientados pela práxis enquanto permanecermos no modo de produção capitalista. É preciso indagar, são os segmentos mais precarizados, explorados e oprimidos que constituem os pesquisadores e pesquisadoras nos Estudos Organizacionais? São os seus interesses que dirigem e controlam as instituições de pesquisa, os mecanismos de avaliação e fomento? Uma efetiva transformação do campo teórico depende de uma transformação geral nas relações de poder no conjunto amplo da sociedade, na qual a universidade exerce um papel importante porém não é a principal protagonista.

## REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, V. C. et al. **A solution through praxis? Reflections about the ivory tower metaphor and the indissociability between theory and practice in organizational studies.** RAM, São Paulo, v. 17, n. 5, p. 15-35. 2016. DOI: 10.1590/1678-69712016/administracao.V17n5p15-35.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Critical management studies.** London: Sage, 1992. On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 3, p. 432-464, 1992b.
- Anthony, P. **Management education: Ethics verse morality.** In M. Parker (Ed.), *Ethics and organization.* London: SAGE, 1998, pp. 269–81.
- BOURDIEU, P. Traduzido por: NOGUEIRA, Maria Alice; CATANI, Afrânio. **Escritos da Educação.** 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- ALVESSON, M; DEETZ, S. **Teoria crítica e abordagens pós- modernas para estudos organizacionais.** In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.* São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p .267-271.
- FARIA, J. **Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte.** *Cadernos EBAPE.BR*, v. 7, n. 3, p. 509–515, 2009.
- Fournier, V; Grey C. **Na hora da crítica: condições e perspectivas para estudos críticos de gestão.** *Revista de Administração de Empresas*, 46(1), 71-86.
- Löwy, M. **As aventuras de Karl Marx contra o Barão de Münchhausen. Marxismo e positivismo na sociologia do conhecimento.** 8.ed. São Paulo: Cortez, 220 p. 1996
- LUKÁCS, G. **História e consciência de classe: estudos sobre a dialética marxista.** São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- MCLEAN, C. ALCADIPANI, Rafael. **Critical Management Studies: Some reflections.** *BAR*, Curitiba, v. 5, n. 1, art. 5, p. 70-84, Jan./Mar. 2008
- MISOCZKY, M. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. **Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1, p. 193–210, 2005a.
- Misoczky, M. C; Andrade, J. **Tréplica: quem tem medo do fazer acadêmico enquanto práxis.** *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 239-246.
- Misoczky, M. **Das práticas não-gerenciais de organizar à organização para a práxis da libertação.**
- Misoczky, R. Krute J. **Organização e práxis libertadora.** Porto Alegre: Dacasa Editora.

MOTTA, F. **Administração e participação: reflexões para a educação**. Revista da Faculdade de Educação, São Paulo, jul/dez, 1984

PARKER, M. **79 Critique in the Name of What**. 1993.

SILVA, A. **Maurício Tragtemberg e a Pedagogia Libertária**. Revista Lutas Sociais, São Paulo, no. 6, 1999.

Spicer, A., Alvesson, M. Kärreman, D. (2009). **Critical performativity: The unfinished business of critical management studies**. Human Relations, 62(4), 536-561.

SOUZA, M. PAES DE PAULA, A. **Saindo da “Torre de Marfim” dos Estudos Organizacionais Críticos: a pesquisa-ação aliada a ferramentas colaborativas do Dragon Dreaming no caso da Astriflores**. Desenvolvimento em Questão, v. 18, n. 51, p. 10–32, 2020.

Paula, A. et al. **A tradição e a autonomia dos Estudos Organizacionais Críticos no Brasil**. RAE : Revista de Administração de Empresas. 50. 10.1590/S0034-75902010000100002.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. Editora Cortez. 2ª edição, São Paulo. 1986

TRAGTENBERG, M. **Sobre Educação, política e sindicalismo**, 2ª edição. São Paulo, Cortez Editora/Autores associados (Coleção Teoria e Prática Sociais), 1990

\_\_\_\_\_. **Francisco Ferrer e a Pedagogia Libertária**. In: Educação & Sociedade, nº 1. São Paulo, Cortez. 1978

\_\_\_\_\_. **Memorial**. In: Educação & Sociedade, nº 65. Campinas, Cedes, 1998

\_\_\_\_\_. **O conhecimento expropriado e reapropriado pela classe operária: Espanha 80**. In: Educação & Sociedade, nº 7. São Paulo, Cortez, 1980

\_\_\_\_\_. **A delinquência acadêmica**. Revista Espaço Acadêmico, ano II, no. 14, julho de 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Editora Moraes, 1980.

\_\_\_\_\_. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Editora Atica, 1974.

\_\_\_\_\_. (1991) “Rosa Luxemburgo e a crítica dos fenômenos burocráticos”. In: Loureiro, I. Vigevani, T. **Rosa Luxemburgo: A recusa da alienação**. São Paulo, Editora da Unesp.

TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Revista Educação e Pesquisa, São Paulo, v.31.p.443-466. 2005

---

<sup>i</sup> Neste sentido é preciso informar de partida qual a filiação desta pesquisa no interior do campo de Estudos Críticos em Estudos Organizacionais. Considerando a tipologia de Estudos Críticos proposta por Faria (2009), esta pesquisa se filia a perspectiva da Teoria Crítica em Estudos Organizacionais, caracterizada por ter como base o marxismo, porém não necessariamente derivada da Escola de Frankfurt (ainda que tendo pontos de contato com esta). Temos como principal referencial Tragtemberg (1978; 1980; 1981; 1986; 1988).

<sup>ii</sup> Visando cumprir o determinado sobre a não identificação de trabalhos da chamada de trabalhos do SEMEAD 2021, retiramos do texto enviado para submissão os dados que permitam identificar diretamente a Universidade Federal e o nome real do projeto de extensão investigado. Em caso de aprovação do texto, se assim à comissão o desejar, podemos retificar o texto inserindo os dados de identificação da universidade e do projeto de extensão.

<sup>iii</sup> Nomenclatura da coordenação de ações da secretaria de educação.

<sup>iv</sup> Os autores deste artigo estão conduzindo uma pesquisa comparativa do alcance do projeto Conheça a Universidade conduzido de forma autogestionária quando comparados com projetos semelhantes em outras universidades públicas mas conduzidos de forma burocrática.