

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Marco Aurélio Bertolazzi

**“PÉS NA REGIÃO, OLHOS NO MUNDO”
Elementos de identidade regional na cultura organizacional de uma
universidade**

**Porto Alegre-RS
2009**

Marco Aurélio Bertolazzi

**“PÉS NA REGIÃO, OLHOS NO MUNDO”
Elementos de identidade regional na cultura organizacional de uma
universidade**

**Tese de Doutorado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do título de Doutor em
Administração.**

Orientadora: Prof^a Dr^a Neusa Rolita Cavedon

**Porto Alegre-RS
2009**

Marco Aurélio Bertolazzi

“PÉS NA REGIÃO, OLHOS NO MUNDO”

Elementos de identidade regional na cultura organizacional de uma universidade

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Dr(a). –

Prof(a). Dr(a). –

Prof(a). Dr(a). –

Orientadora – Prof^ª Dr^ª Neusa Rolita Cavedon - UFRGS

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Manifesto meu agradecimento à Universidade de Caxias do Sul, através de seus gestores, por permitir a realização deste trabalho. No mesmo sentido, manifesto minha gratidão aos professores, funcionários e alunos da instituição que aceitaram participar da pesquisa que sustenta este estudo.

Agradeço aos professores que, desde o ensaio inicial até a aprovação do projeto, contribuíram para o aprimoramento do estudo, Prof^a Dr^a. Cláudia Simone Antonello, Prof^a Dr^a. Regina Weber, Prof^a Dr^a. Vânia Beatriz Merlotti Herédia, Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri e Prof. Dr. Ruben George Oliven.

Exponho também meu reconhecimento ao trabalho incansável dos coordenadores do Doutorado Interinstitucional UFRGS-UCS, Prof^a Dr^a Edi Madalena Fracasso e Prof. Dr. Ademar Galelli.

Registro um especial agradecimento à minha orientadora, Prof^a Dr^a Neusa Rolita Cavedon. Em nenhum momento, por mais difíceis que fossem as circunstâncias, ela deixou de ser generosa, sempre emprestando-me sua abrangente visão sobre o mundo organizacional e conduzindo-me para a realização deste trabalho através de uma orientação segura.

Por fim, agradeço a todas as demais pessoas que contribuíram para a realização deste estudo.

“Ser humano é ser javanês”.
(GEERTZ, citando habitantes de Java)

RESUMO

Este estudo buscou identificar a presença de elementos da identidade de uma região na cultura de uma organização. A estruturação teórica do trabalho parte de uma visão da cultura do ponto de vista antropológico e sociológico. É demonstrado porque a cultura organizacional é um campo marcado pelo conflito entre defensores de diversas posturas epistemológicas e metodológicas. A partir dessa constatação, conclui-se que a forma mais adequada consiste em desenvolver estudos culturais a partir de uma tríplice abordagem. Enquanto a perspectiva da *integração* busca o consenso e a perspectiva da *diferenciação* valoriza os conflitos, a perspectiva da *fragmentação* ressalta as ambiguidades próprias da organização. No Brasil, estudos como o de Cavedon (2003) e Carrieri (2001) já adotaram essa múltipla abordagem da cultura organizacional. Do ponto de vista da identidade, o trabalho parte do enfoque da fluidez, da tradição e da invenção da realidade destacado por Hall (2000) e Bauman (2001). É revelada também a complexidade do conceito de região, para se chegar a uma definição de identidade regional marcada pelas semelhanças e diferenças criadas pelos grupos, a partir do estudo de Oliven (1992). É identificada a identidade da região de colonização italiana da serra gaúcha. Através da utilização das técnicas de observação participante, entrevistas semiestruturadas aplicadas junto a 43 atores da organização e análise documental, estudou-se a cultura da Universidade de Caxias do Sul, instituição comunitária, fundada em 1967, presente em diversos municípios da região referida. É desenvolvida uma análise de conteúdo para tratar os dados coletados em campo. São apontadas concordâncias, subculturas e ambiguidades marcando a cultura da instituição analisada. Observa-se a presença de elementos da identidade da região – a representação do trabalho, a família, a propriedade, entre outros – influenciando a existência de tais consensos, discordâncias e contradições.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Identidade regional, Organização, Cultura, Identidade, Região.

ABSTRACT

This study aimed to identify the presence of identity elements in a particular area in the culture of an organization. The theoretical structuring of the present study started from an anthropological and sociological vision of culture. It demonstrated why the organizational culture is a field marked by the conflict among followers of several epistemological and methodological postures. Starting from that verification, it is ended that the most appropriate form consists in developing cultural studies starting from a triple approach. While the perspective of *integration* aims consensus, and the perspective of *differentiation* values conflicts, the perspective of *fragmentation* emphasizes inner ambiguities of the organization. In Brazil, studies such as Cavedon (2003) and Carrieri (2001) have already adopted a multiple approach of organizational culture. From the identity point of view, this study started from the focus on fluidity, on tradition and on the invention of reality highlighted by Hall (2000) and Bauman (2001). It also revealed how complex is the concept of region, in order to reach a definition of regional identity marked by similarities and differences created by groups, starting from Oliven (1992). It identified the identity of the Italian colonization region in Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brazil. Using participant observation techniques, semi-structural interviews applied to 43 actors of the organization and documental analysis, it studied the culture of University of Caxias do Sul, a community institution, founded in 1967, present in several municipal districts of the referred area. A content analysis was developed to deal with the data collected in field. It has pointed agreements, sub-cultures and ambiguities that mark the culture of the analyzed institution. The presence of identity elements of the area was observed – such as the representation of labour, family, property, among others – which influences the existence of such consensus, disagreements and contradictions.

Keywords: Organizational culture, Regional identity, Organization, Culture, Identity, Region.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Marcos teóricos do projeto.....	40
Figura 2 – As primeiras colônias ocupadas pelos imigrantes italianos e a região do COREDE – Serra	48
Figura 3 - A região do COREDE – Serra.....	50
Quadro 1 – Dados dos municípios do COREDE – Serra.....	51
Figura 4 – Campus, núcleos, unidades e polos da Universidade de Caxias do Sul	62
Quadro 2 – Ingresso na organização	102
Quadro 3 – Sentimento em relação à organização	104
Quadro 4 – Valores, crenças e pressupostos	107
Quadro 5 – Estrutura organizacional.....	114
Quadro 6 – Relacionamento	120
Quadro 7 – Professor.....	123
Quadro 8 – Estrutura física	125
Quadro 9 – Ritual	129

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	CULTURA	19
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.3	IDENTIDADE	29
2.4	IDENTIDADE REGIONAL	32
2.5	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	37
2.6	AS TEORIAS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E O CONCEITO DE IDENTIDADE REGIONAL	39
2.7	LIGAÇÕES ENTRE OS MARCOS TEÓRICOS.....	40
3	MÉTODO.....	42
3.1	TÉCNICAS DE COLETA	42
3.2	ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	44
3.3	OS ATORES	44
3.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO DE CAMPO.....	46
4	A IDENTIDADE DA REGIÃO DE COLONIZAÇÃO ITALIANA DA SERRA GAÚCHA	48
4.1	A REGIÃO	49
4.2	A IDENTIDADE DA REGIÃO	53
5	A UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL	62
5.1	HISTÓRICO E ESTRUTURA.....	63
5.2	UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA E REGIONALIZAÇÃO.....	71
5.3	O ESPAÇO – CIDADE UNIVERSITÁRIA.....	74
5.4	O TEMPO – ATOS E FATOS	80
5.4.1	Outubro de 2007	81
5.4.2	Novembro de 2007	83
5.4.3	Dezembro de 2007	84
5.4.4	Janeiro de 2008	85
5.4.5	Fevereiro de 2008.....	86

5.4.6	Março de 2008.....	87
5.4.7	Abril de 2008.....	89
5.4.8	Maio de 2008.....	91
5.4.9	Junho de 2008	92
5.4.10	Julho de 2008	93
5.4.11	Agosto de 2008	95
5.4.12	Setembro de 2008.....	96
6	CULTURA DA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL.....	100
6.1	CATEGORIAS DE ANÁLISE	100
6.1.1	Ingresso na organização.....	101
6.1.2	Sentimento em relação à organização	103
6.1.3	Valores, crenças e pressupostos	107
6.1.4	Estrutura organizacional	114
6.1.5	Relacionamento	120
6.1.6	Professor.....	123
6.1.7	Estrutura física	125
6.1.8	Ritual	128
6.2	CONSENSOS, SUBCULTURAS E AMBIGUIDADES NA CULTURA DA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL.....	134
6.2.1	Consensos	134
6.2.2	Subculturas	137
6.2.3	Ambiguidades	138
7	ELEMENTOS DE IDENTIDADE REGIONAL NA CULTURA DA UCS ...	142
7.1	IMPRESSÕES DOS ENTREVISTADOS SOBRE A IDENTIDADE REGIONAL.....	142
7.2	ELEMENTOS DE IDENTIDADE REGIONAL NA CULTURA DA UCS.....	146
7.2.1	Trabalho.....	148
7.2.2	Família.....	150
7.2.3	Propriedade.....	151
7.2.4	Espírito empreendedor	153
7.2.5	Religião	155
7.2.6	Associativismo.....	156

7.2.7	Relacionamento com os <i>de fora</i>	157
7.2.8	Educação	158
8	CONCLUSÃO	161
	REFERÊNCIAS	166
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM PROFESSORES DA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL	180
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM FUNCIONÁRIOS DA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL	182
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM ALUNOS DA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL	184

1 INTRODUÇÃO

O tema da cultura organizacional pode ser classificado como um dos mais polêmicos quando se trata do campo administrativo. Tomando como base o importante trabalho de Martin e Frost (2001), observa-se o intenso debate dentro do espírito dos “jogos de guerra” referido por esses autores. No entanto, não há dúvida de que para se aproximar da “alma” da organização é necessário o enfrentamento desse emaranhado um tanto confuso e controverso.

Para tentar compreender o tema da cultura das organizações, configura-se como relevante a definição do que representa a cultura. A visão contextual de Geertz (1989), antropólogo americano, que valoriza a análise do entorno do fenômeno para a compreensão deste, é fundamental para entender o que acontece também do ponto de vista da cultura das organizações. Sem observar as circunstâncias que afetam uma organização, há a tentação de acreditar em culturas gerenciáveis a partir do controle de algumas poucas variáveis.

Dentro dessa lógica, a constatação de Alcadipani e Crubellate (2003) da desconsideração das particularidades locais e regionais nos estudos brasileiros, que buscam relacionar a cultura das organizações com a cultura nacional, demonstra uma lacuna teórica que pode ser sanada com uma investigação mais profunda do “terreno” no qual está assentado a organização.

Hall (2004) identifica que uma das consequências do fenômeno da globalização pode ser o fortalecimento das identidades locais. O autor da presente pesquisa tem sua experiência docente atrelada a uma organização fortemente assentada na questão regional. Desde algum tempo existe internamente um debate forte a respeito do que representa a questão da região para essa instituição.

Assim, dentro do tema da cultura organizacional, o problema norteador deste estudo pode ser resumido na seguinte indagação: como a cultura organizacional é influenciada pela identidade regional? Parte-se de um pressuposto neste estudo, de que elementos que compõem a identidade de uma região estão presentes nas culturas das organizações desta região. Num exemplo, a representação do apego ao trabalho, tido por grande parte dos autores que estudam a identidade da região de colonização italiana da serra gaúcha como um dos seus elementos básicos, poderia ser percebida nas culturas das organizações desta região. Mas de

que forma este elemento aparece integrado, diferenciado ou marcado pela ambiguidade, como asseveram as modernas teorias sobre as culturas organizacionais? Provavelmente, as culturas organizacionais influenciam também uma identidade que está sempre em transformação, como afirma Hall (2004). No entanto, busca-se neste estudo o desvelamento de um dos sentidos da relação aludida, através da identificação de elementos da identidade de uma região que possam influenciar as culturas das organizações presentes na referida área.

Esta pesquisa, então, procura, a partir do contexto das teorias a respeito da cultura organizacional e da identidade regional, analisar a Universidade de Caxias do Sul (UCS), localizada em Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul. Desde 1995, esta organização passa por um processo de regionalização. O próprio *slogan* utilizado pela universidade exprime essa inserção: “pés na região, olhos no mundo”.

Partindo-se do pressuposto de que as culturas das organizações e as identidades regionais se cruzam, é importante entender a natureza desse relacionamento, observar como elementos característicos de uma identidade aparecem na formação da cultura de uma organização. Do ponto de vista prático, é possível que o estudo da relação entre cultura organizacional e identidade regional, apesar de suas limitações, possa produzir referências visando à gestão de pessoas das empresas dentro da região estudada. Localizada no nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, a região de colonização italiana da serra gaúcha é formada, segundo dados do Conselho Regional do Desenvolvimento da Serra – COREDE - Serra (2004), por 33 municípios dispostos em torno do eixo composto por Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Farroupilha e Garibaldi, com uma população total correspondente a 7,29% do Estado, cerca de 800 mil habitantes. A região engloba o segundo maior polo industrial do Estado, caracterizado pela diversificação, apesar do destaque das indústrias dos setores metal-mecânico e do moveleiro. Esse *território* gaúcho ficou conhecido por ser palco de um empreendimento de colonização por imigrantes italianos, a partir da segunda metade do século XIX.

Do ponto de vista teórico, o estudo pode auxiliar no preenchimento da lacuna, apontada por Alcadipani e Crubellate (2003), nos estudos brasileiros que buscam relacionar a cultura das organizações com a cultura nacional. A identidade regional pode contribuir para a compreensão das particularidades locais e regionais que cercam as organizações, desconsideradas pelas pesquisas, segundo esses autores. O trabalho pode ainda representar

mais uma contribuição dentro do terreno que Martin (2002) considera como o da exploração das fronteiras da teoria cultural. No âmbito brasileiro, vai ao encontro de estudos como os de Cavedon (2000, 2002) e Carrieri (2001). Segundo Martin (2002), no momento em que se leva em conta a abordagem das três perspectivas (integração, diferenciação e fragmentação) da cultura organizacional por ela defendida, é possível ampliar o retrato de uma cultura complexa de organizações marcadas pela expansão das relações globais. Nesse processo, conforme a autora, é provável que as identidades regionais tenham sua importância cada vez mais intensificada.

Entender as manifestações físicas e subjetivas da cultura organizacional para ver se elas são marcadas pela identidade regional pode auxiliar na compreensão do comportamento da organização. A análise detalhada da relação entre as culturas das organizações e a identidade da região referida pode também auxiliar na criação de políticas de desenvolvimento regional, a partir de instituições públicas e privadas.

O trabalho tem como objetivo principal verificar a presença de elementos da identidade de uma região na cultura de uma organização. Para se chegar a esse objetivo geral, foram estabelecidos objetivos específicos. Num primeiro momento, tentou-se, através de uma pesquisa bibliográfica associada à observação participante, compreender o conjunto de elementos que compõe a identidade da região de colonização italiana da serra gaúcha. Após, buscou-se, através da observação participante e da pesquisa documental, identificar a cultura organizacional de uma instituição localizada em tal região. Por fim, procurou-se verificar os elementos da identidade regional que se manifestam na cultura de tal organização, analisando as diversas implicações da relação entre a cultura organizacional e a identidade regional.

Dessa forma, este estudo, num primeiro momento, contempla o referencial teórico que o sustenta. A partir de algumas associações do tema da cultura, são expostas teorias a respeito da identidade, da cultura organizacional – tema do trabalho –, da identidade regional, do relacionamento entre as teorias da cultura das organizações e o conceito de identidade de uma região, com a estrutura de ligação entre os marcos teóricos selecionados.

O terceiro capítulo expõe o método adotado. Conceitos a respeito desse método e das técnicas utilizadas são destacados, com uma descrição a respeito dos atores e da natureza do trabalho de campo.

O capítulo seguinte, fruto de uma pesquisa bibliográfica, busca juntar os elementos que formam a identidade da região de colonização italiana da serra gaúcha. Após uma descrição a respeito da referida região, são resgatadas na produção literária sobre o tema, características que marcam o processo histórico e a identidade do lugar.

A organização objeto deste estudo, a Universidade de Caxias do Sul (UCS), é descrita no quinto capítulo. A partir de um histórico, é tratada sua estrutura organizacional, bem como sua natureza comunitária e seu processo de regionalização. Para orientar o leitor quanto ao lugar em que se desenvolveu a observação participante, é descrita, após, a Cidade Universitária, localizada em Caxias do Sul. Também visando uma orientação da dimensão temporal, utilizou-se um informativo da instituição – *Atos & Fatos* – para relatar ao leitor os eventos, relacionados à referida organização, acontecidos no período de um ano.

No sexto capítulo é, então, exposta a cultura organizacional da instituição, através da análise das categorias levantadas. Aqui, dois aspectos merecem ser destacados. Em primeiro lugar, apesar de terem sido concentradas as entrevistas e a observação no Centro de Ciências Contábeis, Econômicas e Administrativas, a cultura discutida é a da Universidade de Caxias do Sul e não do próprio centro. Os entrevistados e observados, quando indagados ou não, sempre se referiram à instituição. E todos – docentes, funcionários e alunos – têm experiências relacionadas a outros setores. Os docentes, ministrando aulas em outros centros, os funcionários, no seu contato com as diversas áreas da universidade, e os alunos, no seu relacionamento com outros docentes e funcionários de outros centros em disciplinas oriundas de outras áreas, como Direito, Letras e Filosofia. Ademais, a observação de reuniões e contatos com gestores transcendeu também apenas a esfera do centro, ressaltando a cultura da universidade.

O segundo aspecto diz respeito à utilização desta última expressão, *cultura da universidade*. Na realidade, de acordo com o referencial teórico, considerando-se a noção de existirem diversas perspectivas de análise da cultura organizacional – integração, diferenciação e fragmentação – é evidente a existência de culturas múltiplas. No entanto, visando unificar a linguagem, lógica utilizada também pelos defensores da múltipla abordagem cultural como Martin (2002), é tratada neste estudo da *cultura da UCS*. Nessa expressão estão incluídas as diversas culturas da instituição, expostas através de consensos, conflitos e ambiguidades.

O sétimo capítulo traz uma análise dos elementos da identidade da região de colonização italiana da região da serra gaúcha presentes na cultura da instituição. Aspectos que compõem tal identidade, levantados a partir da pesquisa bibliográfica e das entrevistas realizadas, são confrontados com a estrutura cultural da instituição, exposta no sexto capítulo. Isso permite a análise da influência dos diversos elementos da identidade regional na formação das concordâncias, subculturas e contradições apontadas na cultura da organização. O estudo é concluído com um confronto dos resultados com a base teórica que o originou.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho é sustentado a partir de uma visão multidisciplinar, a cultura organizacional, mediante teorizações do campo administrativo e antropológico, e a identidade regional, com base na Antropologia e História. No entanto, elementos a respeito de temas como o da cultura, da identidade, bem como da identidade organizacional, são fundamentais para um melhor entendimento da lógica que preside este estudo.

2.1 CULTURA

Para Geertz (1989), cultura representa um conjunto de teias de significado e sua análise. O autor advoga que a cultura é pública, em decorrência do significado também o ser. Geertz (1989, p. 23) transcreve a dificuldade exposta por Wittgenstein: “nós não compreendemos o povo (e não por não compreender o que eles falam entre si). Não nos podemos situar entre eles”. Desse modo, a cultura é, para o antropólogo, um contexto no qual “os sistemas entrelaçados de signos interpretáveis” devem ter uma descrição de forma inteligível, “compreender a cultura de um povo expõe a sua normalidade sem reduzir a sua particularidade”, e isso permite o acesso aos elementos de uma comunidade: “colocá-los no quadro de suas próprias banalidades dissolve sua opacidade” (GEERTZ, 1989, p. 24).

Retratando a complexidade do tema, Geertz (1989) também sinaliza para a forma como se dá o avanço metodológico na análise cultural, indicando que o conhecimento na área da Antropologia se dá por impulsos, dentro de uma sequência sem muita conexão, marcada pela audácia e não se prendendo a uma base cumulativa, comum ao trabalho científico em grande parte das áreas.

Bourdieu (2002, p. 7-8) ao tratar o poder simbólico como o “poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhes estão sujeitos ou mesmo que o exercem”, considera a cultura, tal como a arte, a língua e a religião, sistemas simbólicos. Segundo o autor:

É enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento que os “sistemas simbólicos” cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outra (violência simbólica) dando o reforço da sua própria força às relações de força que as fundamentam e contribuindo assim, segundo a expressão de Weber, para a “domesticação dos dominados” (BOURDIEU, 2002, p. 11).

Num estudo sobre cultura organizacional, duas noções de Bourdieu (1996, p. 21-22) mostram-se oportunas: a de *habitus* e a de campo. Enquanto essa última representa o espaço onde ocorrem as diferentes atividades sociais, com as diversas lutas que envolvem hierarquia e poder, o *habitus* representa uma “espécie de senso prático do que se deve fazer em dada situação”. Esse senso prático engloba o conjunto de preferências, de gosto, “de estruturas cognitivas duradouras” e de esquemas destinados à ação, ao qual os indivíduos, dentro de um espaço social, buscam orientação para perceberem as situações e darem as respostas adequadas. Segundo o autor, o *habitus* representa “o princípio gerador e unificador que retraduz as características intrínsecas e relacionais de uma posição em um estilo de vida unívoco, isto é, em um conjunto unívoco de escolhas de pessoas, de bens, de práticas”.

Geertz e Bourdieu, ainda que provenientes de tradições intelectuais diversas, aproximam-se pela valorização concedida em suas obras às particularidades culturais. A circunstância é componente essencial da cultura, para o primeiro. A região é elemento que deve ser analisado na questão da cultura como sistema simbólico, conforme Bourdieu.

Geertz (1989) comenta o caráter ilusório da imagem constituída da natureza do homem livre de inconstâncias, não dependendo de tempos, lugares ou circunstâncias entre outros elementos. O autor entende como uma forte convicção da moderna Antropologia a inexistência do homem não-modificado pelo seu lugar. Nessa crença, segundo Geertz, sustenta-se o próprio conceito de cultura, levando à decadência a abordagem que insiste na uniformidade da natureza humana. A partir desse enfoque, Geertz considera que somente se pode entender o homem no momento em que são compreendidos os detalhes que lhe acompanham. Diz o autor que a visão do homem em níveis – orgânico, psicológico, social e cultural – é inadequada. Através dela, “não podemos jamais, mesmo invocando *pontos invariantes de referência*, construir interligações funcionais genuínas entre os fatores cultural e não-cultural, apenas analogias, paralelismos, sugestões e afinidades mais ou menos

persuasivas” (GEERTZ, 1989, p. 55). Dessa forma, Geertz defende a análise do homem e suas *maneiras diferentes*:

O caso é que há maneiras diferentes e, mudando agora para a perspectiva antropológica, é na revisão e na análise sistemática dessas maneiras – a bravura do índio das planícies, a obsessão do hindu, o racionalismo do francês, o anarquismo berbere, o otimismo americano (para arrolar uma série de etiquetas que eu não gostaria de defender como tais) – que poderemos encontrar o que é ser um homem ou o que ele pode ser (GEERTZ, 1989, p. 65).

Afirmando ainda que o mundo é um espaço variado, Geertz (1997, p. 355) considera que o confronto entre as diversidades é importante na construção da verdade, impedindo que a mesma fique escondida pelo “nevoeiro de generalizações fáceis”. Nesse âmbito, o estudo constante e dedicado daquilo que o autor chama de *saber local* apresenta-se como uma necessidade. Numa espécie de síntese, Geertz (1989, p. 65) considera que ser humano “é ser uma espécie particular de homem”.

Já Bourdieu et al. (2004, p. 43) criticam a “intimação terrorista dos teóricos que, ao excluírem as teorias regionais, confinam a pesquisa na alternativa do tudo ou nada, do hiperempirismo pontilhista ou da teoria universal e geral do sistema social”. Bourdieu (2002, p. 129) explica que “o mercado dos bens simbólicos tem as suas leis, que não são as da comunicação universal entre sujeitos universais”.

Na visão de Geertz fica evidente que o avanço do entendimento sobre a natureza da cultura passa pela compreensão das particularidades, do contexto em que vivem os homens, enfim do seu dia-a-dia. Rotina diária que inclui o trabalho em organizações. Para Bourdieu, o conceito de cultura, enquanto sistema simbólico, adquire dinamismo através das *teorias regionais*.

Surge então a reflexão de como a circunstância, o particular, tão valorizados por Geertz e Bourdieu dentro de suas abordagens sobre a cultura, são considerados na Administração, mais especificamente no estudo da cultura organizacional. Assim, parece fazer sentido conhecer como se deu a evolução da cultura organizacional, para entender como ela é afetada pelo contexto, elemento fundamental para a noção de cultura na visão de Geertz e Bourdieu, ainda que por motivos diversos.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Apesar dos defensores da chamada teoria do desenvolvimento organizacional (D.O.) utilizarem a expressão cultura organizacional já na década de 1960, parece haver um consenso em torno de Pettigrew (1979) como o autor que utilizou pela primeira vez o conceito de forma muito próxima das versões mais discutidas atualmente. Smircich (1983) é responsável por uma classificação importante para o campo, quando divide os estudos em duas áreas. Um grupo de estudos tratou da cultura organizacional como uma variável. Já um segundo grupo considerava a organização como uma cultura. Os defensores do primeiro conjunto se faziam predominantes no campo, no início da década de 1980. Fazendo uma leitura mais ampla do histórico do tema, observa-se que duas definições tiveram influência sobre os demais estudiosos. Schein (1992) define a cultura organizacional como conjunto de pressupostos que um determinado grupo concebeu visando a uma adaptação à organização. Já para Morgan (1996), a cultura de uma organização é composta por padrões compartilhados, fragmentados ou integrados, que se apoiam em normas operacionais e rituais. Os dois autores representam enfoques diferentes. Enquanto que em Schein (1992) observamos uma visão um tanto normativa da cultura organizacional, a abordagem de Morgan (1996) desconsidera a possibilidade da cultura de uma organização mudar a partir de um modo mecanicista.

No entanto, o ponto de partida que parece mais adequado para compreensão da temática da cultura organizacional é o estudo de Martin e Frost (2001). Os *jogos de guerra* enfocados pelos referidos autores fazem alusão ao comportamento de defesa de cada grupo de estudiosos em relação à abordagem dada ao tema. Os autores comentam as divergências explícitas sobre aspectos epistemológicos, metodológicos, ideológicos e sobre a teoria política na área. Isso, de certa maneira, leva à ideia de conflito e à não-construção cumulativa, elementos próximos da análise metodológica de Geertz sobre a cultura, temática exposta anteriormente. Assim, um quadro apoiado no caos, que abarca desde os anos de 1970, é pintado. No início, existe uma vanguarda sustentada na convicção de que a análise da cultura organizacional poderia ampliar o grupo de fenômenos da organização a serem estudados. Após, já a partir da década de 1980, surge a abordagem da chamada engenharia do valor, com uma visão integradora e argumentando a possibilidade de criação de uma cultura forte nas

organizações, passível de administração. Ideias referentes à possibilidade de uma cultura homogênea, harmônica e unificada são divulgadas, dentro de uma lógica de trabalhos como o de Schein (1991), Ouchi (1985), Peters e Waterman (1983). Quase na mesma época em que essa perspectiva integradora mostrava predomínio, estudos independentes traziam conceitos divergentes ao campo.

Com uma visão da cultura organizacional como conexão entre os contextos ambientais, trabalhos como o de Van Maanen (1991) descartam a existência de uma cultura unitária nas organizações, evidenciando a existência de subculturas. Essa expressão “subcultura” não é empregada, nesse caso, no sentido pejorativo de algo menor. Ela busca apenas revelar as diferenças da cultura, ou seja, culturas menores que integram uma cultura maior. Do ponto de vista metodológico, essa visão de diferenciação, permite uma ampliação. Estudos como os etnográficos são utilizados visando reconhecer a diversidade dentro da cultura organizacional. Ocorre uma ampliação do terreno, com uma ênfase numa análise pluralista, permitindo o nascimento de estudos interpretacionistas e críticos da cultura organizacional, contestadores de um enfoque meramente gerencialista.

A partir da explicitação desses dois modos de se entender a cultura organizacional, ocorre uma verdadeira *batalha* sobre questões epistemológicas e metodológicas. Segundo Martin e Frost (2001), os combates teóricos e epistemológicos trouxeram o caos para o campo. Nesse contexto, aparece uma nova perspectiva, a da fragmentação, apoiada na ambiguidade como componente essencial da cultura. Conforme Feldman (1991), a ambiguidade acontece quando não existe uma interpretação clara de um fenômeno. Do ponto de vista organizacional, a autora descreve a existência de ambiguidades de intenção, entendimento, história e organização. Estudos como o de Meyerson (1991) sustentam essa perspectiva. Na última década, surgem dois movimentos nos estudos culturais: o metateórico, uma abordagem que engloba as três perspectivas, e o pós-moderno, enfoque que acredita na impossibilidade da verdade poder ter uma representação. Ambas não surgem, porém, sem fortes restrições.

Martin e Frost (2001) assim descrevem, partindo da década de 1970, os principais movimentos da área, classificando-os em três grandes perspectivas. A perspectiva da *integração*, que apresenta uma visão de cultura organizacional como compartilhamento de elementos por toda a organização. Uma segunda perspectiva, a da *diferenciação*, enfoca a cultura a partir dos grupos dentro da organização compartilhando certos elementos, através da

formação de subculturas. E, por fim, a perspectiva da *fragmentação*, abordagem segundo a qual a cultura organizacional deve ser concebida como conjunto de elementos que, de forma transitória, são compartilhados pelos indivíduos independentemente do grupo do qual fazem parte. Segundo Martin (1992), enquanto a *integração* é caracterizada pela harmonia, a *diferenciação* é marcada pelo conflito e a *fragmentação* tem como propriedade a ambiguidade.

De alguma maneira, Martin e Frost (2001) então propõem uma certa unidade de esforços e auxiliam na construção de uma nova definição de cultura organizacional. Os autores sugerem a visão conjunta de elementos integrados, diferenciados e fragmentados entre indivíduos e grupos de uma organização. Apesar de todas as divergências epistemológicas, teóricas, metodológicas e morfológicas que se apresentam nos estudos culturais, o mergulho nesse campo é inevitável para uma leitura mais profunda das organizações. Segundo Martin e Frost (2001, p. 241):

Se levarmos em conta que é muito importante compreender a cultura e que essa compreensão deve estar disponível a todos os interessados, então poderemos ter uma base para que as organizações tornem-se mais informadas, lucrativas e humanas, e que partilhem dos *brados de vitória* das guerras culturais, o que é muito útil.

Martin e Frost (2001) também apelam para que, ao invés da continuação apenas dos esforços em busca do domínio da área, sejam procuradas alternativas com mais coragem e criatividade no campo da cultura organizacional, indicando a dimensão do trabalho do pesquisador da área. Os autores destacam que elementos como a integração, o conflito, o poder, a incerteza, que podem aparecer de maneira simultânea nas organizações, indicam um caminho excitante e marcado pelo desafio a todos os estudiosos desse campo do conhecimento.

Para Martin (2002), é importante distinguir as noções de cultura, clima e imagem organizacional. Enquanto o clima representa uma espécie de fotografia do nível de satisfação dos membros de uma organização, em determinado momento, a imagem revela o que os *de fora* pensam dessa organização. A investigação dos diferentes tipos de manifestações culturais na organização – formas culturais (rituais, histórias, jargões, humor, arranjos físicos), práticas formais, práticas informais e temas livres – pode, segundo Martin (2002), auxiliar a combater a confusão conceitual existente no campo da cultura organizacional.

Essas manifestações identificam componentes básicos da cultura. Os valores representam elementos centrais de uma organização, aquilo que pode ser considerado como importante para a sobrevivência e o sucesso de uma empresa. Na realidade, mostram-se como guias para o comportamento da organização no seu dia-a-dia. Em geral, são considerações de natureza simples. Assim, a qualidade de produtos e serviços, a inovação, o respeito e a confiança nas pessoas envolvidas – clientes, funcionários, acionistas, fornecedores – são exemplos de valores proclamados pelas organizações. No entanto, a prática desses princípios mostra-se complexa. Aparentemente, inexistem receitas de como criar e sustentar valores como os mencionados. Alguns autores, como Alvesson (2002), sugerem que os valores são menos úteis do que parecem na análise cultural, enaltecendo mais a importância da cultura organizacional como uma espécie de “guarda-chuva” conceitual que abriga um modo de pensar os fenômenos culturais e simbólicos das organizações.

As crenças e pressupostos, conforme Freitas (2007), são tidos como verdades na organização. São naturais, sempre em formação. Esses elementos têm uma sutil influência sobre a tomada de decisão. De modo diferente do que os valores, as crenças e pressupostos têm uma característica mais perene de que os primeiros, não sendo muito afetados pelas mudanças. Assim, exemplificando, existem organizações que possuem como pressuposto não recorrer a financiamentos de terceiros em suas operações de curto e longo prazo. É possível que esse credo tenha nascido em um determinado período da empresa, com resultados positivos para ela. Mesmo que os tempos sejam diferentes, nota-se dificuldade para a organização romper com essa crença. Outra diferença entre os valores e os pressupostos, é que os últimos têm uma divulgação mais ao nível dos funcionários, enquanto que os valores passam para os demais públicos que cercam uma organização. Por fim, os valores representam postulados de caráter positivo, como qualidade e respeito. Os pressupostos, às vezes, podem relacionar-se a uma forma específica e não-positiva de ver as coisas. Assim, preconceitos podem ser formadores de crenças para uma organização.

Um terceiro elemento é constituído pelos tabus. Para Freitas (2007), eles constituem-se em áreas proibidas da organização. Aquilo que passa das fronteiras, não sendo permitida a sua menção ou acesso. Em geral, é negada sua existência, representando o lado obscuro da organização. Assim, o desrespeito a normas e contratos ou ações que atentaram à moral e à ética representam elementos importantes para entender a cultura da organização. No entanto, devido a essa natureza negativa, é complexa a sua investigação.

Já histórias ou estórias são elementos compostos por duas partes: uma narrativa e um significado, comumente chamado de moral. Esse tipo de elemento da cultura organizacional depende de quem conta, da natureza da audiência e do próprio contexto em que a história é contada. Estórias se caracterizam pelo fato de muitas pessoas da organização conhecerem-nas, constituindo-se numa simples sequência de eventos e marcarem os membros dessa organização. Em geral, são tidas como “verdadeiras”. A sua ampliação revela as sagas das organizações, com a criação e a perpetuação de seus heróis e mitos. Assim, são comuns relatos de sagas de empresas, geralmente espalhados pela Internet, como a da Honda, que teria vencido obstáculos quase que inacreditáveis para poder sobreviver. Em relação ao mito, Eliade (1986) o considera do ponto de vista da narrativa relacionada à criação de algo, o modo como essa criação foi produzida e começou a ser reconhecida como tal.

Os rituais, por sua vez, aparecem na cultura organizacional como dramas (DAMATTA, 1997; CAVEDON, 2000). Revelando a existência de uma audiência e de um roteiro, podem ser de diversos tipos. São comuns nas empresas, então, rituais de iniciação, de reconhecimento, de renovação, de integração, de redução de conflitos (TRICE e BEYER, 1984). Existem também no mundo organizacional, rituais de degradação, de passagem e de término.

Martin (2002) considera também os arranjos físicos como fortes sinais da cultura organizacional, devido à facilidade de visualização. A arquitetura, a decoração e a forma como as pessoas se vestem na organização constituem-se em elementos que mostram as particularidades culturais da mesma.

As práticas formais são os elementos mais estudados quando se trata do tema da cultura organizacional. A análise da estrutura, das tarefas, da tecnologia, dos papéis, dos procedimentos, das políticas e dos controles financeiros mostra detalhes da cultura das organizações que, frequentemente, estão mais disponíveis aos pesquisadores. De outro lado, as práticas informais são elementos culturais mais complexos de investigar, pois não estão escritos. No entanto, podem revelar inconsistências e ambiguidades, aspectos básicos dentro das perspectivas da diferenciação e da fragmentação da cultura organizacional.

Outro elemento que compõe o rol das manifestações da cultura organizacional pode ser representado pelos jargões. Segundo Martin (2002), eles representam uma espécie de linguagem especial que somente quem está dentro da organização tem condições de

compreender. Os jargões podem ser de dois tipos: técnico e emocional. O primeiro diz respeito a nomes dados a operações, cargos ou processos comuns em várias empresas. Já o emocional refere-se a questões específicas, a partir de origens peculiares. Exemplos desse elemento são comuns na nomenclatura de programas de qualidade desenvolvidos em muitas organizações.

Também o humor, um dos elementos menos estudados da cultura organizacional, pode fornecer subsídios para um melhor entendimento da organização. Para Martin (2002), muitas vezes um fato pode ser engraçado apenas para aqueles que estão dentro da organização, não produzindo reação alguma a uma pessoa de fora. Em geral, as formas de humor aparecem relacionadas ao gênero, à raça e à identidade étnica. Nesse sentido, esses modos podem demarcar linhas de separação entre os que estão dentro e os que estão fora da organização.

Cabe ressaltar, por fim, a importância da *metáfora* no processo de interpretação das organizações. Conforme Putnam, Phillips e Chapman (2004, p. 95), ao mesmo tempo em que as metáforas auxiliam na construção teórica, “também ajudam os membros da organização a estruturarem suas crenças e comportamentos”. Nesse sentido, a metáfora também pode ser utilizada no entendimento da cultura de uma organização.

No Brasil, apesar da visível dependência de autores estrangeiros, apontada por Fischer e Mac-Allister (2001), podem ser destacados alguns trabalhos no campo da análise cultural. Motta (1995, p. 199) entende a cultura organizacional como uma questão de contexto. Segundo o autor, ela representa “um sistema de símbolos e significados compartilhados”, servindo de “mecanismo de controle”. Assim, o ato simbólico precisa ser interpretado, lido ou decifrado junto às circunstâncias que o cercam para que seja entendido. Cavedon (2003, p. 59) amplia o conceito. A autora considera a cultura organizacional como “a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais”. Conforme Cavedon (2004), existem três discussões principais a respeito do tema, tanto no terreno administrativo quanto no campo antropológico. O primeiro desses debates diz respeito à possibilidade ou não do gerenciamento da cultura organizacional. Outro aspecto importante relaciona-se à metodologia mais adequada – qualitativa ou quantitativa – para um profundo entendimento do tema. Uma terceira discussão refere-se à natureza da cultura de uma organização, do ponto de

vista da homogeneidade ou heterogeneidade de seus elementos. Observa-se no trabalho da autora o cruzamento da abordagem administrativa com o enfoque antropológico, levando em conta tanto a diversidade de perspectivas apontada por Martin e Frost, quanto a lógica de estudos como o de Geertz.

Barbosa (1999), numa visão antropológica, questiona os aspectos metodológicos que auxiliaram na construção do conceito de cultura organizacional dentro do campo da administração. Na ótica dessa autora, no campo administrativo, há um tratamento da cultura das empresas dentro de uma espécie de sistema fechado, dissociado do contexto social dessas organizações. Considerando que o contexto da sociedade contemporânea exige uma profunda reflexão do poder simbólico nos estudos organizacionais, Barbosa (2002, p. 31) entende que a cultura organizacional deve ser observada como “uma entidade flexível, mutável, aberta a influências múltiplas e simultâneas, resultante da construção, sempre transitória, de seus membros e de seus analistas, com áreas mais permanentes e universalizantes e outras mais fugazes e específicas de certos grupos”. A autora reconhece, então, a cultura organizacional como uma possibilidade inserida em um espaço simbólico maior.

Freitas, A. (1997, p. 41) sustenta que as organizações possuem culturas únicas, alimentadas por um conjunto de elementos e que “a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional”. Acredita o autor na possibilidade de “delinear traços da cultura nacional que podem ser encontrados na grande parte de nossas organizações”. Analisando trabalhos com a lógica proposta pelo autor, Alcadipani e Crubellate (2003, p. 75) constata, em levantamento realizado sobre estudos e pesquisas que tratavam da influência da cultura brasileira sobre a cultura organizacional, dois aspectos importantes. Segundo os autores, os trabalhos analisados revelam “a inadequação do uso direto do referencial de Hofstede e os problemas associados à noção de uma cultura organizacional brasileira, pois tal noção passa por cima de nuances, especificidades e peculiaridades regionais, locais e individuais”.

Dessa forma, dentro do espírito que, segundo Martin (2002), deve nortear a ação de um pesquisador sobre a cultura organizacional, ou seja, a busca de padrões de significação das manifestações que exprimem a harmonia, os conflitos entre os grupos e as redes formadas por ambiguidades e contradições dentro das organizações, para os fins desta pesquisa, a noção de cultura organizacional adotada é a de Cavedon (2004). A amplitude da referida definição dá

conta dos diversos elementos apontados por Martin (op. cit.) como fundamentais ao desenvolvimento da pesquisa.

2.3 IDENTIDADE

Existem diversas concepções de identidade. Parte-se, para os interesses deste trabalho, da visão pós-moderna de Hall (2000). O autor, ressaltando a complexidade do tema, entende que “as identidades parecem invocar uma origem que residiria em um passado histórico com o qual elas continuariam a manter uma certa correspondência” (p. 108-109). No entanto, apesar de existirem apenas de modo metafórico, as identidades fazem parte da natureza essencial do indivíduo, relacionando-se com o uso que se faz da história, da cultura e da linguagem visando a construção não tanto daquilo que cada indivíduo é, mas daquilo no qual ele se torna. Assim, observa-se que a *invenção* da tradição tem tanta importância nesse processo quanto à própria tradição. O autor enfatiza a natureza ficcional do processo como fundamental na construção das identidades, concluindo que estas se constituem em pontos temporários de apego à posição do indivíduo que a prática discursiva constrói para cada um.

Partindo dessa abordagem, Hall (2000) explica a evolução do conceito de identidade a partir de três concepções. A primeira está ligada aquilo que o autor rotula de sujeito do Iluminismo. Nesse caso, a identidade é única, do nascimento à morte do indivíduo, partindo do pressuposto da racionalidade e da consciência do mesmo. A segunda concepção é a do sujeito sociológico. Ela observa a identidade como produto de um processo de interação do indivíduo com os outros. Já a última concepção, a do sujeito pós-moderno, compreende um indivíduo que não possui uma identidade fixa, mas sim dotado de múltiplas identidades, marcadas pela contradição e definidas pela história.

Quanto a essa última concepção, Hall (2000, p. 108) explica:

Essa concepção aceita que as identidades não são nunca unificadas; que elas são, na modernidade tardia, cada vez mais fragmentadas e fraturadas; que elas não são, nunca, singulares, mas multiplamente construídas ao longo de discursos, práticas e posições que podem se cruzar ou ser antagônicos. As identidades estão sujeitas a uma historicização radical, estando constantemente em processo de mudança e transformação.

Hall (1995) afirma o caráter construído de uma identidade completa, marcada pela segurança e coerência. Na realidade, a partir da multiplicação dos sistemas de significação e da representação cultural, o indivíduo se confronta com múltiplas identidades, difusas, confusas e fluídas, o que faz com que ocorra a possibilidade de identificação com elas, pelo menos de forma temporária. A identificação cultural, segundo o autor, aparece associada a memórias de um passado, à busca de uma vida em conjunto e à tentativa de perpetuar uma herança, estando assim bastante presente nos processos de representação.

Hall (2004, p. 7) analisa a “crise de identidade” da sociedade. Essa aparece inserida dentro de um abrangente processo de mudança marcado pelo deslocamento de estruturas da sociedade moderna, o que, de alguma forma, abala os referenciais que permitiam uma certa estabilidade aos indivíduos. O autor mostra-se simpático à ideia de que as identidades estão passando por um processo de deslocamento ou fragmentação, constatado através de cinco avanços teóricos: as tradições do pensamento marxista, a descoberta do inconsciente por Freud, o trabalho do linguista estrutural Saussure, as ideias de Foucault e o impacto do feminismo.

Argumenta ainda Hall (2004, p. 17-18) que as sociedades da “modernidade tardia” se caracterizam pela diferença, sendo marcadas por diversas identidades. Nesse contexto é que acontece a fragmentação ou “pluralização” das identidades. Estudando o impacto da globalização sobre as culturas nacionais, o autor considera que uma das suas possíveis consequências seja o reforço das identidades locais como resistência a esse processo de mundialização. Conforme Hall (2004, p. 73), existem teóricos que afirmam que o efeito desse processo global, ao mesmo tempo em que enfraquece identidades culturais nacionais, reforça outros tipos de laços. Assim, segundo o autor, a identidade nacional é forte ainda no que diz respeito ao direito legal e à cidadania. No entanto, “as identidades locais, regionais e comunitárias têm se tornado mais importantes”. Hall (2004, p. 77) enfatiza o argumento de Kevin Robin de que, juntamente à tendência de homogeneização global, existe um certo fascínio com a diferença e a comercialização dos aspectos étnicos. Dessa forma, ligado ao impacto da globalização, aparece um interesse novo pelos aspectos locais. Segundo o argumento referido, ao contrário da ideia do *global* enfraquecendo o *local*, é mais lógico pensar “numa nova articulação entre o *global* e o *local*”.

Hall (2004, p. 87) acredita, dentro do espírito de uma “conclusão provisória”, que a globalização consegue deslocar as identidades fechadas. Ela torna “as identidades mais posicionais, mais políticas, mais plurais e diversas; menos fixas, unificadas ou trans-históricas”. No entanto, ressalta o autor, ocorre uma contradição. Enquanto algumas identidades permanecem atadas à tradição, num caráter exclusivista, outras se mostram adaptadas às mudanças históricas e políticas, sendo marcadas pelo seu teor híbrido.

Reforçando o caráter ficcional da identidade, Bauman (2001, p. 98) afirma que a mesma só se mantém através do “adesivo da fantasia”. Segundo o autor, a identidade está associada à imagem da consistência, da harmonia. Em uma época marcada por aquilo que ele chama de modernidade líquida, a procura de uma identidade corresponde à tentativa estéril de deter o fluxo das coisas ou, ao menos, deixá-lo mais lento.

Considerando a identidade como “a obra de arte que queremos moldar a partir do estofo quebradiço da vida”, Bauman (2001, p. 97-98) a caracteriza, apesar da aparência sólida, como extremamente vulnerável e dilacerada por elementos que mostram toda a “sua fluidez”. Assim, um mundo de coisas instáveis constrói identidades igualmente instáveis, distantes da promessa aparente de algo duradouro. O autor acredita que a busca desesperada de autoidentificação apresenta consequências colaterais destrutivas, sendo origem de conflitos que levam o mundo a experimentar uma competição cada vez mais violenta, ao invés de uma situação baseada na solidariedade e na cooperação.

Nesse aspecto entra um elemento vital do ponto de vista da identidade: a questão da diferença. Para Bauman (2001), o convívio com a diferença, com a pluralidade humana, é problemático na sociedade moderna. Segundo essa ótica, o projeto comunitário apresenta graves problemas, assentados no ressentimento em relação ao estranho, dentro de um contexto de insegurança. Além disso, as localidades, diante do fenômeno da globalização, perdem a possibilidade de ser fonte simbólica (BAUMAN, 1999). Dessa forma, a identidade serve muito mais como porto seguro para a defesa de interesses de origem individual, do que se constitui na tradução de valores sólidos de um passado remoto. Bauman (2001) considera ainda que, na sociedade atual, valores e crenças sofreram um processo de descontextualização. Dessa forma, as identidades adquirem um caráter volátil. Para que possam sobreviver, apresenta-se um grande desafio: o complexo convívio com a diferença.

Para Bauman (1998), a identidade foi transformada na modernidade. De uma maneira de *atribuição*, a identidade tornou-se uma questão de *realização* de cada pessoa, uma missão de caráter individual. Na pós-modernidade, no entanto, a incerteza permanente faz com que esses projetos individuais não tenham bases seguras, impondo que a construção das identidades aconteça de forma fluída. Surge aquilo que o autor chama de *identidade de palimpsesto*, aquela que não é construída etapa por etapa, de uma forma gradual e paciente, mas sim uma identidade marcada por uma série de construções, demolições e recomeços, colada sobre outras identificações cada vez mais transitórias, fugidias. Enfim, uma identidade ajustada a um mundo marcado pela incerteza referida.

Bauman (1998, p. 94) entende que uma definição é inata, já uma identidade sempre é constituída. Enquanto a primeira informa à pessoa quem é ela, “as identidades atraem-na pelo que ela ainda não é, mas ainda pode tornar-se”. Essa construção acontece, no entanto, cada vez mais com uma matéria-prima descartável, com o propósito de que a identidade dure cada vez menos, evitando que a mesma seja fixada ao indivíduo para um tempo acima do adequado a um mundo volátil. Apesar desse quadro complexo, o autor observa que uma das características da identidade insiste em resistir e, até mesmo, se fortalecer no mundo atual: a diferença. Distante de uma globalidade uniforme, ordens de caráter regional e parcial auxiliam num reforço da pluralidade mundial. Dessa forma, dentro da mesma lógica paradoxal apontada por Hall, as identidades regionais parecem mais fortes diante do quadro de mundialização que se apresenta.

2.4 IDENTIDADE REGIONAL

Conforme Lopes (2001), o conceito de região não é aceito da mesma forma e com finalidades iguais, sendo que talvez o maior motivo disso seja a elevada quantidade de disciplinas que estão envolvidas nesse tipo de análise. Assim, para alguns estudiosos a região mostra-se como entidade objetiva, real. Já para outros não significa mais do que um modelo visando facilitar algum tipo de análise.

Segundo Self (1986, p. 1045): “o termo região designa uma área geográfica com certas características homogêneas que a distinguem de áreas adjacentes ou outras regiões; ou que serve como uma unidade de governo ou de administração”.

O autor propõe uma classificação para as regiões:

- a) regiões étnicas ou culturais que possuem uma herança racial comum, cultural ou linguística;
- b) regiões industriais ou urbanas;
- c) regiões topográficas ou climáticas;
- d) regiões economicamente especializadas;
- e) regiões administrativas.

Existe, conforme ainda o autor, a possibilidade de regiões apresentarem uma combinação de diversas características, de modo que, uma região pode combinar características culturais, políticas, econômicas e climáticas que lhe são próprias. Já em relação ao regionalismo, Self (1986, p. 1047) o entende de diversas formas. Para o autor, numa visão muito próxima a de Bourdieu, o regionalismo pode ser considerado como um “movimento político que procura proteger e fomentar uma cultura nativa, além de incentivar o estabelecimento de instituições políticas autônomas em determinadas regiões”. Já Moore (1986, p. 1048) entende que o “regionalismo designa o estudo de fenômenos sociais em função de sua localização em regiões, com referência tanto ao ambiente quanto à cultura da região”. Para esse último autor, são fundamentais, nessa abordagem, os aspectos de relacionamento entre o todo e a região e a questão da interdependência dos elementos físicos e culturais. Numa crítica à visão meramente geográfica, Moore (1986, p. 1049) cita Hall, quando afirma que “grande vantagem poderia advir da maneira de estudar a região, mais por meio da cultura do que por meio de uma abordagem ortodoxa da configuração da superfície”. No entanto, Featherstone (1997) comenta que, em geral, se pressupõe que a identidade de um grupo de pessoas esteja ancorada em uma localidade específica, um determinado espaço físico com o qual esse conjunto de indivíduos desenvolve associações de caráter simbólico.

Enaltecendo a idéia de construção, Pozenato (2003, p. 152) afirma que uma região se constitui da natureza das relações que são usadas para sua definição. Dessa forma, uma região só tem existência do ponto de vista simbólico, desde que sustentada por um grupo de relações

que indicam um significado. Entendendo que aquilo que é tratado como região se constitui, na verdade, em uma regionalidade, o autor esclarece que essa “rede de relações” pode ser estabelecida, entre outros criadores, por uma coletividade.

Dessa forma, após expor a antiguidade do conceito de região a partir do ponto de vista da geografia e demonstrar o interesse de outras disciplinas pela temática, o autor comenta:

[...] o foco é centrado na descrição e análise de um objeto dado como sendo uma região e não, numa outra perspectiva, na análise de um conjunto, ou rede, de relações que tenham o caráter de regionalidade. O que pois cabe discutir é o significado desse deslocamento da questão da região para a questão da regionalidade. A regionalidade pode ser definida como uma dimensão espacial de um determinado fenômeno tomada como objeto de observação. Isto implica em admitir que o mesmo fenômeno, visto sob a perspectiva da regionalidade, pode ser visto sob outras perspectivas. A existência de uma rede de relações de tipo regional num determinado espaço ou acontecimento não os reduz a espaços ou acontecimentos puramente regionais. Serão regionais enquanto vistos em sua regionalidade. (POZENATO, 2003, p. 151)

Explicando ainda que o motivo de uma região não é o espaço, mas sim a história, Pozenato (2003, p. 155) examina ainda a alteração na visão sobre região causada pela mundialização da economia. No exemplo do Brasil, segundo o autor, o processo de consolidação de uma nacionalidade deu espaço para uma visão integradora em termos de relações globais. No entanto, a idéia do estudo da região ainda sofre preconceitos de caráter histórico. Mas o autor se mantém otimista, acreditando que esses preconceitos poderão ser eliminados e, dessa forma, “com a mesa limpa”, no contexto de uma abordagem mais isenta poderá ser estudada de forma mais profunda o que realmente significa “a rede de relações à qual, por convenção, designamos pelo nome de região”.

Quanto a esses preconceitos aludidos por Pozenato, Bourdieu (2005) mostra-se incisivo, revelando a importância das chamadas bases regionais. O próprio Pozenato (2003) o utiliza como fundamental referência em seu estudo sobre a questão regional. Bourdieu (2002, p. 129) alega que:

É preciso, pois, romper com o economismo – marxista ou qualquer outro – que reduz o regionalismo à paixão, ou mesmo à patologia, porque, por não reconhecer a contribuição dada à construção do real pela representação que os agentes têm do real, ele não pode compreender a real contribuição que a transformação coletiva da representação coletiva dá à transformação da realidade.

Conforme Breitbach (1988, p 11-12), o conceito de região deve abranger “as noções de relação, contradição e processo, na medida em que a realidade nunca é estanque em si mesma”. A questão da relação se faz necessária, pois só se compreende uma região na sua relação com as outras, não se tratando de valorizar as características homogêneas internas, mas sim as particularidades de sua relação com o que lhe cerca. Também como a realidade não é fixa, a idéia de contradição se faz necessária para expressar o seu movimento. Por fim, o conceito de região representa um processo em contínua autoalimentação, pelos repetidos rearranjos consequentes da articulação regional. Assim, segundo a autora, para dar suporte a essa análise de uma realidade em transição, o conceito de região deve utilizar-se de algumas categorias como o espaço, o modo de produção e a divisão do trabalho.

Dentro de uma linha crítica à geografia política clássica, Raffestin (1993, p. 143-144) alega “que o espaço é anterior ao território”. Segundo o autor, o território não se constitui no espaço, sendo antes “uma produção, a partir do espaço”. Tratando da questão da territorialidade, Raffestin (1993, p. 162) indica, assim, que a análise da mesma “só é possível pela apreensão das relações reais recolocadas no seu contexto sócio-histórico e espaço-temporal”.

Sob um enfoque em que o espaço geográfico é valorizado, Costa (1988, p. 26-27) compreende a identidade regional como um “conjunto de valores através dos quais um grupo social se reconhece e se identifica em determinado nível como pertencente a um território geograficamente comum (a região)”.

Citando Markusen, Oliven (1992) concorda que as definições de região e de regionalismo são problemáticas. O autor, num estudo em que se analisa profundamente a relação região-nação, considera comum nações e regiões em processos de modernização, ressaltarem seu passado, necessitando cultuá-lo. Oliven (1992, p. 26) explica que identidades regionais são “construções sociais formuladas a partir de diferenças reais ou inventadas que operam como sinais diacríticos, isto é, sinais que conferem uma marca de distinção”.

De forma semelhante, Centurião (2002) entende a identidade como uma maneira singular de autopercepção de grupos ou indivíduos, no contexto de realidades diferentes. Segundo o autor, a identidade é construída a partir do indivíduo e dos outros. Condição de alguma forma semelhante à posição defendida por Geertz (2001) quando ressalta que os homens observam os outros a partir das suas próprias lentes.

Já Bourdieu (2002) comenta a questão da identidade – de modo similar à sua visão da cultura - sob o ponto de vista do poder, tendo as lutas étnicas como pano de fundo. Afirma Bourdieu (2002, p. 113) que:

As lutas a respeito da identidade étnica ou regional, quer dizer, a respeito de propriedades (estigmas ou emblemas) ligadas à *origem* através do *lugar* de origem e dos sinais duradouros que lhes são correlativos, como o sotaque, são um caso particular das lutas das classificações, lutas pelo monopólio de fazer ver e fazer crer, de dar a conhecer e de fazer reconhecer, de impor a definição legítima das divisões do mundo social através dos princípios de divisão que, quando se impõem ao conjunto do grupo, realizam o sentido e o consenso sobre o sentido e, em particular, sobre a identidade e a unidade do grupo, que fazem a realidade da unidade e da identidade do grupo.

A partir de um ponto de vista semelhante à análise das *lentes* de percepção de Geertz, Bourdieu (2002) também considera que a objetividade do discurso e a homogeneidade de visão do grupo constituem-se em elementos fundamentais para a existência de uma identidade.

Conforme Oliven (1992, p. 135), “o que se verifica atualmente é um cruzamento das fronteiras culturais e simbólicas que faz com que haja uma desterritorialização dos fenômenos culturais”; constatação que parece ressaltar uma realidade que vem ao encontro com a proposta do enfoque regional a partir da cultura, citada por Moore. Afirma Oliven (1992, p. 133), reportando-se ao fenômeno da mundialização, que esse processo, em relação à cultura, sugere que vivemos numa “aldeia global”, no entanto, ressalta o autor, são retomadas questões que envolvem a tradição, a nação e a região. Assim, segundo ainda o autor, “à medida em que o mundo se torna mais complexo e se internacionaliza, a questão das diferenças se recoloca e há um intenso processo de construção de identidades”.

Com um enfoque muito aproximado ao do *paradoxo global*, pregado por Nasbitt (1994), Oliven (1992, p. 136) entende que “somos todos cidadãos do mundo na medida em que pertencemos à espécie humana, mas precisamos de marcos de referência que estejam mais próximos de nós”. O autor explica que, no caso do Brasil, assistimos “junto com a crescente integração, à afirmação dos mais diferentes tipos de identidade”. Oliven argumenta que entre esses tipos aparecem as identidades regionais, aquelas que “salientam suas diferenças em relação ao resto do Brasil, como forma de distinção cultural em um país em que os meios de comunicação de massa tendem a homogeneizar a sociedade culturalmente”.

Oliven (1992, p. 65) explica o surgimento de uma identidade a partir do exemplo do gauchismo. Segundo o autor, esse movimento constitui-se num exemplo de regionalismo bem sucedido, uma vez que tal movimento veiculou algumas reivindicações de caráter político

comuns a toda uma região. A sustentação de tal discurso parece traduzir que o conjunto de significados produzido é bastante adequado “às representações da identidade gaúcha”.

Já em relação ao processo de desenvolvimento e manutenção, Ribeiro (2002, p. 260) considera que as identidades “são construídas de acordo com a marca de distinção que o grupo social que as constrói pretende sinalizar a cada novo momento de sua história”. Pozenato, na apresentação da obra de Ribeiro (2002), ressalta a importância da identidade cultural para uma região, observando o quanto é complexa a sua construção e preservação.

2.5 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Nkomo e Cox (1999) consideram que a identidade, do ponto de vista do campo administrativo, não representa um terreno consolidado. Sugerem os autores que a complexidade da identidade organizacional é fruto da constatação de que as pessoas têm múltiplas identidades. Existiriam duas abordagens então do tema. A primeira como identidade organizacional dentro de um contexto subjetivo, na relação indivíduo e organização, e a outra, observando um reconhecimento de elementos básicos, nucleares e constantes de uma organização.

Nesse segundo ponto de vista classifica-se a importante definição de Albert e Whetten (1985). Segundo esses autores, a identidade organizacional pode ser compreendida como conjunto de crenças e valores reconhecidos pelos indivíduos pelos aspectos que marcam a centralidade, a diferença e a permanência de uma organização. Assim, enquanto aspectos centrais apontam para elementos essenciais da organização, existe a questão da distinção, que marca a diferença de uma organização para outra. Também é destacado no referido conceito o aspecto da constância, as características que se mantêm estáveis no tempo. Parece então que a identidade organizacional mostra-se como o elemento mais evidente da cultura de uma organização.

Cabe também uma análise, neste ponto, dos estudos sobre identidade organizacional produzidos no Brasil nos últimos anos. Caldas e Wood Jr. (1997) entendem que o conceito de identidade é fundamental para a explicação do conjunto de fenômenos que acontecem dentro da organização. Nessa linha, Freitas (1999) comenta a crise de identidade pela qual passam as

organizações, levando-as a utilizar estratégias que afetam a identidade dos seus próprios trabalhadores.

Já Carrieri (2001), Machado-da-Silva e Nogueira (2000) acreditam que a análise da identidade organizacional não pode estar dissociada da visão do contexto. Afirmam os autores que os conteúdos simbólicos do contexto estão entre os fatores que influenciam a formação e preservação da identidade de uma organização, deixando evidente a relação entre cultura e identidade.

Outros estudos brasileiros mostram também a importância da identidade organizacional para a compreensão dos processos de mudanças organizacionais (NOGUEIRA e MACHADO-DA-SILVA, 2003), bem como o cruzamento de identidades dos diferentes grupos de pessoas que formam uma organização (CARL e CARRIERI, 2003).

O conceito de identidade organizacional que parece traduzir melhor os estudos no Brasil é o exposto por Pimentel, Carrieri, Leite-da-Silva e Abate Júnior (2001, p. 3), a partir de Nogueira (2000). Assim, a identidade organizacional corresponde “a uma determinada visão do mundo, sendo considerada resultante de representação compartilhada dos membros de uma organização e daqueles com quem ela interage”.

Fica evidente a relação estreita entre a identidade e as culturas organizacionais. Carrieri (2001, p. 1) afirma que “pelos estudos da identidade enriquece-se a compreensão das culturas e pelo estudo da cultura compreendem-se as identidades”. Machado (2005, p. 3) comenta “a complementaridade existente entre identidade e cultura no campo organizacional”.

Carrieri (2001), Nogueira e Machado-da-Silva (2003) fazem referência ao trabalho de Martin (1992) a respeito das três perspectivas das culturas organizacionais (integração, diferenciação e fragmentação) nos seus estudos sobre identidade organizacional. Esse parece ser um elemento importante, posto que ainda se observa uma certa predominância da visão integradora da cultura organizacional no campo acadêmico da administração, seguindo a linha de Schein (1992). De qualquer forma, a investigação da identidade organizacional é fundamental pois, como afirmam Carrieri, Paula e Davel (2008), “o indivíduo continua sendo seduzido pela possibilidade de projetar sua identidade nas organizações”.

Parece que a consideração da uma não uniformidade em relação à cultura e à identidade organizacionais mostra-se positiva para a análise dos dois temas. Este estudo parte,

no que tange ao campo da identidade, do conceito de identidade regional sustentado por Oliven (1992), como construção social elaborada a partir de um conjunto, ao mesmo tempo real e fictício, de diferenças que distingue um determinado grupo. Observa-se na definição a importância de elementos como a tradição e o caráter fantasioso da identidade, levantados por Hall (2000) e Bauman (2001), bem como a abordagem de identidade como visão do mundo apontada pelos estudos brasileiros sobre a identidade organizacional.

2.6 AS TEORIAS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E O CONCEITO DE IDENTIDADE REGIONAL

Partindo de uma definição da identidade regional como uma construção social formulada a partir das diferenças verdadeiras ou fictícias operando numa forma diacrítica, ou seja, através de “sinais que conferem uma marca de distinção” (OLIVEN, 1992, p. 26), verifica-se que um dos esteios da construção da identidade é o jogo dialético entre a aproximação e a diferença, apontado em Herédia (2004). Neste sentido, parece que pode haver uma relação entre essa condição básica da identidade e as teorias da cultura organizacional.

A perspectiva de integração dentro dos estudos da cultura organizacional, muito forte de um ponto de vista gerencialista, valoriza o compartilhamento, a busca dos valores comuns a todos os indivíduos de uma organização. Já as perspectivas de diferenciação e fragmentação, as quais ocupam cada vez mais o espaço acadêmico, apoiam-se nas inconsistências, na existência de subculturas, na investigação das ambiguidades nas organizações. Observa-se que essas perspectivas podem dar conta da análise das aproximações e diferenças naturais de uma identidade. Dessa forma, trabalhar dentro de uma abordagem metateórica parece ser adequado no caso da pesquisa da relação entre a cultura organizacional e a identidade regional.

Um outro aspecto importante em relação às teorias das culturas organizacionais e seu impacto para a investigação pretendida diz respeito à influência do contexto cultural em que se encontram as organizações. A obra de Hofstede (1980), dentro de um enfoque gerencialista, tornou-se referência no campo administrativo por tratar da relação entre os valores organizacionais e as culturas nacionais. O autor desenvolveu uma pesquisa de 15 anos

com uma amostra espalhada em 40 países. Essa abordagem dentro da perspectiva de integração influenciou um grande número de pesquisadores.

No Brasil não foi diferente. Segundo Alcadipani e Crubellate (2003), dentro de uma abordagem pós-moderna, os autores que tentaram relacionar a cultura organizacional com a cultura brasileira incorreram em dois equívocos: a inadequação da utilização direta da obra de Hofstede e a noção de uma cultura brasileira homogênea, sem levar em conta as particularidades regionais. A constatação de que uma nação tenha uma cultura homogênea é rara, segundo Geertz (2001). Parece que a triangulação de perspectivas pode auxiliar para um melhor entendimento do contexto cultural da relação entre cultura organizacional e identidade regional. Se há um certo domínio ainda da visão integradora, pela sua postura funcionalista, as perspectivas de diferenciação e fragmentação podem auxiliar na busca das inconsistências e ambiguidades. Assim, valores compartilhados, diferenciados e ambíguos devem ser procurados. Eles auxiliam a formar a base, tanto da cultura das organizações quanto da identidade de uma região.

2.7 LIGAÇÕES ENTRE OS MARCOS TEÓRICOS

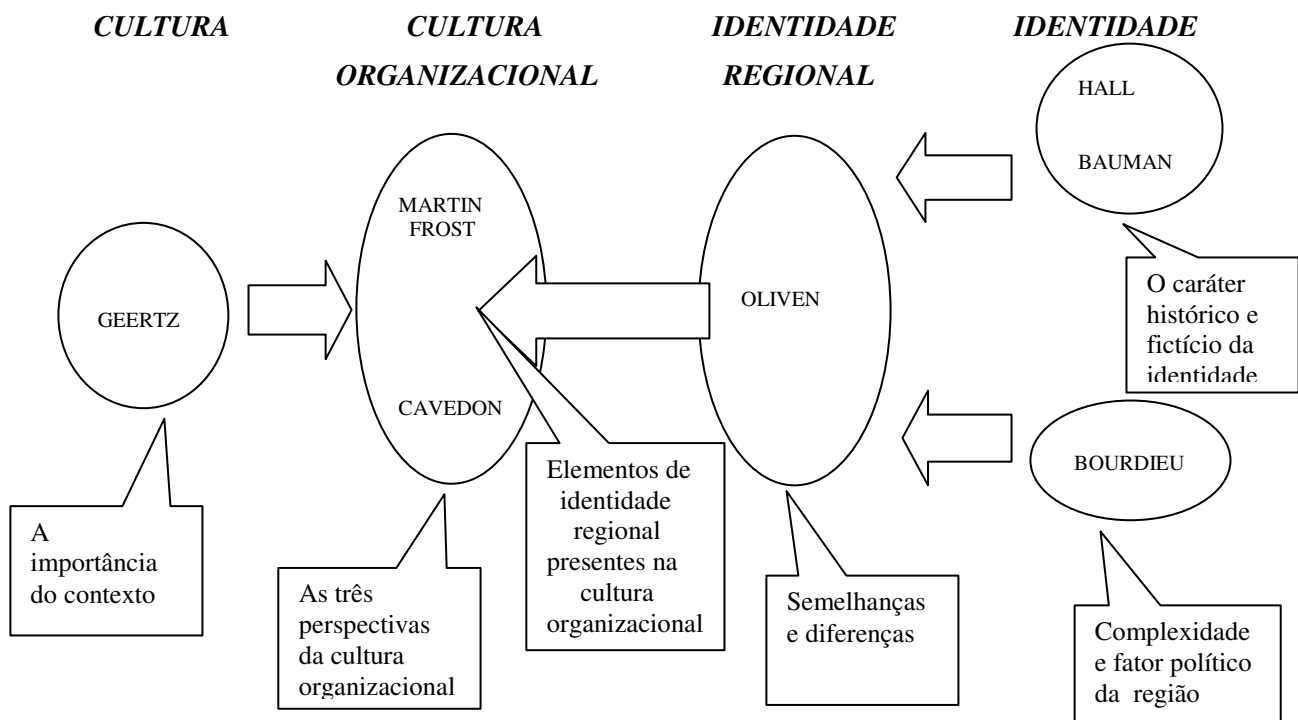


Figura 1 – Marcos teóricos do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

Através da figura 1 busca-se sintetizar os marcos teóricos que sustentam este estudo. A ideia da cultura enquanto contexto, defendida por Geertz (1989), valoriza a questão das particularidades. Essa noção, aplicada ao estudo da cultura organizacional, permite a compreensão da abrangência do tema, constatada na análise das três perspectivas abordadas por Martin e Frost (2001), bem como na ampliação do conceito defendida por Cavedon (2004).

Já no campo da identidade, este estudo apoia-se nas teses de Hall (2000) e Bauman (2001), principalmente, no que se refere ao apego a uma suposta tradição e ao caráter um tanto fantasioso da identidade. Na definição de região, destaca-se a complexidade do tema e o componente político apontado por Bourdieu. Esses elementos repercutem então diretamente na noção de identidade regional, segundo a visão de Oliven (1992), ressaltando ainda mais a dicotomia entre semelhanças e diferenças contidas na definição deste autor. A partir dessa abordagem pode-se montar um mosaico que representa a identidade da região de colonização italiana da serra gaúcha.

Dessa forma, busca-se compreender e interpretar a relação entre a cultura organizacional e a identidade regional, investigando que elementos dessa última repercutem na cultura da organização. Esse estudo pode, de alguma forma, auxiliar no entendimento das particularidades regionais e locais que cercam a cultura organizacional.

3 MÉTODO

Foi desenvolvido um estudo qualitativo para identificar os elementos da identidade de uma região na cultura organizacional. Segundo Chizzotti (2006, p. 28), esse tipo de pesquisa cobre “um campo transdisciplinar, envolvendo as ciências humanas e sociais, assumindo tradições ou multiparadigmas de análise”, com a adoção de múltiplos métodos de investigação. Para o autor, busca-se encontrar os sentidos dos fenômenos e interpretar “os significados que as pessoas dão a eles”.

3.1 TÉCNICAS DE COLETA

As técnicas de coleta utilizadas neste trabalho foram a observação participante, a entrevista e a pesquisa documental.

Conforme Cavedon (2003, p. 147), “a observação participante é uma técnica cujo fundamento reside num certo processo de aculturação do pesquisador”. No caso deste estudo, desenvolveu-se uma observação participante natural que, conforme a classificação de Gil (1999), é aquela na qual o pesquisador faz parte do grupo investigado. A utilização desse tipo de observação pode resultar em alguma dificuldade de estranhamento do pesquisador, no entanto, o autor considera a observação participante natural mais vantajosa do que a artificial.

O autor da presente pesquisa tem contato com a instituição há quase 30 anos. Em 1980, ingressou como aluno do curso de Administração de Empresas. Após o término dessa graduação, cursou Filosofia, por um curto período de tempo. Em 1988, entrou para o quadro especial como professor substituto de um docente que havia solicitado licença da organização. O pesquisador continuou atuando como professor horista, até 2001, passando a pertencer ao quadro de carreira, após realização de concurso público, em 2000. Quase no mesmo período, assumiu a subchefia do departamento de Administração da UCS. No ano de 2003, foi eleito coordenador do curso de Administração, cargo que ocupa até a presente data. Apesar de não ser possível afirmar a inexistência de alguma influência da função desenvolvida pelo

pesquisador sobre as respostas dos entrevistados, acredita-se que tal ação foi diminuta. Na época das entrevistas, os cargos de maior potencial de relação hierárquica com professores e funcionários eram os de diretor de centro e de chefe de departamento. O coordenador de curso dentro da instituição tem uma função muito próxima de uma ouvidoria. Assim, é comum estudantes desenvolverem críticas em relação à estrutura e a docentes. Nesse contexto, os alunos pareciam sentir-se à vontade quando expressaram suas percepções sobre a instituição.

Foi buscada, então, a observação do cotidiano da Universidade de Caxias do Sul, durante o período de outubro de 2007 a setembro de 2008. Pode-se entender que, em princípio, houve uma dificuldade de estranhamento do autor em relação à instituição estudada. O longo tempo de estudo e trabalho na universidade fez com que algumas rotinas, bem características da instituição, passassem despercebidas. No entanto, a realização dos diários de campo e a observação cuidadosa dos detalhes de algumas práticas e rituais permitiram, com o tempo, a realização de uma interpretação mais consistente da cultura da organização.

A entrevista se constitui, conforme Cervo, Bervian e da Silva (2007), em uma conversa dirigida com a finalidade de coletar, através do interrogatório do entrevistado, dados relevantes à pesquisa. É possível, além do conteúdo das entrevistas, mediante a observação captar informações importantes a respeito da aparência, das atitudes e do comportamento dos respondentes. Foram entrevistados então, de 30 de outubro de 2007 a 14 de agosto de 2008, 20 professores, 14 alunos e 9 funcionários que trabalham ou estudam na Universidade de Caxias do Sul, buscando investigar as manifestações das culturas da instituição (apêndices A, B e C). Nas diversas categorias de atores foram buscados professores, alunos e funcionários que trabalham ou estudam em cursos de graduação e pós-graduação, com uma experiência de dois anos, no mínimo, de atividades dentro da Universidade de Caxias do Sul.

Foi também desenvolvida uma pesquisa documental que, segundo Gil (1999), parte da utilização de materiais que não passaram por qualquer tratamento. Assim, entre outubro de 2007 e julho de 2008 foram buscados dados de acesso livre, provenientes de informativo e do *site*, divulgados pela própria universidade, que pudessem revelar o dia-a-dia da instituição. Foram buscados, no mesmo espaço de tempo da realização da observação participante, elementos em livros e jornais que permitissem pintar um quadro que revelasse, de maneira adequada, a identidade da região colonial italiana da serra gaúcha.

3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Visando um consistente tratamento de dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Para Bardin (1977, p. 42), esta consiste num “conjunto de técnicas de análise das comunicações” que visa atingir, através de determinados procedimentos, indicadores que possibilitem conclusões a respeito das condicionantes que cercam as mensagens comunicadas. Para Minayo et al. (1994, p. 74), uma das funções básicas da análise de conteúdo refere-se “à descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado”. A análise do texto e do contexto relativos, principalmente, das entrevistas e documentos referidos foi fundamental na pesquisa realizada. Na estruturação da análise de conteúdo da pesquisa objetivada, foi utilizada a proposta de Minayo (1998). Assim, após a ordenação dos dados, os mesmos foram classificados para que fosse possível desenvolver a análise final. Foi utilizada para uma definição das categorias de análise uma grade do tipo misto. Segundo Vergara (2005), nesse tipo de escolha as categorias definidas preliminarmente são submetidas a rearranjos, em função do processo de análise.

3.3 OS ATORES

Foram entrevistados 20 professores, nove funcionários e 14 alunos, no período entre outubro de 2007 e agosto de 2008. Dessa amostra, 18 são homens e 25 são mulheres. A média de idade dos respondentes foi de 42 anos. Quanto ao estado civil, 13 eram solteiros, 24 casados e seis classificaram-se em outros estados civis. Dos entrevistados, 18 não possuíam filhos.

Pelo fato da maioria dos respondentes ter vínculos funcionais e desenvolver cursos ligados ao Centro de Ciências Contábeis, Econômicas e Administrativas (CCEA) da universidade, grande parte dos mesmos apresentou graduação concluída ou em andamento em

Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (33 pessoas). O CCEA foi escolhido, pela natureza da observação participante, uma vez que o pesquisador encontra-se lotado em tal unidade, o que favoreceu o acesso ao grupo de entrevistados.

A maioria dos entrevistados nasceu em Caxias do Sul (24 pessoas). Aparecem com mais de uma frequência as cidades de Vacaria, Porto Alegre e Antônio Prado. O restante das pessoas nasceu em outros municípios da região da serra gaúcha. Apenas dois entrevistados são oriundos de municípios de outras regiões do Estado. Somente dois respondentes não são gaúchos. Quanto à residência atual, 35 dos entrevistados moram em Caxias do Sul e sete dos respondentes residem em cidades próximas da região. Apenas um entrevistado reside na região metropolitana de Porto Alegre. Quanto ao tempo de trabalho ou estudo na Universidade de Caxias do Sul, mostra-se uma média de 13 anos de contato com a instituição analisada, sendo que o menor tempo foi de 4 anos e o maior período o de 41 anos, a mesma idade da universidade. A maioria dos professores trabalhou em empresas da região. Apenas dois docentes dedicaram-se exclusivamente ao magistério durante toda a carreira profissional. Todos os funcionários tiveram experiências profissionais em organizações regionais antes da entrada na UCS. Apenas um dos alunos não teve qualquer experiência profissional. Três dos estudantes são filhos de empresários da região.

Cabe ressaltar que sempre foi prevista uma diferença entre as percepções do grupo de professores e funcionários em relação às impressões do grupo de alunos. Enquanto o primeiro conjunto de atores enquadra-se como empregado da universidade, o grupo de estudantes pode ser visto como público usuário da instituição. Em geral, o último grupo tem um contato reduzido com as práticas de gestão da universidade que, de algum modo, reflete na percepção apontada nas entrevistas.

No entanto, essa diferença é rica para a natureza do trabalho, na medida em que, teoricamente, o estudante apresenta-se mais “livre” da instituição, no sentido de não apresentar vínculos de trabalho, apenas relações que envolvem sua vida acadêmica. Alguns dados, que indicam a origem do grupo de estudantes, podem ser interessantes na análise que se pretende. Observa-se que o perfil do aluno, que representa o universo dos ingressantes, é o do estudante que tem entre 18 a 25 anos, solteiro, que mora em algum município da região,

que fez o ensino médio regular em escola pública e que já exerce alguma atividade profissional.

Os entrevistados, independente das suas especificidades pessoais e funcionais, são nominados no texto apenas como professor, funcionário e aluno, visando garantir o anonimato prometido pelo pesquisador aos respondentes.

3.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO DE CAMPO

Numa espécie de resumo, são expostas neste ponto algumas informações úteis para a compreensão do leitor sobre os resultados que surgem nos capítulos seguintes. Como foi mencionado, o trabalho de campo aconteceu de outubro de 2007 a setembro de 2008. A observação participante, bem como a realização das entrevistas, concentraram-se principalmente junto ao Centro de Ciências Contábeis, Econômicas e Administrativas (CCEA) da Universidade de Caxias do Sul. Oriundo da Faculdade de Ciências Econômicas, uma das quatro escolas que deram origem à universidade, o centro traduz grande parte da história da UCS. A concentração junto a esse centro deveu-se ao fato do mesmo ocupar um dos prédios no qual trabalha o pesquisador. No entanto, foram coletados dados em toda a instituição, sendo que entrevistas foram feitas junto a docentes e funcionários de outras unidades da instituição. Notou-se que os atores não se veem como trabalhadores ou estudantes de unidades, mas sim da Universidade de Caxias do Sul.

O pesquisador, durante a observação, participou de aulas, de reuniões e de cerimônias em diversos locais da instituição, na Cidade Universitária, em Caxias do Sul. Assim, em uma seção do quinto capítulo é exposto fisicamente o referido campus. Também para que o leitor tenha uma noção dos eventos que marcam o dia-a-dia da instituição, numa espécie de linha do tempo, no mesmo capítulo são expostas as edições de um informativo da universidade chamado *Atos & Fatos*, distribuído para a comunidade acadêmica, compreendendo o período entre outubro de 2007 e setembro de 2008.

Por fim, cabe ressaltar que o estudo representou um desafio para o pesquisador. Com uma trajetória, em termos de graduação, especialização e mestrado no campo da Administração, o autor navegou por áreas não tão seguras para si, como a Antropologia, a Sociologia e a História. Também não é possível esquecer a descendência italiana e a história funcional do pesquisador na instituição analisada. Esses fatores, ao mesmo tempo em que podem representar uma certa familiaridade com o contexto pesquisado, trazem um grau de dificuldade maior ao estranhamento necessário em estudos deste tipo.

4 A IDENTIDADE DA REGIÃO DE COLONIZAÇÃO ITALIANA DA SERRA GAÚCHA

A região de colonização italiana da serra gaúcha foi povoada, a partir de 1875, por imigrantes provenientes do norte da Itália. Segundo Frosi e Mioranza (1975), a ocupação do território, num primeiro momento, ocorre a partir de seis colônias: Caxias, Dona Isabel, Conde D'Eu, Antônio Prado, Alfredo Chaves e Guaporé (Figura 2). Numa segunda etapa, através da migração interna, ocorre a ocupação dos territórios limítrofes.



Figura 2 – As primeiras colônias ocupadas pelos imigrantes italianos e a região do COREDE - Serra.
Fonte: Adaptado de Frosi e Mioranza (1975, p. 45)

4.1 A REGIÃO

Como foi visto no referencial teórico exposto, a definição de uma região mostra-se complexa, existindo diversas formas de classificação e potenciais categorias de análise. É descrita a seguir, do ponto geográfico, a região em que se encontram situadas a unidade principal e a maioria dos diversos núcleos da organização estudada. Tal região é conhecida como a de colonização italiana da serra gaúcha, área compreendida pelo Conselho Regional de Desenvolvimento da Serra (COREDE - Serra), uma estrutura criada a partir de lei aprovada pelo Poder Legislativo gaúcho em 1994. No entanto, ressalta-se que tal definição da região, a partir apenas de um enfoque geográfico, mostra-se incompleta, conforme evidenciado pelo referencial teórico anterior.

O conselho referido é formado por 33 municípios: Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Farroupilha, Garibaldi, Flores da Cunha, Carlos Barbosa, Veranópolis, Nova Prata, Guaporé, São Marcos, Antônio Prado, Serafina Correa, Nova Bassano, Paraí, Ipê, Cotiporã, Nova Araçá, Nova Roma do Sul, Campestre da Serra, Vila Flores, Monte Belo do Sul, São Jorge, Boa Vista do Sul, Fagundes Varela, Nova Pádua, São Valentim do Sul, Protásio Alves, Santa Tereza, Guabiju, União da Serra, Coronel Pilar, Montauri e Vista Alegre do Prata (Figura 3).

Segundo a Fundação de Economia e Estatística – FEE (2009), o território ocupado por esses municípios totaliza 8.087 km² da nordeste do Rio Grande do Sul. A região encontra-se assentada sobre a chamada Serra Geral, oscilando entre altitudes de 500 a 900 metros, apresentando um clima subtropical, caracterizado por inverno rigoroso. A população total em 2007, segundo ainda a FEE (2009), chegava a 807 mil habitantes.

Do ponto de vista econômico, a região passou por diversas etapas, principalmente a partir da influência de Caxias do Sul. A construção das primeiras estradas, a emancipação de municípios e a chegada da estrada de ferro, em 1913, contribuem para a evolução econômica das colônias. Para Herédia (2007), tal evolução compreende cinco fases. A primeira é caracterizada pela economia extrativista, com culturas temporárias como a do milho e o cultivo da uva, de caráter permanente. A segunda fase, no início do século passado, é marcada por uma agricultura destinada a abastecer não só a região, mas o restante do Brasil. Segundo a autora, nesse período, as oficinas começam a se desenvolver para atender à demanda dos

produtores. O terceiro estágio compreende atividades integradas entre os setores produtivos, resultando nos primeiros empreendimentos industriais. Os moinhos e a produção de vinho são exemplos dessas primeiras empresas. A partir da segunda metade do século XX, numa quarta fase, começam a ter influência na economia regional as indústrias do setor metal-mecânico. No início da década de 1970, são criados os primeiros grupos empresariais, ao mesmo tempo em que é buscado o mercado de exportações. A quinta fase, a partir da década de 1980, mostra um acelerado incremento no setor terciário da economia regional.



Figura 3 - A região do COREDE - Serra

Fonte: Adaptado do IBGE (2005)

A região, hoje, possui o parque industrial mais desenvolvido do interior do Estado do Rio Grande do Sul, destacando-se os polos metal-mecânico de Caxias do Sul e moveleiro de Bento Gonçalves. Conforme Santos (2004), outra característica da região é sua estrutura fundiária baseada na pequena propriedade, de agricultura familiar, estando associada às indústrias vitivinícola e avícola. Adotar a região compreendida pelo COREDE - Serra, neste

estudo, é sensato na medida em que esse território serviu para o empreendimento da colonização italiana, no último quarto do século XVIII.

Município	Popul. (mil)	Territ. (km ²)	PIB (mil R\$)	Expec. Vida (anos)	Analfa- Betismo (%)	Mort. Infant. (%)	IDESE Classif RS	Perfil Econômico
Caxias do Sul	399,038	1643,9	20,923	74,11	3,65	0,9	1°	Polo metal-mecânico
B. Gonçalves	100,643	382,5	19,095	77,41	3,89	1,24	7	Polo moveleiro
Farroupilha	59,871	361,8	18,193	74,11	4,37	1,07	53°	Indústria
Garibaldi	28,791	167,7	20,675	74,11	4,13	1,95	15°	Indústria
F. da Cunha	25,037	272,7	15,081	74,11	4,66	1,75	66°	Indústria
C. Barbosa	23,960	229,9	25,089	75,44	3,61	1,31	16°	Indústria
Veranópolis	23,904	289,4	23,904	75,51	4,55	0,87	15°	Indústria
Nova Prata	22,257	258,8	32,607	73,84	4,48	1,21	19°	Indústria
Guaporé	21,421	297,7	11,091	73,84	6,48	0,38	42°	Indústria
São Marcos	19,641	256,3	11,528	75,35	5,92	zero	81°	Indústria
A. Prado	13,591	347,6	13,299	74,11	6,31	2,69	162°	Agricultura/indústria
S. Correa	13,463	163,3	18,746	73,84	5,58	1,17	68°	Indústria
N. Bassano	8,683	211,6	30,575	73,84	3,81	zero	62°	Indústria
Parai	6,577	120,4	16,068	73,84	4,10	zero	92°	Agropecuária
Ipê	5,875	599,9	13,961	72,48	10,44	zero	252°	Agricultura
Cotiporã	4,577	172,4	12,177	75,35	6,94	zero	253°	Agricultura
Nova Araçá	3,775	74,4	19,816	72,92	5,35	zero	83°	Agricultura
N. R. do Sul	3,490	149,1	15,519	74,11	4,21	7,69	135°	Agropecuária
Campestre S.	3,205	538	16,121	72,87	9,83	6,67	243°	Agricultura
Vila Flores	3,169	107,8	15,371	75,51	5,19	zero	247°	Agricultura
M. B. do Sul	2,766	68,4	11,474	75,35	4,36	zero	221°	Agricultura
São Jorge	2,764	118,1	11,554	73,84	8,31	zero	242°	Agricultura
B. V. do Sul	2,663	94,3	10,968	75,35	7,26	zero	349°	Pecuária
F. Varela	2,508	134,3	12,801	75,61	7,32	zero	213°	Agropecuária
Nova Pádua	2,484	103,2	24,225	75,44	4,22	zero	244°	Agricultura
S. V. do Sul	2,233	92,2	27,628	72,03	8,53	zero	166°	Agricultura
P. Alves	2,114	172,8	12,590	73,11	7,10	5,55	307°	Agricultura
Santa Tereza	1,815	72,4	15,842	75,57	3,36	zero	440°	Agricultura
Guabiju	1,669	72,73	14,906	72,73	5,22	zero	195°	Agricultura
União da S.	1,666	131	16,594	73,39	7,61	zero	174°	Agricultura
Cel. Pilar	1,658	105,4	9,553	ND	ND	zero	305°	Agricultura
Montauri	1,583	82,1	10,836	73,84	8,15	zero	234°	Agricultura
V. A. Prata	1,492	119,3	9,920	71,9	4,49	zero	139°	Agricultura

Quadro 1 – Dados dos municípios do COREDE – Serra

Fonte: FEE (2009), Jornal Pioneiro (2008)

O quadro 1 apresenta dados dos municípios, disponibilizados pela Fundação Estatística e Economia – FEE (2009) – a população refere-se a 2007, o PIB *per capita* a 2006, enquanto a expectativa de vida e as taxas de analfabetismo e de mortalidade infantil a 2000 - e pelo Nordeste Gaúcho 2008, suplemento publicado pelo Jornal Pioneiro (2008). Dessa última fonte, são levantados o Índice de Desenvolvimento Socioeconômico – IDESE de 2004 e alguns dados que revelam o perfil econômico do município. O IDESE, medido pela FEE, varia de 0 a 1. Quanto mais o índice estiver próximo de 1, melhores são as condições socioeconômicas do município. O indicador analisa condições referentes à educação, ao saneamento, à saúde e à renda. A classificação do município corresponde ao lugar ocupado pelo mesmo entre o conjunto de municípios gaúchos. Essa descrição objetiva mostrar as similaridades, mas também as disparidades entre os diversos municípios, o que reforça, de certo modo, a dificuldade de uma visão de região apenas pelo lado geográfico.

Mais que expor semelhanças, os dados mostram as diferenças que, dentro da lógica de Raffestin (1993), a noção de território não consegue abarcar. São observadas disparidades de diversas naturezas entre os municípios que compõem a região do COREDE - Serra. A área é formada por alguns municípios de grande porte, com uma vocação industrial e indicadores sociais elevados, como Caxias do Sul e Bento Gonçalves. Ao mesmo tempo, a região é composta por pequenos municípios, caracterizados por uma economia agrícola-familiar e indicadores sociais muito abaixo da média da região, como Protásio Alves. Mesmo considerando-se somente a atividade industrial, os municípios citados ocupam 5 grupos distintos, a maioria ainda assim distribuída em 9 subgrupos, de acordo com estudo de Caldart (1999) sobre a não-repartição homogênea de tal atividade na região nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. Também é provável que um município limítrofe, pertencente a uma outra região, assemelhe-se mais em relação a grande parte dos demais municípios do que a algum da própria área. Dessa forma, a descrição da região – através das particularidades dos seus municípios – expõe semelhanças e diferenças, componentes básicos da identidade regional e da cultura organizacional. Assim, para se entender melhor o que caracteriza tal região, mostra-se fundamental a compreensão de como se deu a sua construção identitária.

4.2 A IDENTIDADE DA REGIÃO

O ano de 1875 é considerado o marco da colonização da região, com a chegada dos primeiros grupos de imigrantes do norte da Itália à Sétima Léguas, que mais tarde seria chamada de Caxias, uma das três Colônias, juntamente a Conde d'Eu e à Dona Isabel. Quase dez anos após, surgiriam outras colônias a partir de Caxias. Estima-se que mais de 80 mil italianos fixaram-se nessa região, de 1875 até o início da 1ª Guerra Mundial, em lotes que não excediam 30 hectares, dispostos nas diversas léguas.

Para entender melhor a região que serve de base para o estudo do relacionamento entre a cultura organizacional e a identidade regional, é necessário compreender, então, o processo de aculturação que se sucedeu ao empreendimento de colonização ali acontecido. Azevedo (1975, p. 215) entende que “a região colonial é um mundo fechado pela distância e pelos obstáculos criados pela escarpa da Serra de um lado e pelo Rio das Antas, de outro, às comunicações com o resto da Província”. No entanto, mais do que problemas de relacionamento com as colônias de outras etnias e com a sociedade brasileira, os imigrantes “defrontam-se com o desafio de sua própria identidade” (AZEVEDO, 1975, p. 216). Assim, segundo o autor, a unificação italiana acontecida por volta de 1860 ainda não havia apagado nos colonos um conjunto de sentimentos de origem local e regional. A única identificação aparente é a religião: todos são católicos. Essa “aparente contradição” entre conservação da língua e tradições e “ausência de uma consciência nacionalista italiana” também é apontada por Manfroí (2001, p.121). Nesse sentido, é interessante a constatação de Mocellin (1993) que, apenas a partir da década de 1980, descendentes dos imigrantes da 2ª e 3ª gerações buscam restabelecer a ligação com a Itália rompida na época da colonização.

Uma outra identidade lentamente precisou ser colada sobre a de origem, de forma muito distante da velocidade apontada por Bauman (2001) referindo-se à sociedade atual e num contexto marcado por uma série complexa de interações, conforme afirma Franzina (1999). Pozenato e Giron (2007, p. 140) lembram que “os imigrantes faziam parte do grupo dos excluídos, e sua cultura era a cultura dos vencidos”. Em ensaio sobre as lembranças dos agricultores da região, as autoras afirmam:

As formas de lembrar o passado dos antigos imigrantes são distintas: uma é revelada e a outra permanece oculta. A lembrança revelada é a coletiva, aquela que se refere a alegrias e êxitos, costumes, trabalhos e hábitos ancestrais. Essas lembranças ocultam os fracassos, os defeitos e perdas do grupo. É rejeitado o passado de pobreza na Itália, bem como o luto pela perda da pátria, dos pais e da sua identidade (POZENATO; GIRON, 2007, p. 143).

De Boni e Costa (1979, p. 97) comentam o “elevado grau de autosuficiência” das famílias, a partir do momento em que se veem isoladas nas matas. Os autores afirmam que, nesse momento, revela-se um comportamento que leva “à quase obsessão pela terra” por parte dos imigrantes. Dessa forma, “milhares de deserdados tornaram-se proprietários”. Nesse contexto, os autores analisam o surgimento do mito da valorização do trabalho, elemento que auxilia a formar a identidade da região:

Vindo de uma existência difícil, na qual tanto tivera que lutar para não perecer, e disposto a provar para si mesmo que o fracasso na Europa deveu-se a causas independentes de sua vontade, parecia-lhe quase um sonho ver que o sucesso econômico dependia agora quase só de sua disposição. Trabalhava de sol a sol, e o resultado compensador de sua labuta tornava-se, para ele, motivo de novo entusiasmo e de redobrado ardor pelo trabalho. Mais do que a mentalidade católica parecia imperar entre os imigrantes isto que Max Weber tão bem analisou e qualificou como *Ética Protestante* do trabalho. O trabalho adquiriu um valor mítico e místico: tornou-se a razão de viver dos indivíduos que, seguido, lamentavam o descanso do domingo por lhes parecer insuportável (DE BONI; COSTA, 1979, p. 98).

No entanto, De Boni e Costa (1979, p. 98) alertam que esse comportamento não deixa de ser também ideológico, no momento em que desvia “a atenção das relações de produção”. Assim, o trabalho agrícola permite o acúmulo de capital em favor dos intermediários que enriquecem, “enquanto o colono continuou com sua vida parcimoniosa e, mais tarde, em muitos casos, teve mesmo que defrontar-se com o fantasma da proletarianização”.

Fazendo referência também ao trabalho de Max Weber, Azevedo (1975) explicita ações de caráter organizado e institucional por parte dos colonos italianos que se instalaram na região da serra gaúcha. Associações beneficentes, de auxílio mútuo, mantenedoras escolares, irmandades, cooperativas, bandas e clubes são exemplos de estruturas criadas nos núcleos de imigração italiana. Essa propensão a atitudes organizadas num contexto institucional certamente tem reflexos na formação da identidade da região. Segundo Azevedo (1975, p. 208), os colonos italianos são detentores de “características próprias” como “o

individualismo e o senso de independência, a agressividade e laboriosidade, o espírito de economia”.

Oro (1996, p. 618) comenta a respeito de uma identidade étnica dos descendentes dos italianos. Essa identidade social do grupo estaria assentada sobre a representação de alguns valores. Os mais antigos – a língua, a família e a religião – cederam espaço para símbolos como o trabalho, o desenvolvimento econômico e a exaltação da colonização. Assim, o imigrante se deparava com um dilema: “dedicar-se com todas as suas forças ao trabalho ou morrer”. Desse modo, essa dedicação estaria associada a uma questão de sobrevivência dos colonizadores e seus descendentes. No entanto, o autor sugere que existia uma motivação maior, a de se tornarem proprietários de terra ou de capital, algo quase impossível na Itália da época.

Outro elemento associado ao mito do imigrante, decorrente da relação com o trabalho, diz respeito ao espírito empreendedor. Conforme Herédia (2005, p. 241-242), esse espírito “presente no colono” fez com que sua iniciativa tivesse um lugar de destaque na nova cultura, vistos os riscos assumidos e a ocupação de espaços. Para a autora, essa representação da dedicação ao trabalho pode ser entendida como a “motivação de ser diferente”, sendo que os valores mantidos em histórias conservaram “a idéia de que o trabalho era a possibilidade de construir riqueza”. Assim, conclui a autora, “o empreendedorismo – como explicação de sucesso da cultura – expressa o símbolo da iniciativa privada, da capacidade de lidar com situações novas e de modificar o cenário encontrado, marcado por valores expressos no trabalho”.

Observa-se então, a presença de alguns elementos correlacionados, a partir da análise da ocupação dos imigrantes na região. A propriedade da terra, o culto ao trabalho e o espírito empreendedor surgem na literatura, muitas vezes, numa espécie de círculo virtuoso. Cabe referenciar nesse ponto, o contraponto estabelecido por Weber (2004, p. 84) referindo-se ao “abuso da noção *ética do trabalho* simplesmente como dedicação ao trabalho”. Segundo a autora, essa simplificação da visão do *empreendedor* como *vencedor*, numa sociedade capitalista marcada pela intensa competição, dificulta o desenvolvimento de uma análise mais apropriada do fenômeno.

Seyferth (2000, p. 154) considera que um dos elementos fundamentais para o surgimento das identidades dos imigrantes italianos, alemães e poloneses foi o alto grau de

isolamento a que foram submetidos, a partir da distribuição das terras decorrente da política de colonização. Afirmar a autora que “o caráter emblemático da *colônia* vai além da simples noção de cultura comum que advém da realidade empírica”. Assim, ter uma identidade italiana significa ser parte “de uma colônia sinonímia de comunidade”. Weber (2006) entende que o estudo da identidade étnica auxilia a análise da identidade regional. Comentando a contradição entre as noções de *brasilidade e italianidade*, esta última relacionada a grupos identificados de maneira simbólica com territórios restritos do país, Seyferth (2000) descreve alguns critérios para tentar identificar o que significa ser italiano no Brasil. Cinco elementos são apontados: a língua, as associações, a família, a religião e a escola. Os três últimos fatores somados à questão da migração permitem algumas reflexões importantes sobre a questão da identidade regional.

De Boni e Costa (1979) tratam do fenômeno migratório na região de colonização italiana da serra gaúcha, principalmente relacionado ao êxodo dos filhos dos pioneiros, no começo do século. Os autores comentam as dificuldades vividas pela geração seguinte à dos colonizadores que estaria tomando o caminho inverso dos pais. Assim, os migrantes deixavam a zona rural para se tornarem empregados na cidade, abandonando o sonho do imigrante de ser o seu próprio patrão. Lazzarotto (1981) analisa o processo de absorção da mão-de-obra, até a década de 1970, de uma grande empresa de Caxias do Sul, ao mesmo tempo em que comenta as dificuldades sofridas pelos migrantes que vinham da área rural dos municípios vizinhos.

Elias (2005, p. 17) pondera, no entanto, que os imigrantes oriundos do norte da Itália não seriam os miseráveis geralmente retratados pela ficção. Na verdade, constituíam-se em “pequenos proprietários de terra, meeiros e arrendatários”. A partir da década de 1980, o processo de migração que visava ao trabalho na crescente indústria da região se intensifica, principalmente, a partir de trabalhadores rurais provenientes de cidades do norte do Rio Grande do Sul e do planalto catarinense. A indústria da região, em especial, a do setor metal-mecânico, não teria condições de se desenvolver sem o ingresso de um grande contingente de migrantes. Cabe ressaltar também que, apesar das dificuldades expostas, Oliven (2002, p. 25) revela que pesquisas indicam que o trabalho do migrante é encarado por este de forma positiva, “na medida em que simboliza o ideal de ascensão social e de acesso a bens e serviços”. Assim, parece ser lógica a contribuição das migrações sobre a identidade regional.

Ribeiro (2006, p. 15) afirma que hoje “a cultura da imigração italiana é a síntese de diferentes contribuições culturais do povo” da região.

A estrutura familiar é também apontada como decisiva na formação da identidade da região. Segundo Elias (2005), as famílias dos imigrantes italianos eram numerosas, muitas vezes compostas de até 15 indivíduos. Azevedo (1975, p. 276) destaca o “regime de trabalho” dos pioneiros “baseado em uma família de 4 a 6 pessoas”. Castiglioni (1999, p. 78), analisando o caso capixaba, comenta sobre as “redes parentais”, a existência de laços de parentesco entre as famílias dos colonos, fenômeno também ocorrido na serra gaúcha. Para Herédia (2004, p. 49), “a estrutura da família patriarcal na colônia italiana era forte e representava a manutenção dos valores trazidos da sociedade de origem”. Segundo Seyferth (2000, p. 165), a família se constituiu, no caso da colonização, na “mais importante instituição transmissora dos valores étnicos, sobretudo da língua materna”. Herédia (1997, p. 173) comenta o caso, comum na região no século passado, da estratégia das empresas baseada na “imobilidade da mão-de-obra familiar”, com a manutenção de “circuito sustentado pela rede de parentesco”. Nesse contexto, surgem as vilas operárias.

A partir da década de 1970, observa-se a junção de fatores aqui estudados, a migração de famílias das áreas rurais para cidades mais industrializadas como Caxias do Sul e Bento Gonçalves. O migrante oriundo da área rural, principalmente o de origem italiana, vai para os centros urbanos, encontra colocação em uma indústria e influencia os demais familiares a fazerem o mesmo trajeto. Existem casos de distritos rurais de municípios localizados nos chamados Campos de Cima da Serra, localizados ao nordeste da região, que tiveram sua população diminuída drasticamente pela migração das pessoas para Caxias do Sul, identificada em estudos como o de Lazzarotto (1981). É provável que as mudanças da estrutura familiar, caracterizada hoje por um número bem menor de pessoas e por processos de dissolução mais comuns como o divórcio, tenham causado impactos sobre a identidade.

A religião também é apontada como um dos elementos básicos da formação da identidade da região de colonização italiana da serra gaúcha. Herédia (2004) aponta a influência da Igreja Católica como um dos fatores básicos da identidade cultural da região. Para Seyferth (2000), a religião auxiliou a conservar os valores de etnia dos colonizadores. Oro (1996) afirma que a religião está entre os valores mais presentes nos primeiros tempos da colonização. Conforme Manfroi (2001, p. 122), “transportados num meio desprovido de todos

os sinais e símbolos culturais”, os imigrantes viram-se “perplexos e desorientados”. Nesse contexto, a religião foi fator primordial para a reconstrução da identidade cultural.

Observa-se a forte influência de membros da Igreja Católica nos movimentos políticos e sociais dos municípios de toda a região, durante o século passado. Dificilmente os distritos desenvolviam processos emancipatórios sem a presença de um religioso. Mocellin e Mincato (2007) identificam a influência da Igreja Católica na formação de uma elite regional. Percebe-se também o relacionamento da religião com a estrutura familiar. Na primeira metade do século passado, era comum as numerosas famílias de origem italiana influenciarem para que um dos seus membros seguisse a carreira religiosa. A partir da década de 1980, começa a crescer a influência das religiões de linha pentecostal nas cidades da região. Tal movimento no Brasil também é apontado em estudo desenvolvido por Oliven (2002).

É evidente a relação da religião com um outro fator relevante quando se pretende investigar o relacionamento entre a identidade regional e a cultura das organizações: a educação. Azevedo (1975) aponta o papel relevante da escola para a transmissão dos valores necessários à colonização. Conforme Seyferth (2000, p. 164), a associação entre escola e igreja foi evidente na obra de colonização. Segundo a autora, muitas capelas serviam de escolas nas áreas rurais. Além disso, “boa parte das escolas particulares eram mantidas por ordens religiosas”.

Apesar disso, o acesso à educação, durante o século passado, era um tanto complexo. É curioso um trecho do relatório do frei capuchinho D’Apremont, transcrito na obra de D’Apremont e Gillonnay (1976, p. 110)

A ciência religiosa dos nossos colonos italianos do Rio Grande do Sul, convenhamos, não era perfeita, mas que fazer? Não estudaram na Itália, onde levavam vida dura e laboriosa e, muito menos, em suas florestas americanas.

Dentro dessa lógica, foi surgindo o mito do empreendedor sem um nível de educação formal. Empresários importantes da região, alguns semianalfabetos, foram tomados como exemplos de que o talento e o espírito empreendedor eram suficientes para o sucesso organizacional e pessoal. Essa situação começa a mudar a partir da década de 1970, em que houve um processo de valorização da educação na região. As empresas, ao perceberem a necessidade de transformações na sua tecnologia e gestão, começam a buscar pessoal mais

qualificado. Os próprios empresários referenciados alegam a mudança dos tempos, visando à profissionalização de suas organizações.

Se existe uma crise de identidade, apontada por Hall (2004), Giron (2007) afirma que “também há uma reação em busca da identidade regional que se justifica no passado, reforçando mitos, crenças e valores”. Isso explicaria, em algum grau, a maneira como os habitantes da região, “na imagem do colono, reforçam o mito, a identidade e a cultura”.

Analisando histórias de família, cujos autores eram descendentes de imigrantes, entre 1975 e 2000, Giron (2007) observa que o elemento mais citado é a terra, seguido pelo trabalho e pela família, ao passo que a felicidade é citada apenas uma vez, ainda assim, para destacar a ausência da mesma, dentro de uma lógica da valorização das dificuldades. A autora comenta ainda, do ponto de vista da construção de identidade do morador da região estudada, que era um estigma ser *colono* até a década de 1980, situação que muda, a partir daquele momento, com a participação da intelectualidade da região, com um movimento de “resgate da cultura italiana”, como afirma Mocellin (1996, p. 83).

Nota-se que a propriedade da terra tem um valor importantíssimo para o imigrante. Bergamaschi (2007, p. 19) afirma que, para os pioneiros, a posse da terra era o objetivo maior, afinal representava a “meta pela qual deixaram a pátria natal”, que garantia a não-exploração pelos outros e a segurança de ter o que comer, vislumbrando uma possibilidade real de ascensão social. Ressaltando que “propriedade significa poder exclusivo sobre um objeto; assim, ter uma propriedade significa ter poder”, a autora afirma que a busca pela riqueza aparece constantemente nas histórias de famílias.

Essa procura envolve a compra de mais propriedades que, em muitos casos, passam dos limites da própria região. A relação com a região dos Campos de Cima da Serra, ocupada hoje por municípios como Vacaria – do qual municípios da região como Campestre da Serra e Ipê fizeram parte – e São Francisco de Paula, pode ser destacada sob duas óticas, dentro da abordagem relacional do conceito de região: a do crescimento econômico da região de colonização italiana – ou de empobrecimento da região dos campos – e da construção da identidade regional.

A primeira relação envolve o enriquecimento de uma região e o empobrecimento de outra, através da trocas comerciais, enfatizada por De Boni e Costa (1979). A segunda relação, que aborda a construção identitária, envolve a noção entre *os de dentro* e *os de fora*. Os últimos, segundo Giron (2007), seriam os brasileiros (*brasiliiani*), entre eles os fazendeiros

de origem lusa, proprietários de extensas áreas de terra dos campos. Assim, *os de fora* mostram-se fundamentais à construção da identidade da região italiana, principalmente no que diz respeito à representação da dedicação do trabalho. *Os de dentro*, descendentes dos imigrantes, sofrem preconceito por parte dos fazendeiros por virem substituir o trabalho escravo. Com o passar do tempo, *os de fora*, no caso os nativos, sofrem preconceito por parte dos colonos por serem *preguiçosos, sem vontade de trabalhar*, como destaca Mocellin (1996, p. 85). Esse preconceito também é reproduzido, nas décadas de 1960, 1970 e 1980, em relação aos migrantes que chegam à região para trabalhar nas indústrias em fase de crescimento e ocupar as áreas mais pobres das cidades, de forma muito semelhante ao descrito no conhecido estudo de Elias e Scotson (2000).

Se a terra era a principal meta, havia uma limitação física de crescimento da sua posse, associada ao grande número de descendentes dos imigrantes. Assim, em outras palavras, não havia terra – riqueza – para todos. Segundo Giron (2007, p 50-51), como não se mostra possível a transmissão de riqueza, que se forneça os meios para obtê-la. Assim, segundo a autora, a representação do trabalho surge como “forma de enriquecimento, constitui o mito fundador da região”.

Outra questão diz respeito à homogeneidade de uma identidade. No caso da cultura organizacional, foram apontadas as diversas perspectivas que abrigam consistências, subculturas e ambiguidades. De modo semelhante, em relação à identidade regional, deve-se ter consciência da existência de diferenças. Analisando os dilemas da aculturação, Azevedo (1975, p. 249-250) comenta os “diferentes graus de adaptação” dos grupos. Segundo o autor:

[...] enquanto muitos se conservam inaculturados, envolvidos pela tradição em virtude do isolamento na família, na área rural e em determinadas ocupações, outros vão sendo atraídos e integrados à sociedade nacional mesmo quando não se hajam tornado de todo culturalmente brasileiros e gaúchos.

Assim, a *italianidade* não se apresenta como uma “tendência generalizada”. O autor comenta sobre uma “subcultura ‘italiana’” que se mostra mais integrada quando ameaçada por grupos estranhos, mas também carregada de ambiguidades. Essas contradições garantem a persistência da *italianidade* sendo que, em determinados momentos, movimentos de acomodação são necessários.

Dessa forma, ao fazer-se uma reflexão a respeito dos fatores tratados nesta seção, observa-se o profundo relacionamento entre eles. Num esforço de síntese dos diversos autores

analisados, respeitados os entendimentos e discordâncias, pode-se apontar a dedicação ao trabalho e o espírito empreendedor associados às questões da propriedade, da religião, da família, do associativismo e da educação, num contexto marcado pelo fenômeno migratório, como elementos fundamentais para compreender a construção e transformação da identidade da região de colonização italiana da serra gaúcha.

5 A UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

A Universidade de Caxias do Sul (UCS) é composta, do ponto de vista físico, de três campus: Cidade Universitária, em Caxias do Sul; Campus Universitário da Região dos Vinhedos, em Bento Gonçalves e Campus Universitário de Vacaria. A UCS possui também cinco núcleos universitários – Canela, Guaporé, Nova Prata, Farroupilha e Vale do Caí (São Sebastião do Caí) – e duas unidades, em Veranópolis e Flores da Cunha. A instituição possui ainda polos de educação a distância em São Marcos, Antônio Prado, Terra de Areia e Montenegro (Figura 4).



Figura 4 – Campus, núcleos, unidades e polos da Universidade de Caxias do Sul

Fonte – Adaptado do IBGE (2005)

Desde a sua fundação em 1967, a universidade formou cerca de 67 mil profissionais. Para uma maior compreensão da cultura da instituição, é necessário, primeiramente, entender sua história, sua estrutura organizacional, sua natureza jurídica e seu processo de regionalização.

5.1 HISTÓRICO E ESTRUTURA

A Universidade de Caxias do Sul (UCS) é uma instituição comunitária de ensino superior, constituindo-se do ponto de vista formal em uma fundação de direito privado, sem fins lucrativos. Surgida em 1967, através do Decreto 60200, de 10/02/67, assinado pelo presidente da República, Costa e Silva, pela associação de cinco faculdades – Faculdade de Direito, Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdade de Filosofia, Escola Superior de Belas Artes e Escola Superior de Enfermagem Madre Justina Inês – mantidas pelo Município de Caxias do Sul, a Mitra Diocesana e a Sociedade Hospitalar Nossa Senhora de Fátima, a instituição originou-se de uma espécie de projeto social desenvolvido por forças da comunidade. Para entender de forma mais adequada seu funcionamento parece ser necessária a compreensão da sua origem e da sua natureza como universidade *comunitária*.

O Jornal Pioneiro destacava na capa da sua edição de 18 de fevereiro de 1967 a manchete: “Instalada a Universidade de Caxias do Sul. Gigantesco passo à frente no caminho da cultura”. A chamada fazia alusão à reunião de instalação da UCS acontecida no dia 15 de fevereiro de 1967.

Mostra-se pertinente uma investigação dos discursos proferidos na data. O bispo católico Dom Benedito Zorzi (CHRONOS, 2007, p. 83), presidente da Associação Universidade de Caxias do Sul criada, após destacar a estrutura que deu origem à instituição, ressalta “o esforço da comunidade para este empreendimento de extraordinária importância para a região nordeste do Rio Grande do Sul”. O religioso traduz algumas características do estudante da instituição: “quantos jovens, não só jovens, mas pessoas de idade madura, após o trabalho estafante do dia, no comércio, na fábrica, estudam noite adentro!”. Após, faz referência à capacidade associativa dos envolvidos na criação da universidade:

Aliás, este esforço e esta união de forças é um fato típico desta região: desde que aqui se estabeleceram os heróicos imigrantes italianos, que foram nossos avós, no coração da mataria inóspita e selvagem, uma das primeiras construções a ser fabricada pelas mãos calosas dos colonos era a capelinha, simples, pobre, rude, mas que representava um centro de oração, um marco de fé e de cultura; a capela era a primeira casa de oração, a primeira escola, o primeiro centro de vida.

Mais adiante Zorzi (CHRONOS, 2007, p. 84-86) refere-se aos problemas estruturais da educação na região, relatando sua experiência na infância: “A verdade, porém, seja dita, nós meninos não compreendíamos nem a língua de Dante Alighieri e nem tão pouco a língua de Camões; nosso linguajar era um dos tantos dialetos trazidos da Itália”. Após, o bispo destaca o papel das congregações religiosas na educação no mundo, conclamando, ao final, a comunidade da região nordeste gaúcha “a amparar a nossa Universidade que temos como lema: *e elevar cada vez mais e melhor a cultura cristã em nossa região para o bem da juventude de hoje, Brasil, Igreja de amanhã: ‘in altum ducit’*”.

O prefeito de Caxias do Sul, na época, Hermes João Webber (CHRONOS, 2007, p. 87), faz no seu discurso uma relação entre o perfil da cidade e a instituição criada: “Cerca de oitenta por cento, em termos locais, podem ser definidos como integrantes da classe média. Daí, porque a Universidade representa uma extraordinária esperança para muitos, no sentido de conseguir melhor lugar ao sol”. Completa ainda o prefeito: “E que, nos dias atuais, representa melhor patrimônio do que um curso universitário?”.

Após, Webber (CHRONOS, 2007, p. 87) agradece a todos os que colaboraram para a implantação da universidade, enaltecendo a importância da mesma: “Podemos afirmar serenamente que ela representa a maior contribuição que o Governo Federal nos deu”. Ao final, o prefeito afirma que Caxias do Sul “recebe de pé e emocionada a dívida da Universidade e há de afirmar que essa dívida se transformará na árvore de que fala o evangelho: pequenina hoje, desgalhar-se-á frondosa, para dar sombra e paz, esperança e luz”.

Já o médico Virvi Ramos, presidente da Sociedade Hospitalar Nossa Senhora de Fátima, no ato, ao assumir como reitor da Universidade recém criada, também faz referências aos representantes da Igreja presentes. Ramos (CHRONOS, 2007, p. 88) afirma que os idealizadores da “universidade a querem transformar num templo da cultura e do saber, e derramar para fora de seus muros os benefícios de suas pesquisas, o aproveitamento de seus cursos em favor da comunidade que a faz crescer”. Antes de finalizar o reitor agradeceu o trabalho de autoridades que auxiliaram na implantação da universidade, comentando que o desejo de progredir é que tornou possível a criação da instituição, que além disso, “contou com o espírito de luta dos homens desta região, que não se contentam nunca”. E conclui o médico que esse espírito “que fez criar esta universidade é o mesmo que fará cumprir os seus destinos elevados”.

Alguns dados levantados por Sturtz (2007, p. 92-103) auxiliam a entender o histórico da instituição. Em maio de 1969, é divulgado um plano de reestruturação da UCS, no momento em que a instituição possuía 1831 estudantes, 140 docentes e 35 funcionários. Em outubro do mesmo ano, é emitida a Portaria 89, através da qual são suspensas novas compras de materiais em função da conjuntura financeira problemática da universidade. No início da década de 1970, é aplicado o plano de reestruturação administrativa decorrente ainda da Portaria 89. Em 1971, são ofertados mais de 20 cursos nas cidades de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Vacaria e Lajeado. Em setembro do mesmo ano, nove prefeitos da região, numa reunião “em solidariedade à UCS”, encaminham um abaixo-assinado ao presidente da República. No documento, os signatários alertam para as dificuldades financeiras da instituição que possui, no momento, 3200 alunos. Comentando o baixo salário médio recebido pelos docentes, sem revisão por mais de três anos, com atrasos em torno de “quatro a cinco meses”, aliado aos altos encargos sociais e “à compulsiva necessidade, quase obrigação, de atender às exigências da região”, os prefeitos solicitam “medidas de socorro urgentes e permanentes, capazes de corrigir a crise”. O abaixo-assinado ainda informa que é impossível o aumento da receita através do acréscimo das anuidades, pois “os estudantes, ainda que paguem pouco, precisamente por serem jovens, sempre se sentem onerados em excesso”. A crise se agrava e, em setembro de 1972 é apresentado um anteprojeto de reestruturação da universidade em três pontos: reorganização da estrutura da UCS, obtenção de recursos e constituição da equipe para construção de um projeto, quase ao mesmo tempo em que é empossado o segundo reitor da instituição.

Em 22 de maio de 1973, segundo ainda a cronologia elaborada por Sturtz (2007), o Parecer 697/73 do Conselho Federal de Educação decide pela intervenção da universidade, com nomeação de um reitor *pro tempore*, que assume em 29 de maio do mesmo ano. Entre as metas do novo reitor está “a projeção e implantação de novo modelo de estrutura organizacional”. Em outubro do mesmo ano a Associação Universidade de Caxias do Sul, mantenedora da universidade, altera sua natureza jurídica, passando a Fundação. Segundo o *site* da UCS (2009), a constituição de uma “entidade jurídica de Direito Privado, sem fins lucrativos”, após um “período de crise financeira e institucional”, constitui-se numa configuração que representava mais adequadamente “o caráter comunitário e as propostas de regionalização preconizadas pelos fundadores da Universidade”. Assim, ficariam fazendo

parte da Fundação, os membros da Associação original e os representantes do MEC, do governo do Estado, dos municípios e da Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul, entidade representativa de empresários que auxiliaram na busca de recursos para a manutenção da instituição.

Após esse período, inicia-se uma gestão por longo período do quarto reitor, docente da própria instituição. Dez anos após, a UCS contava com mais de nove mil alunos, 463 professores e 326 funcionários em mais de 26 mil metros quadrados de área construída. A estrutura da universidade, nessa metade da década de 1980, atrelada à reforma universitária, apresenta-se baseada em departamentos. Assim, cinco Centros, representados pelos Conselhos Departamentais e 17 Colegiados de Curso atuam num primeiro nível. A administração aparece num nível superior, através da Reitoria, Pró-Reitoria de Graduação e Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão, Pró-Reitoria Administrativa e Assessoria de Coordenação e Planejamento. As deliberações superiores ocorrem através do Conselho Universitário (CONSUNI) e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). Vinculados à reitoria encontram-se os chamados órgãos suplementares e auxiliares. Os primeiros são a Biblioteca Central, o Hospital de Ensino, o Centro de Tecnologia e Pesquisa, a editora e a gráfica. Os órgãos auxiliares são o Instituto de Administração e Tecnologia, o Instituto de Biotecnologia e o Instituto Superior Brasileiro-Italiano de Estudos e Pesquisas.

A década de 1980 também é marcada por manifestações dos estudantes em relação aos aumentos das mensalidades. Num período caracterizado por forte inflação no Brasil, eram comuns os atos dos alunos quando se aproximavam as datas de revisão dos encargos da instituição. A transição de gestão é marcada pela ocorrência de uma greve de professores e alunos. Um dos resultados do movimento foi a definição de alguns cargos através de processos eletivos. A gestão do quinto reitor, ao final da década dos anos 1980, ocorre em um ambiente econômico marcado também por altas taxas anuais de inflação. Em 1989, ocorre uma outra greve envolvendo professores e funcionários da universidade.

A gestão do sexto reitor acontece do início da década de 1990 até o ano de 2002. Ainda num contexto econômico de instabilidade, até o ano de 1994, os reajustes dos valores das mensalidades geram discussão na comunidade acadêmica. Em 1993, o Diretório Central dos Estudantes (DCE) lança uma campanha para que os alunos depositem em consignação, na justiça, parcela do valor das mensalidades. Os anos de 1990 são marcados pelo processo de

regionalização. Assim, passam a integrar a UCS, a FERVI (Fundação Educacional da Região dos Vinhedos), de Bento Gonçalves e a Associação Pró-Ensino dos Campos de Cima da Serra, de Vacaria. São criadas unidades em Farroupilha, Canela, Nova Prata, Guaporé, Veranópolis e São Sebastião do Caí. O projeto de regionalização, em 1993, teve parecer favorável do Conselho Federal de Educação.

Em 1995, é elaborado o Planejamento Estratégico da instituição. A missão definida para a universidade é *produzir conhecimento em todas as suas formas e torná-lo acessível à sociedade, contribuindo principalmente para o desenvolvimento integrado da Região*. Os princípios, definidos pela instituição, para atingir essa missão são:

- *respeito à pessoa;*
- *qualificação institucional;*
- *compromisso com a Instituição;*
- *inovação;*
- *integração acadêmica;*
- *inserção;*
- *qualidade de vida; e*
- *compromisso comunitário e autonomia.*

Em 2005, sob a gestão do sétimo reitor, é desenvolvida a revisão do Planejamento Estratégico da instituição. Assim, o foco definido pela instituição é o *conhecimento*. Sua missão é *produzir, sistematizar e tornar o conhecimento acessível à sociedade, contribuindo principalmente para o desenvolvimento sustentável da região*. Os princípios elencados para o desenvolvimento dessa missão são:

- *ética e responsabilidade social;*
- *respeito à pessoa;*
- *qualificação institucional;*
- *prevalência do interesse institucional;*
- *inovação;*
- *integração acadêmica;*
- *inserção;*
- *compromisso comunitário;*
- *gestão democrática;*

- *compromisso com o meio ambiente; e*
- *autonomia.*

Em 2006, a instituição conta com mais de 36 mil alunos, 1141 professores e 942 funcionários. No início desse ano, ocorre uma mudança, é desenvolvida uma consulta acadêmica para a escolha do novo reitor entre quatro nomes. O candidato indicado pelos alunos, professores e funcionários é eleito no Conselho Diretor da FUCS, tomando posse no início do mês de maio.

O atual reitor no discurso de posse, afirma que a condução da universidade pelos professores possibilita o acerto do rumo da instituição, sendo que o “foco da administração” deve ser o ensino, a pesquisa e a extensão. Segundo o referido dirigente, o “retorno da atenção da Universidade” a esses elementos compreende “o choque de gestão” reclamado às vezes. O reitor também explicita a intenção de criar na instituição “uma cultura consistente de pesquisa e de estudos pós-graduados que são, nos dias de hoje, o principal diferencial de produto que pode ter uma universidade”. Afirma ainda o gestor que uma “universidade se faz com cérebros, sim, de seus docentes e pesquisadores, mas também com o trabalho de suas mãos”.

Em 2007, um ano após a posse, o reitor fez a avaliação da gestão, num encontro aberto à comunidade. O *site* da UCS (2007) destacou as mudanças ressaltadas pelo dirigente. Entre elas, destacam-se:

- “Consolidação do espírito de cooperação entre a Reitoria e o Conselho Diretor da FUCS”.
- “Instauração de um novo clima interno, ‘onde todos possam pensar e expressar-se livremente’”.
- “Valorização do trabalho em equipe e a ‘desfeudalização’ da Instituição”.
- “Início da descentralização da tomada de decisões, da desconcentração de funções, através da reestruturação acadêmica”.
- “Integração da organização com autoavaliação e o planejamento estratégico”.
- “Redução do peso da máquina administrativa”.
- “Construção, já iniciada, de um sistema gerencial de informações”.

No final de 2008, a UCS apresentava mais de 37 mil alunos, 1.371 professores – mais de 70% titulados com doutorado e mestrado – e 1.104 funcionários distribuídos em 12 unidades universitárias e 12 polos de educação à distância. A universidade oferece 41 cursos

de graduação, 10 cursos de pós-graduação (*stricto sensu*), 61 cursos de pós-graduação (*lato sensu*), 16 cursos sequenciais, além de diversos programas de extensão.

A estrutura da Universidade, ao final de 2008, é composta da seguinte forma:

Reitoria

Vice-Reitoria

Órgãos de Deliberação Superior:

- Conselho Universitário (CONSUNI)
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE)

Órgãos de Administração Superior

- Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional,
- Pró-Reitoria de Graduação,
- Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa,
- Pró-Reitoria de Extensão e Relações Universitárias; e
- Pró-Reitoria Administrativa.

Órgãos Fundamentais

- Centro de Ciências da Saúde (CECS) – Cidade Universitária
- Centro de Ciências Agrárias e Biológicas (CCAB) – Cidade Universitária
- Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CCET) – Cidade Universitária
- Centro de Ciências Humanas (CECH) – Cidade Universitária
- Centro de Ciências da Comunicação (CECC) – Cidade Universitária
- Centro de Ciências Contábeis, Econômicas e Administrativas (CCEA) - Cidade Universitária
- Centro de Ciências Jurídicas (CCJU) – Cidade Universitária
- Centro de Filosofia e Educação (CEFE) – Cidade Universitária
- Centro de Artes e Arquitetura (CEAA) – Campus 8
- Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) – Campus Universitário da Região dos

Vinhedos (CARVI)

- Centro de Ciências Humanas e de Educação (CCHE) – CARVI
- Centro de Ciências Exatas, da Natureza e de Tecnologia (CENT) – CARVI
- Campus Universitário de Vacaria (CAMVA)
- Núcleo Universitário de Canela (NUCAN)

- Núcleo Universitário de Farroupilha (NUFAR)
- Núcleo Universitário de Guaporé (NUGUA)
- Núcleo Universitário de Nova Prata (NUPRA)
- Núcleo Universitário Vale do Caí (NUVAL)
- Núcleo Universitário de Veranópolis (NUVER)

Existem ainda quatro institutos subordinados aos órgãos anteriores:

- Instituto de Biotecnologia
- Instituto de Saneamento Ambiental
- Instituto de Memória Histórica e Cultural
- Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais
- Instituto de Administração Municipal

Órgãos Suplementares

- Biblioteca Central
- Editora Universitária
- Ambulatório Central
- Vila Olímpica.

A instituição é a principal mantida da Fundação Universidade de Caxias do Sul (FUCS) que mantém também o Hospital Geral (HG), uma escola de ensino médio (CETEC), o Centro de Teledifusão de Caxias do Sul (CETEL) e a Escola Técnica de Farroupilha (ETFAR). O Conselho Diretor da Fundação é formado pelo reitor da UCS, dois representantes do Ministério da Educação, um representante do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, um representante da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, um representante da Associação Cultural e Científica Nossa Senhora de Fátima, um representante da Mitra Diocesana de Caxias do Sul e dois representantes da Câmara da Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul.

5.2 UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA E REGIONALIZAÇÃO

Para que se possa ter uma noção mais adequada da cultura da Universidade de Caxias do Sul, é importante que se compreenda a sua natureza jurídica. Paviani (2007, p. 30-36) localiza, em 1985, o nascimento do modelo da universidade comunitária como alternativa “entre o modelo estatal de universidade e a universidade privada”. Surgida no sul do Brasil, “sem ser estritamente confessional, mas decisivamente de caráter não empresarial”, tal modelo, segundo o autor, estaria em crise. Mesmo sendo reconhecido legalmente, o modelo pouco se diferencia do modelo privado de instituição, não possuindo “apoio político na sociedade brasileira”. Surge então uma espécie de dúvida vocacional desse tipo de instituição entre optar por ser um modelo que visa a “excelência acadêmica”, ou ser “uma universidade de massa”, ou ainda ser uma universidade entre as duas alternativas anteriores.

Tramontin e Braga (1988, p. 17-33) caracterizam a universidade comunitária, a partir da definição de instituição particular com “uma especial dimensão pública”. Para os autores, uma organização desse tipo deve apresentar, entre as suas características: “um objetivo social”; bens que “não são de propriedade de ninguém em particular”, tendo vínculo com uma região ou uma população; “evidência de que a instituição não tem dono”; e o “controle e a participação no poder” a partir de “amplos segmentos da sociedade civil”. De algum modo, o conceito de “público-não-estatal” fica associada ao modelo de instituição comunitária. Os autores também revelam que, já em 1986, essas instituições tinham quase um terço das matrículas de graduação no Brasil.

No entanto, não é fácil definir a identidade do modelo de universidade comunitária. Essa dificuldade fica explícita no debate acontecido no Seminário do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas – COMUNG, realizado em 1999. Vários debatedores ressaltam a necessidade de uma definição mais clara do que realmente significa ser uma universidade comunitária. Nessa linha, Paviani (2007, p. 32) indica que esse tipo de modelo precisa vencer “as contradições pontuais de seu projeto institucional”.

Buscando caracterizar também esse tipo de universidade, Paviani (2007, p. 36) afirma que o modelo, “fundado em necessidades sociais e práticas concretas assume compromisso, desde as origens, com a região em que se encontra a universidade”. O autor revela três

características apontadas em relação à universidade comunitária: ser uma “fundação de direito privado com participação e representação comunitária”, dedicar-se ao “ensino, pesquisa e extensão, sendo a extensão sua vocação natural” e buscar “qualidade acadêmica, apesar dos recursos econômicos, financeiros e de pessoal serem insuficientes”.

Após um período de desenvolvimento, Paviani (2007, p. 39) afirma que tal modelo de universidade encontra-se em crise, principalmente, por não possuir a estrutura econômica e financeira das universidades estatais e empresariais. Segundo o autor, “as universidades comunitárias organizam-se nos padrões das estatais, desenvolvem procedimentos democráticos de gestão, todavia, sem a agilidade administrativa das instituições mercantis”. Esse caráter público não-estatal, para Bittar (2001), constitui-se num dos elementos da identidade do modelo, marcado pelo espaço ambíguo entre o *público* e o *privado*. Sobre isso, Morosini e Franco (2006) afirmam que a fonte principal de tensão é a sustentabilidade apoiada num caráter duplo da instituição: o serviço às comunidades, próprio de sua natureza pública e não estatal, convivendo junto à inserção num mercado extremamente competitivo.

Hoje, existem desafios para a continuidade do modelo, entre eles, a legislação que favorece instituições isoladas, os interesses de mercado e a exigência de internacionalização. Para enfrentar esses desafios, Paviani (2007) sugere a consideração de três aspectos: a organização curricular, a estrutura organizacional e a definição de metas e prioridades.

Também observa-se que o processo de regionalização que caracterizou a UCS constitui-se num elemento fundamental para o seu entendimento. Desde sua criação, desenvolveu-se um forte relacionamento entre a instituição e a região nordeste do Rio Grande do Sul. Esse processo obteve uma constituição formal, a partir de 1992, sendo que a homologação do Ministério da Educação aconteceu no ano seguinte.

Em um trabalho organizado por Santos e Perazzolo (2003, p. 20-21), a respeito do plano institucional da UCS, consta:

Tendo nascido de um projeto da comunidade e não da vontade de indivíduos ou de grupos particulares, a ação regional da UCS passou a ser uma decorrência natural de sua natureza e estruturas comunitárias. Sua ação consolidou-se assim nas relações com a sociedade, dando consistência a uma oportunidade regional de larga abrangência por meio da efetivação de relações integradoras.

Assim, a multiplicidade de núcleos faz com que a universidade tenha sua estrutura aumentada principalmente a partir da década de 1990. A proliferação de faculdades e centros universitários, alguns apoiados na modalidade do ensino a distância, numa região anteriormente dominada pela presença da UCS, leva a repensar o modelo concebido pela universidade para dar conta da “regionalidade”. No entanto, a influência da instituição na região é evidente. Desde 2001, a presidência do Conselho Regional de Desenvolvimento da Serra – COREDE - Serra é ocupada por reitores da UCS. A instituição constitui-se em membro ativo de tal conselho, principalmente, através do Instituto de Administração Municipal (IAM). Dessa forma, estudos sobre o zoneamento agrícola da região, seminários e cursos sobre a elaboração de planos diretores, capacitação de prefeitos, a participação no Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica Taquari-Antas e a realização do Planejamento Estratégico de municípios do COREDE - Serra são alguns exemplos de atividades relacionadas ao planejamento regional que contaram com a liderança da UCS. Também outros estudos e programas, lotados em diversos centros e unidades da instituição, mostraram-se relevantes para a região. Os estudos sobre a imigração e cultura regional, bem como o programa de Redes de Cooperação, entre outros, apresentam impacto sobre a política empresarial e cultural da região.

Pode-se afirmar então que a singularidade da UCS pode estar associada, de alguma forma, à sua natureza regional. Assim, parece oportuno entender os elementos da identidade da região presentes na cultura de uma organização marcada por tal natureza.

A instituição, principalmente, a partir dos primeiros anos da atual década, começou a desenvolver uma reflexão a respeito do processo de regionalização que completava, formalmente, 10 anos. A partir desse momento, é criado um movimento que visa o repensar de toda a organização. Seus pontos fortes e suas deficiências passam a ser discutidas em maior âmbito. Se a singularidade da UCS pode estar associada, de alguma forma, a sua natureza universitária, regional e filantrópica, também alguns problemas surgem a partir dessas características.

A multiplicidade de núcleos faz com que a universidade tenha sua estrutura aumentada de modo mais acentuado a partir da década de 1990. A proliferação de faculdades e centros universitários – alguns apoiados na modalidade do ensino a distância – numa região anteriormente dominada pela presença da UCS, remete para uma reflexão do modelo concebido pela universidade para dar conta da “regionalidade”.

5.3 O ESPAÇO – CIDADE UNIVERSITÁRIA

São traçadas algumas impressões do pesquisador sobre a Cidade Universitária, local onde foram desenvolvidas as observações e as entrevistas que deram origem aos dados analisados.

O campus de Caxias do Sul é um extenso espaço construído na região nordeste da cidade compreendido por mais de 70 prédios, entre eles mais de 30 blocos, alguns nos quais se concentram as direções de Centros. O pórtico principal situa-se ao lado da Estrada Federal BR 116. A primeira construção que identifica a UCS, a partir dessa entrada, é o Hospital Geral (HG), uma das outras entidades mantidas pela FUCS. A via de acesso e a pista de saída do campus, ao lado, em alguns momentos do dia, mostra-se com movimento intenso, principalmente após às 19 horas e às 22 horas e 30 minutos, horários de entrada e saída do turno da noite, que apresenta maior número de alunos.

Logo após essa entrada, localiza-se o terminal rodoviário. Um grande número de estudantes desembarca dos ônibus nesse local, seja nos turnos da manhã ou da noite. Para se deslocarem às salas de aula, atravessam uma passarela coberta que atravessa a via principal que contorna todo o campus.

Ao sair do túnel da passarela os alunos espalham-se pelo Centro Cívico, buscando dirigir-se aos blocos nos quais concentram-se seus cursos. Esse espaço constitui-se num largo calçado com um espelho de água, que desce acompanhando uma ampla escadaria ao lado de antigos pinheiros, produzindo uma larga cascata. Ao lado dessa cachoeira artificial fica o Quiosque de Informações, onde o aluno, o visitante e o fornecedor buscam localizar algum ponto ou setor específico da universidade. O Centro Cívico apresenta na parte superior, por sobre o espelho d'água, uma estrutura que sustenta mastros em que se destacam diversas bandeiras, em torno de um mastro principal ostentando a bandeira do Brasil. Existe, na parte lateral leste desse espaço uma espécie de palco ou elevada de concreto. Essa estrutura é utilizada tanto em eventos programadas pela instituição, como em manifestações, geralmente

planejadas pela representação estudantil, através do DCE e dos diretórios acadêmicos dos diversos cursos.

Ao fundo e ao lado direito de quem chega pela passarela, o largo desce, através de escadarias e arquibancadas para o Centro de Convivência e para a Galeria Universitária. Ao lado esquerdo, situam-se os blocos H e E, em geral, ocupados por cursos dos Centros de Ciências Humanas, Filosofia e Educação.

Na frente do bloco E, ergue-se o bloco F, núcleo dos cursos de Administração, o de maior número de alunos da instituição. O prédio, erguido na década de 1970, é bastante movimentado no turno da noite. Como grande parte do trabalho de pesquisa foi nesse bloco desenvolvido, cabe uma pequena parada para uma observação. As paredes dos corredores dos seus quatro andares são lotadas de quadros de formandos, em especial de alunos do curso de Administração. Professores e empresários da região são, costumeiramente, homenageados pelos ex-alunos. Algumas frases escolhidas pelas turmas podem auxiliar no entendimento do sentimento dos alunos a respeito do período vivido nesse espaço. Pensamentos atribuídos a personalidades tão diferentes como Albert Einstein, Maquiavel, Amyr Klink e anônimos convivem lado a lado nesses quadros. São destacadas algumas mensagens:

M1 – “Nada fala mais alto do que o exemplo ético na administração de uma organização”.

M2 – “A superação dos obstáculos é o caminho para a conquista”.

M3 – “Não existe nada mais difícil de conduzir, nada mais incerto e perigoso do que iniciar uma nova ordem das coisas”.

M4 – “Nada é tão difícil de fazer, tão inseguro na sua condução ou mais incerto em seus resultados do que tomar as rédeas e administrar”.

M5 – “Descobri como é bom chegar quando se tem paciência, e para se chegar onde quer que seja, aprendi que não é preciso dominar a força, mas a razão. É preciso antes de mais nada querer”.

M6 – “Dê o melhor de você, para que você mereça o melhor da vida”.

M7 – “A mente, uma vez expandida por uma nova idéia, nunca mais poderá retornar à sua antiga dimensão”.

M8 – “O homem que se decide a parar até que as coisas melhorem, verificará, mais tarde, que aquele que não parou e colaborou com o tempo está tão adiante que jamais poderá ser alcançado”.

M9 – “Um dia é preciso parar de sonhar, tirar os planos das gavetas e de algum modo, começar”.

M10 – “A mais bela coragem é a confiança que devemos ter na capacidade do nosso esforço”.

M11 – “Os únicos limites do homem são: o tamanho das suas ideias e o grau da sua dedicação”.

M12 – “O sonho de hoje será a realidade de amanhã”.

Saindo do Bloco F, pela porta principal, e seguindo a passarela chega-se ao Centro de Convivência. Ele compreende um espaço coberto utilizado para eventos de pequeno porte, exposições e feiras. Ele é circundado por espaços gerenciados pela instituição ou alugados. Assim, ocupam as áreas o Diretório Central dos Estudantes (DCE), uma farmácia, uma loja de utilidades, uma agência bancária, um salão de beleza, a Livraria Universitária, um restaurante, uma lancheria e uma empresa copiadora, além de dois banheiros. Na entrada desse espaço ergue-se um palco utilizado nas diversas apresentações ocorridas durante o ano. Descendo uma escadaria situada em frente à livraria, tem-se acesso a salas ocupadas pela Pró-Reitoria de Extensão e à passarela que desce em direção à Reitoria.

A Galeria Universitária é um espaço de intensa movimentação de alunos, professores e funcionários, igualmente ocupado por alguns setores da universidade e por empresas que locam as salas. Assim, uma cobertura circular cobre o espaço ocupado por uma loja de equipamentos de tecnologia de uma rede nacional do varejo. Ao redor desse espaço, mesas e cadeiras ficam à disposição dos clientes de quatro lancherias em frente. Um espaço da ponta da construção é ocupado por uma empresa especializada na revelação e impressão de fotografias.

Entrando na galeria, aparece o UCS Cinema, bastante ocupado por escolas das séries fundamentais do ensino público da região que levam os estudantes para conhecer a universidade. Num espaço que estabelece uma curva, diversas salas são ocupadas por pequenos empresários que exploram o comércio de confecções, vídeolocadora, gerenciamento

de eventos, a formatação e digitação de trabalhos, lancherias, seguros, estúdio fotográfico, intercâmbios além de três postos e duas agências de bancos.

Na altura da metade da curva traçada pelo prédio da galeria, encontra-se uma escadaria que leva à Biblioteca Central. Um prédio moderno, com uma entrada calçada envolta por grandes castanheiras, abriga um dos locais mais movimentados da universidade. A biblioteca é uma ampla construção de três andares que abriga um grande acervo, disponibilizado à comunidade acadêmica.

Ao final da curva da galeria se tem acesso a uma passarela que leva a um terminal de ônibus e ao Bloco I, um prédio menor que abriga laboratórios de informática ocupados, geralmente, por alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Comércio Exterior.

A parte final da galeria, uma estrutura retangular de dois andares, é ocupada prioritariamente por setores da própria universidade, com exceção da agência de uma cooperativa de professores e funcionários da instituição, de um posto de venda de passagens de ônibus e de uma loja de acessórios femininos. O andar superior é destinado a salas de aula e à Tesouraria da UCS, local ao qual os alunos se dirigem para fazer pagamentos e para renegociar débitos pendentes com a instituição. Antes da matrícula *on-line*, instituída na metade do ano de 2008, o local apresentava longas filas de alunos e pais, na época das rematrículas. No andar térreo, encontram-se a secretaria dos cursos de curta duração, o setor de Assuntos Internacionais, que gerencia os intercâmbios da instituição com outras universidades do mundo conveniadas, e o setor de Assuntos Estudantis. Esse último setor é responsável pela concessão, gerenciamento e controle de programas de bolsas de estudos. Observa-se também, no início de cada semestre, intensa movimentação de alunos e pais nesses espaços.

Saindo da galeria, abre-se ao caminhante o Bloco J, um prédio erguido sobre um terreno em forte declive, que abriga os cursos de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas e que concentra as matrículas dos vestibulandos e dos casos especiais, em geral transferências de outras instituições. Essas duas épocas do ano, concentradas em julho e dezembro, marcam forte movimentação e ansiedade dos novos alunos e seus pais pelos corredores do prédio. Uma passarela corre ao lado da construção, levando ao Bloco 58.

O curso de Direito ocupa todo o Bloco 58, devido ao grande número de alunos. Ao lado direito de quem entra nesse prédio, ergue-se o prédio mais novo da instituição, o Bloco 71, destinado aos cursos ligados à área da informática, contendo um grande número de laboratórios. As escadarias desse prédio são emolduradas por um mosaico colorido de painéis de acrílico. Desse ponto, se tem uma bela visão da parte do relevo mais baixo do campus.

Descendo duas longas escadarias, a partir do bloco J, chega-se ao bloco 70, ocupado pelo curso de fisioterapia e um ambulatório destinado a atender casos envolvendo alunos, professores e funcionários da própria instituição. Num nível mais baixo, ocupando um amplo espaço, encontra-se o complexo chamado Vila Olímpica. Atendendo uma série de cursos ligados à área da saúde, a vila possui dois ginásios, um centro olímpico, quadras esportivas e um campo de futebol com pista atlética.

Em frente às quadras, desce uma rua estreita, cercada por muitas árvores, que leva a um espaço composto pelo bloco 57, pelo programa UCS Natureza e laboratórios do curso de Biotecnologia. Uma rua que provém de um bairro ao lado da universidade atravessa essa área que compõe o plano mais baixo do campus, levando até dois prédios conjugados, a Mecatrônica e a Autotrônica. Defronte a essa construção, aparecem, num espaço de características rurais, a incubadora e a estação de tratamento.

Passando a Vila Olímpica, após um espaço destinado ao grupamento de polícia montada da Brigada Militar e ao programa de equoterapia, encontra-se uma área que hoje é utilizada bastante pela comunidade regional, principalmente nos fins de semana. Um espaço que abriga um jardim zoológico, um serpentário e dois lagos, em uma área com muitas árvores, traz muitos visitantes, principalmente crianças de escolas da região, nos sábados e domingos, para a Cidade Universitária.

Defronte ao zoológico, ergue-se o bloco 46, destinado aos cursos de pós-graduação da instituição. Nesse espaço, existe uma grande movimentação de alunos já graduados pela UCS, principalmente nas noites de sexta e nas manhãs de sábado. A Pró-Reitoria da Pós-Graduação também ocupa esse espaço.

Seguindo a via principal do campus, passando o bloco Z, um pavilhão de serviços administrado pela Prefeitura Universitária, chega-se aos prédios do Departamento Médico

Legal, do Biotério e do Bloco S, ocupado principalmente pelos cursos da área da saúde como Medicina e Enfermagem.

Ao lado, ergue-se o bloco A, o prédio mais antigo do campus. A construção retangular de três andares com três anexos, nas duas pontas e na parte central, abriga os setores responsáveis pela gestão da UCS, a Reitoria, a vice-Reitoria, a Pró-Reitoria da Graduação, a Pró-Reitoria Administrativa e a Pró-Reitoria de Planejamento. Órgãos responsáveis pela programação, pelos controles econômico-financeiros e por diversos outros programas estão ali localizados. A Prefeitura Universitária e o Departamento Pessoal, situados nesse bloco, apresentam grande movimentação de pessoas. A Fundação Universidade de Caxias do Sul (FUCS) e a Sala dos Conselhos, espaço onde são tomadas as grandes decisões da instituição também estão ali localizadas.

Uma rua lateral ao Bloco A leva ao Galpão Crioulo e ao prédio ocupado pela editora e gráfica da instituição, contornando um espaço com muitas árvores que cerca uma pequena capela ecumênica. Essa área termina junto a um conjunto de três blocos - B, C e K – ocupados pelo CETEC, escola de ensino médio da UCS.

A segunda entrada da UCS aparece a partir desse ponto, sinalizada por outro pórtico. Um conjunto de três blocos – D, G e V – abriga os cursos das chamadas ciências exatas e da tecnologia. Ao lado dessa estrutura, surge um grande estacionamento, limitado por um prédio ocupado, na parte superior, pelo Restaurante Universitário e com térreo dividido por diversas salas. Esse espaço abriga as associações representativas dos professores (ADUCS) e funcionários (AFUCS) da instituição, além de outros programas destinados à comunidade acadêmica e regional, como a UCS Empresa Júnior.

Em frente a essa estrutura, separado pelo estacionamento acima citado, surge o Centro de Teledifusão Educativa, um complexo que abriga a UCS TV, a Rádio e serve de apoio aos cursos ligados à área da comunicação da instituição. Ao lado ergue-se o Bloco N, ocupado por salas de aula, pelo Museu de Ciências Naturais e pelo Aquário, locais muito visitados por estudantes de escolas da região.

Quase retornando a passarela do terminal rodoviário, descrita no início, surge o bloco M, prédio que abriga, além de salas de aula, o UCS Teatro. Esse é um espaço cultural muito ocupado pela instituição e pela comunidade. Existe uma programação intensa de espetáculos e

eventos durante todo o ano, gerando uma forte movimentação de pessoas e veículos na suas cercanias. Defronte a esse prédio localiza-se a Casa do Professor, construção usada para acomodar professores residentes em outros municípios que, pela sua carga horária, necessitam pernoitar em Caxias do Sul.

Passando pela passarela que atravessa a via principal do campus, avista-se o Ambulatório Central e o bloco L, destinado principalmente ao ensino de línguas. Separada desse prédio por um pequeno estacionamento, encontra-se a Creche Universitária, destinada a filhos dos professores e funcionários da instituição.

Esse é o campus, local apazível, sem ostentação, repleto de áreas verdes, onde foi realizada a pesquisa descrita neste estudo. As entrevistas foram realizadas nos blocos F, J, E, H e 46. No entanto, os resultados são fruto da observação do pesquisador em diversas situações ocorridas em diferentes espaços da instituição.

5.4 O TEMPO – ATOS E FATOS

Foi desenvolvida uma análise do conteúdo de um informativo chamado *Atos & Fatos*, publicação semanal do setor de imprensa da Universidade de Caxias do Sul, lido por alunos, professores e funcionários. O período de análise envolveu 50 edições que cobriram o espaço de tempo de um ano, entre 1º de outubro de 2007 e 5 de outubro de 2008.

O *Atos & Fatos* é um informativo, no formato 21,4 cm x 31,6 cm, em geral, composto de quatro páginas, de circulação nas diversas unidades da UCS, impresso na gráfica da universidade. Essa publicação traz notícias relacionadas ao dia-a-dia da instituição, sendo distribuída toda segunda-feira, nos diversos prédios que compõem a Cidade Universitária, em Caxias do Sul, e campus e núcleos das outras cidades da região.

A primeira página, em geral, destaca fatos importantes relacionados à instituição. A segunda e terceira páginas trazem uma agenda, na qual são antecipados eventos que acontecerão durante a semana. Assim, seminários, semanas acadêmicas, mostras, encontros, fóruns, oficinas, cursos, programas e congressos da universidade são divulgados. Também são noticiadas as participações de professores e alunos da UCS em eventos ocorridos no Brasil e

no exterior. Nessa agenda existe um quadro intitulado *Pela região*, na qual são destacadas atividades desenvolvidas nos diversos campus e núcleos da UCS, fora da cidade de Caxias do Sul. A última página traz algumas seções mais ou menos fixas. Assim, quadros como a *Vida no campus*, que traz fotos de alunos, professores, funcionários e visitantes em espaços da Universidade e *Produção acadêmica*, que divulga obras de docentes da instituição, são exemplos de matérias divulgadas na quarta página.

A seguir, são destacados elementos das diversas edições do informativo – agrupadas em doze meses – que podem auxiliar no entendimento do dia-a-dia da universidade, visando posteriormente uma melhor compreensão sobre as manifestações da cultura da instituição.

5.4.1 Outubro de 2007

Destaca-se, na primeira página da edição 729, o 6º Portal de Profissões e o 1º Portal do Intercâmbio. Diversas unidades da UCS recebem alunos do Ensino Médio de escolas da região. Na visita, os estudantes conhecem a estrutura da instituição, tendo contato com as diversas alternativas de cursos e oportunidades de intercâmbio com o exterior. Observa-se aqui um certo ritual de pré-iniciação, visando buscar o futuro aluno. Na última página, aparece o quadro *Faço parte desta história*. Nesse tipo de destaque, desenvolvido em função da comemoração dos 40 anos da instituição, são expostos depoimentos de ex-alunos sobre sua trajetória profissional após a universidade. Nessa edição é destacada a trajetória de um egresso do curso de Engenharia Mecânica, com 46 anos. Executivo de uma grande empresa da região, o depoente relata sua escolha pelo curso e sua percepção do mercado profissional. As palavras *sucesso* e *trabalho* repetem-se no texto. O trecho seguinte revela o tom da matéria: “O sucesso se encaixa como as engrenagens com que se acostumou a lidar. É consequência de muito trabalho”.

A edição 730 destaca a recepção de 26 estudantes estrangeiros que participam de intercâmbio na UCS – um ritual aparentemente relacionado ao slogan *pés na região, olhos no mundo* – e a homenagem da Câmara de Dirigentes Lojistas de Caxias do Sul (CDL) aos 40 anos da instituição. O texto destaca que o representante da instituição, nesse evento, afirmou que “a UCS é um valioso patrimônio de Caxias e da Região, constituído principalmente de

pessoas”. O quadro *Faço parte desta história* descreve a história de um egresso do curso de Processamento de Dados, casado com uma formanda da mesma turma, que se tornou “empresário bem-sucedido”.

A edição 731 expõe o reencontro de egressos do curso de Engenharia Mecânica, após 30 anos, em uma grande empresa da região. Mesma organização citada na carreira profissional do egresso destacado no quadro *Faço parte desta história*, economista especialista em pesquisa. No quadro *Vida no campus* é exposta a foto de alunos da 1ª série do Ensino Fundamental de uma escola municipal de Caxias do Sul, lanchando numa área verde da universidade. É bastante comum ocorrerem, durante a semana, verdadeiras “excursões” de alunos do Ensino Fundamental da região para visitar o zoológico e o aquário, ir ao cinema, enfim passar as tardes na Cidade Universitária.

A avaliação *on-line* é destaque na edição 732. Essa modalidade permite aos alunos a avaliação dos docentes e da estrutura da instituição. Da mesma forma, os professores podem participar do processo. Segundo a afirmação de um dos coordenadores do processo, destacada no informativo: “precisamos criar uma cultura de avaliação na Instituição”. É ressaltada ainda uma parceria entre a UCS e uma grande empresa de varejo da região. No quadro *Faço parte desta história*, é exposta a experiência de uma aluna formanda em Serviço Social, de Guiné-Bissau. O texto destaca uma afirmação da estudante: “No meu país a cultura é comparada ao que vemos no Rio de Janeiro e Bahia, com pessoas alegres festeiras e quando cheguei aqui me senti um pouco perdida”.

A edição 733 enfoca diversos eventos nacionais que ocorrem na instituição, entre eles o X Fórum Nacional de Coordenadores de Projetos da Terceira Idade de Instituições de Ensino Superior e o Seminário Nacional de Resíduos Sólidos e Limpeza Pública. Também é destacado o vestibular de verão. No quadro *Produção acadêmica*, é relatado o lançamento de um livro organizado por dois professores, um da UCS e um italiano, sobre trabalhos a respeito de estudos sobre a imigração italiana no Rio Grande do Sul.

5.4.2 Novembro de 2007

Na edição 734 aparece com destaque um quadro intitulado *Esclarecimento à Comunidade Acadêmica*. O espaço é utilizado para informar que o Conselho Diretor da Fundação Universidade de Caxias do Sul (FUCS) iria avaliar os encargos educacionais da universidade até a metade do mês. Uma vez por ano tal medida é decidida, revelando sempre um desconforto. O informativo reproduz a chamada publicitária para o vestibular de verão. O slogan adotado é *Atitude pelo conhecimento*. Também é destacado um encontro com 75 estudantes da UCS que embarcam para intercâmbios em diversos países. O texto reforça o número de acordos que a instituição possui com outras universidades, dentro da lógica do slogan *pés na região, olhos no mundo*. O quadro *Faço parte desta história* destaca o trabalho de um egresso do curso de Publicidade e Propaganda que foi aluno e atualmente é professor do CETEC, escola de ensino médio mantida pela FUCS. O texto relata também que o entrevistado cursou uma pós-graduação na própria instituição, o que é muito comum entre os egressos da UCS.

A edição 735 destaca o Centro de Inovação que, desde o início do mês de novembro de 2007, auxilia no desenvolvimento de programas de pesquisa e soluções em Tecnologia de Informação. O texto valoriza a parceria da UCS no projeto junto a entidades empresariais, ao poder público e a outras instituições de ensino, bem como a questão do empreendedorismo. Também nesse sentido, recebe destaque no informativo o fato das Empresas Juniores da UCS unificarem a identidade visual e diretrizes, adotando todas o mesmo *slogan: Ativando conhecimento*.

Além de destacar a inauguração de uma galeria experimental para exposição de trabalhos e do trabalho do Ambulatório Pulmonar do Instituto de Medicina do Esporte e Ciências Aplicadas ao Movimento Humano da universidade, a edição 736 do informativo faz referência a um projeto desenvolvido no curso de Secretário Executivo Bilíngue, denominado *Da UCS para o mundo*. Através dele, acadêmicos do curso podem ter experiências internacionais. Observa-se correlação com o *slogan* da instituição já referida.

A edição 737 destaca, em sua primeira página, um esclarecimento sobre o aumento de 3,9% das mensalidades para o ano de 2008, aprovado pelo Conselho Diretor da FUCS. O

texto justifica que a universidade “precisa manter o nível mínimo de investimento e, para isto, está buscando outras fontes de recursos e uma maior eficiência na sua gestão”. O informe também enfatiza ações comunitárias desenvolvidas pelo Hospital Geral, entidade mantida pela FUCS, como a orientação de prevenção de doenças renais e uma campanha de arrecadação de recursos realizada junto a uma rede de “fast-food”. No quadro *Faço parte desta história*, é descrita a experiência de um egresso do curso de Educação Física da universidade como preparador de equipes de futebol em países como a Rússia e o Panamá. O texto destaca as palavras do entrevistado: “Estou trabalhando e isso é o mais importante, fazendo o que gosto e cumprindo minha missão”.

5.4.3 Dezembro de 2007

A edição 738 informa sobre uma parceria nas áreas de ensino e pesquisa entre a UCS e uma faculdade de Caxias do Sul. O texto destaca a fala do reitor da universidade: “O passo dado é muito importante para ambas instituições. Mas mais importante ainda será para a comunidade regional, que terá colaboradoras trabalhando em conjunto para a geração do conhecimento”. O encerramento da seção *Faço parte desta história* é reservado a um perfil do primeiro reitor da UCS, nos seus 90 anos de idade. Intitulado *Um reitor missionário*, o texto destaca a importância de um dos idealizadores da universidade, classificando-o como “visionário, empreendedor, humanitário”.

Na edição 739, o destaque fica por conta da divulgação dos resultados da avaliação *on-line* ocorrida na instituição. São destacados os vinte professores melhor avaliados pelos alunos, bem como os estudantes participantes da avaliação, contemplados com bolsas de estudo, estímulo usado para incentivar a participação. Existe, na primeira página, uma chamada publicitária referente às inscrições para os cursos superiores denominados de Graduação Sênior, do programa Universidade da Terceira Idade, destinados às pessoas com 50 anos ou mais. O informe também destaca a eleição do reitor da UCS para a presidência do Conselho Regional de Desenvolvimento da Serra (COREDE - Serra) pelo período de dois anos. O texto expõe a fala do reitor eleito: “Vamos tentar dar continuidade ao trabalho e, com respeito às diferenças, dar voz a todos os segmentos, pois só há consenso onde há pluralidade”. Na última página do informativo, são distinguidas as homenagens da Câmara de

Vereadores dos municípios de Vacaria e de Caxias do Sul aos 40 anos da UCS, bem como o esforço de atletas de canoagem da UCS na busca de vagas para os Jogos Olímpicos de Pequim.

Nesse período marcado pelo recesso de final de ano e início das férias escolares, o informativo passa a ter apenas duas páginas. A edição 740 destaca a homenagem da UCS a professores e funcionários que completaram 15 e 25 anos de atividades na instituição. O ritual é marcado pela outorga de medalhas do Jubileu de Prata e do Mérito Universitário. Dois docentes discursaram em nome dos homenageados. Uma professora enfatizou que entrou na universidade quando a mesma “se preparava para a regionalização e tivemos a oportunidade de crescimento dentro dela”. O outro docente ressaltou que “só quem vivenciou os tempos difíceis sabe que a história desta Instituição foi construída com o suor daqueles que não aparecem em holofotes e em manchetes de jornais”. Mencionando a igualdade da homenagem, “desde o mestre ao jardineiro, do doutor ao vigilante”, o reitor tem sua fala, na ocasião, destacada no texto: “Em 1992, a conjuntura política era outra no país e a Universidade iniciava um processo de expansão, de progresso. A Instituição deixava de ser só de Caxias do Sul para ser a universidade comunitária da serra, com a formalização da regionalização e a criação de multicampi. Hoje, somos, em números, a maior universidade gaúcha e nosso desafio é fazer, nos próximos 15 anos, a melhor Universidade do Estado”.

5.4.4 Janeiro de 2008

O informe 741 comunica a parceria entre a UCS e uma empresa alemã de tecnologia em medição industrial, através da instalação de uma máquina na universidade para atender ao ensino e às empresas da região. O texto destaca que o reitor afirmou “que as parcerias com a iniciativa privada possibilitaram à Universidade um laboratório que é centro de excelência, colocando-a mais próxima das empresas da região”. Os novos cursos oferecidos a distância também são matéria da edição. Também é destacada a apresentação de uma das primeiras dissertações de um aluno do curso de Mestrado em Administração da universidade. O título do trabalho é *O empreendedorismo e a inovação em ambientes de incubação*.

A edição 742 noticia o convênio firmado entre a UCS e uma associação de micro e pequenos empresários da região, para oferta de um curso na área da gestão de micro e pequenas empresas. Também o informe destaca a eleição de um professor de Biotecnologia da universidade para ingressar como membro na Academia Brasileira de Ciências.

São destacadas na edição 743 a abertura de inscrições para cursos de pós-graduação (mestrado, MBAs e especializações) em Administração na instituição e os projetos *inovadores* de formandos do curso de Design de Produto. Na seção *Agenda* são divulgadas diversas solenidades de formaturas de alunos da universidade que acontecem em Caxias do Sul e em outras cidades da região.

O informativo, na edição 744, traz como matérias principais a formatura dos primeiros alunos de três cursos e a pré-convocação de dois atletas da UCS para as seleções brasileiras masculina e feminina de basquete em cadeira de rodas. Em relação à primeira notícia o texto destaca a fala da coordenadora do curso de Bacharelado em Sistemas de Informação: “Os alunos já exercem a profissão na área com reconhecimento de suas competências. Como vivemos um momento em que existem mais vagas de emprego do que profissionais, as empresas disputam profissionais de sistemas de informação qualificados”. Quanto aos atletas referidos, destaca o informativo, os dois participam através do Centro Integrado de Portadores de Deficiência Física de Caxias do Sul (CIDeF) do Programa UCS Olimpíadas. O quadro *Agenda* faz menção rápida aos 41 anos da universidade.

5.4.5 Fevereiro de 2008

O informe, na edição 745, comunica a parceria da UCS com o Instituto Brasileiro de Moda, para a instalação do MBA Executivo em Negócios da Moda. Também são informadas a certificação de qualidade obtida pelo Laboratório de Pesquisas em HIV/AIDS (LPHA) e a homenagem concedida a um egresso do curso de Engenharia Mecânica e Mestrado em Materiais pela Sociedade de Engenheiros de Mobilidade (SAE Brasil), por *paper* desenvolvido a partir de pesquisa aplicada em grande empresa da região.

As férias de 40 crianças na UCS são o tema principal da edição 746. Estudantes de escolas públicas do município de Caxias do Sul participaram da 5ª edição do Projeto Escola de Férias na UCS, em parceria com entidades públicas e privadas. A edição ressalta também a presença da UCS na Festa da Uva, através de mostras fotográficas em dois locais. Sobre uma delas, o texto noticia: “São 20 imagens de parreirais, de colheita da uva e do vinho produzido, simbolizando nesse conjunto fotográfico o processo de trabalho e dedicação que transformou nossa região num polo de desenvolvimento e de crescimento respeitado e reconhecido no mundo inteiro”. Também são tratadas a recepção de uma comitiva de um município italiano, cidade-irmã de Veranópolis e o recebimento pelo Documenta – Mostra Histórico-Cultural da UCS – de doação de um traje do século passado por uma família italiana.

Na edição 747 novamente é destacada a participação da UCS na Festa da Uva, através de um estande nos pavilhões. O texto ressalta a fala de uma professora sobre o nascimento da instituição “com a cara desta festa, pela comunidade”. O informativo também destaca os rituais de recepção de alunos e professores para o próximo semestre.

5.4.6 Março de 2008

A edição 748 destaca a volta às aulas, a normatização das atividades complementares por parte da Pró-Reitoria de Graduação, a integração dos serviços *on-line* em um único portal, o UCSvirtual, o aumento do limite de retirada de livros na Biblioteca Central, bem como a alteração dos horários de atendimento na mesma. Na última página, a edição trata de um tipo de ritual, a recepção aos novos alunos que ingressaram na universidade. O texto destaca que o reitor enfatizou aos novos estudantes: “Aqui vocês deverão se preparar para o mercado de trabalho, por isso passem a ter, a partir de agora, *vida acadêmica*”.

A edição 749 faz menção ao lançamento do Programa Municípios-Nossa UCS, com a presença de autoridades acadêmicas e prefeitos e vices de cidades da região. O programa permite que os municípios busquem na estrutura acadêmica e científica da universidade as soluções para seus problemas. O texto destaca a fala do reitor: “Somos uma universidade comunitária, inserida em uma região e por isso entendemos que temos tudo para auxiliar esses

municípios a se desenvolverem”. Recebeu destaque ainda o fato da universidade ter sido o local da entrega do troféu Ana Terra pelo COREDE - Serra a mulheres que se destacaram em atividades comunitárias na região. O ritual de recepção a novos professores também é destacado pelo informativo. Segundo o texto, o vice-reitor manifestou-se afirmando que “sala de aula e aula são sagradas”.

São noticiados, na edição 750, um Congresso Científico, na área da saúde, para marcar os 10 anos do Hospital Geral e a aprovação de 11 novos Núcleos de Pesquisa (NP) e dez Núcleos de Inovação e Desenvolvimento (NID) pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. Também foram destacadas a recepção de 32 alunos estrangeiros, na qual os estudantes assistiram a uma palestra e conheceram seus padrinhos universitários, e o lançamento da programação da Orquestra Sinfônica da UCS para 2008. No evento, com a presença dos dirigentes de duas empresas da região, o maestro comentou sobre o repertório. O texto também destaca a fala do reitor no evento: “Com as parcerias existentes sabemos que estamos no caminho adequado e, quem sabe, poderemos deixar um legado para os que vêm depois de nós, de uma cultura mais dinâmica, mais próspera e mais diversificada”.

A edição 751 destaca a consolidação do Hospital Geral (HG) como hospital de ensino. O texto traz um rápido histórico do hospital e trata das residências médicas e dos serviços prestados hoje. É exposta a opinião do reitor sobre o HG: “Não podemos nunca ver o hospital como um problema. Para nós, o HG é muito mais uma grande oportunidade”. É destacada também a mudança no sistema de matrícula da graduação. Assim, são expostas no texto as diversas fases da matrícula *on-line*, desde a orientação com os coordenadores até os ajustes. Por fim, é noticiado que a UCS sedia uma edição internacional de um prêmio ligado à literatura e à cultura. A programação é extensa. Entre os eventos, destaca-se a assinatura de acordo de cooperação entre a UCS e a Prefeitura de Flores da Cunha para a criação do Museu do Gosto. O texto revela que entre os objetivos do projeto estão “a revalorização dos ‘locais literários’; o redescobrimento das tradições do gosto e de memória dos lugares e a reconsideração da história e do patrimônio literário”.

Novamente é noticiado, na edição 752, o prêmio internacional. Segundo o texto introdutório, “a UCS deu mais um importante passo na sua proposta de internacionalização”. É destacado na edição o encontro entre a Reitoria e os representantes de Diretório Central dos Estudantes (DCE) e dos diretórios acadêmicos (DAs). No evento foi realizado um sorteio de

10 bônus no valor de 50% da matrícula de um semestre entre os alunos que reingressaram na Universidade em março de 2008. Segundo o texto, “o sorteio é decorrência da campanha promocional realizada pela Instituição para trazer de volta os acadêmicos que estavam com suas matrículas trancadas”. São noticiadas também no informativo a homenagem da Câmara de Vereadores de Caxias do Sul, aos 40 anos do curso de Ciências Contábeis, e a apresentação de um painel em comemoração aos 15 anos de existência do SAJUCS (Serviço de Assistência Jurídica da UCS) . Um quadro destaca que o serviço “foi criado em 1993 para possibilitar acesso da população de baixa renda à Justiça e proporcionar aos alunos o estágio de prática em Direito”.

5.4.7 Abril de 2008

É destacada, na edição 753, a qualificação de quatro laboratórios de serviços tecnológicos da instituição, através da obtenção do Certificado de Reconhecimento da Rede Metrológica- RS, visando “atender demanda regional”. O texto traz a fala do pró-reitor de Extensão da universidade: “A UCS está consciente da importância de sua contribuição para o desenvolvimento regional e criou um Programa de Qualidade para seus laboratórios de serviços tecnológicos com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino, pesquisa, extensão e o desempenho desses laboratórios no atendimento a seus clientes”. O informe também traz uma matéria sobre o Serviço de Apoio Psicológico e Psicopedagógico disponibilizado aos alunos. Assim, seis pós-estagiários do curso de Psicologia atendem os estudantes da instituição. Segundo uma das professoras do curso, “o entrar na Universidade – ou sair dela, quando está se chegando próximo à formatura – pode gerar a necessidade de um atendimento especial”. Também é destacada, na edição, a comemoração dos 30 anos do curso de Biologia.

Grande parte do espaço da primeira página da edição 754 é destinada à explicação das fases do novo sistema de matrícula *on-line*. São destacadas, também, o início do Mestrado em Educação e o fato da UCS ter sido a universidade do interior mais lembrada pelos gaúchos, segundo *Top of Mind* da Revista Amanhã, pela nono ano consecutivo. São tratadas, também no informe, atividades da Universidade da Terceira Idade (UNTI), a parceria do SAJUCS com

a Brigada Militar e o fato da instituição sediar uma feira promovida pelo Serviço Alemão de Intercâmbio Acadêmico (DAAD). Em relação a esse último evento, o texto destaca a fala do reitor da UCS ao afirmar que esse tipo de parceria ajuda “a implementarmos um dos nossos objetivos que é internacionalizar a Universidade. Hoje temos os pés na região e os olhos no mundo, mas queremos colocar um pé no mundo também”.

Na edição 755 são destacadas as ações do Núcleo de Pedagogia Universitária (NPU) buscando a “qualificação pedagógica docente” e a experiência dos alunos da disciplina “Acessibilidade e Mobilidade Urbana”, do curso de Arquitetura e Urbanismo, ao percorrerem a Cidade Universitária, “vendados ou utilizando abafadores nos ouvidos, com os membros imobilizados e utilizando bengalas, muletas, andadores e cadeiras de rodas” visando “uma reflexão sobre as barreiras arquitetônicas e as soluções tecnicamente viáveis”. Também são ressaltadas uma parceria da UCS com outras entidades para mapear “cenários futuros para a cadeia produtiva da maçã”, em Vacaria, a eleição do reitor como presidente do Fórum das Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Sul (IES) e a participação de atletas da universidade no pré-olímpico de canoagem.

É destacada, na edição 756, a eleição para a presidência da Fundação Universidade de Caxias do Sul, mantenedora da Universidade. Segundo o texto, a fundação “é a instância responsável por emanar políticas e diretrizes gerais de desenvolvimento acadêmico científico bem como por assegurar o cumprimento de normas fundamentais e a qualidade da gestão institucional”. O novo presidente eleito é representante da Câmara da Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (CIC), enquanto o vice-presidente reconduzido representa a Mitra Diocesana de Caxias do Sul. São ressaltados ainda, na edição, diversos eventos acadêmicos realizados na universidade durante a semana e o lançamento de um projeto interdisciplinar intitulado *Engenheiro do Futuro*, visando “o aprimoramento da formação profissional dos professores de ensino médio e o despertar do interesse de seus alunos pelas áreas tecnológicas e por uma futura carreira em engenharia e áreas afins”. Segundo a coordenadora do projeto, “para a nossa região, o segundo polo metal-mecânico do país, um projeto desse porte mostra o interesse que temos com o futuro da engenharia”.

5.4.8 Maio de 2008

Na edição 757 é destacada a coletiva de imprensa na qual o reitor desenvolveu uma avaliação dos dois anos de gestão da UCS. O texto expõe que o reitor “ressaltou que a atual gestão está empenhada em fazer as mudanças necessárias para adequar a estrutura acadêmica e administrativa às finalidades institucionais”. O informe comunica também a aula “Orquestrando as organizações”, com a apresentação da Orquestra Sinfônica da UCS, na qual são estabelecidas possíveis relações entre o funcionamento de uma orquestra e das organizações. O informativo destaca o bom desempenho do curso de Medicina da UCS no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) e a comemoração dos 15 anos do projeto *Concertos ao Entardecer*, parceria entre a Orquestra Sinfônica da UCS e o Museu Municipal de Caxias do Sul.

A edição 758 noticia a posse de um professor da Biotecnologia da UCS na Academia Brasileira de Ciências, o primeiro aniversário de funcionamento do Laboratório do Movimento Humano e o encerramento da primeira fase da matrícula *on-line*. Também são ressaltadas duas parcerias. A primeira, com universidades argentinas, visando a criação de um curso de pós-graduação na modalidade a distância e a criação de órgão de pesquisa, voltado à área vinícola. O texto destaca que o diretor do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS) da instituição “avalia a interação da UCS com as instituições argentinas, como uma forma da Universidade mostrar sua excelência acadêmica e dar mais um passo no rumo da sua internacionalização”. A segunda parceira envolve a UCS e uma grande empresa de varejo da região visando o patrocínio de “modalidades esportivas do Programa UCS Olimpíadas”

A edição 759 destaca a abertura das inscrições para o vestibular de inverno e o início da avaliação *on-line*. Em relação à avaliação, o texto ressalta a fala de um dos membros da Coordenadoria de Avaliação de Ensino da UCS: “os coordenadores de cursos se utilizam desses comentários para desenvolverem ações diretas com os professores como, por exemplo, a promoção de processos de qualificação pedagógica”.

A principal matéria da edição 760 diz respeito à implantação do serviço especializado em cirurgia cardíaca pediátrica no Hospital Geral (HG). O texto revela que a implementação de tal serviço foi fruto de parceria da FUCS, dos governos estadual e municipal com um grande empresário da região. A edição destaca também a ampliação de bloco no Campus

Universitário da Região dos Vinhedos, em Bento Gonçalves e a chamada publicitária para o vestibular de inverno, com o slogan *Você é a estrela deste universo*.

5.4.9 Junho de 2008

A edição 761 ressalta a homenagem promovida pela instituição e a Diocese de Caxias do Sul, através de uma Missa Solene, ao centenário do nascimento do bispo idealizador da UCS. Também são destacados a criação da Liga Acadêmica Interdisciplinar de Pneumologia (LAIP) por estudantes dos cursos de Medicina, Fisioterapia e Educação Física e o acordo de cooperação firmado entre a instituição e uma universidade canadense, visando o desenvolvimento de pesquisas e projetos na área tecnológica e de artes. O texto expõe a fala de membro da Reitoria sobre o assunto: “Com essa parceira passamos a construir novas possibilidades de troca, atualização das novas tecnologias e uma melhor relação com organizações de referência em arte e cultura”. É lançado um quadro intitulado *Estrelas do nosso universo*, onde é publicado o perfil dos alunos da instituição que decidiram optar em trabalhar na área da pesquisa. O quadro *Vida no Campus* divulga a foto de crianças de uma escola infantil da cidade de Nova Pádua, em fila, esperando a sessão de um filme no UCS Cinema.

A edição 762 destaca o lançamento, na Cidade Universitária, de um prêmio na área de empreendedorismo promovido por um banco privado e o projeto Quintas Culturais, onde alunos intercambistas e professores, na última quinta-feira de cada mês, relatam informações das culturas de seus países de origem. É ressaltada também a II Semana do Meio Ambiente, através do Programa Integrado de Ações Ambientais (PIAA). O texto destaca a fala do reitor: “Na década de 60 tinha-se que discutir na clandestinidade. Hoje podemos discutir na Universidade”. No quadro *Estrelas do nosso universo* é relatada uma pesquisa sobre comunidades rurais da qual participa uma acadêmica do curso de Jornalismo.

A edição 763 noticia o Festival de Música de Câmara, promovido pela UCS, Prefeitura Municipal de Caxias e uma empresa da região. Também é destacado o agendamento de visitas ao Planetário, adquirido pela instituição em 2007. O texto informa

que mais de sete mil alunos do ensino fundamental da região já haviam visitado o Planetário. O informativo ainda revela a condecoração italiana de dois professores da UCS. O texto destaca a fala do cônsul-geral da Itália em Porto Alegre: “Para nós é uma honra poder homenagear pessoas que fizeram algo para manter viva a nossa identidade no Estado”.

A edição 764 destaca a realização do vestibular de inverno no domingo e “as outras formas de ingresso que a Instituição oferece à comunidade regional”. Assim, são descritas as modalidades de Graduação Sênior, para alunos com mais de 50 anos, e os cursos de curta duração, nas modalidades de formação específica e complementação de estudos. A programação do Festival de Música de Câmara é descrita. No quadro *Estrelas do nosso universo* é relatada a experiência de pesquisa de um aluno do curso de Engenharia de Materiais. O texto revela que “segundo ele, a UCS possui vários equipamentos em seus laboratórios para caracterização e análise de materiais, que muitas empresas na região não possuem, o que auxilia a correlação entre a teoria e a prática”.

A edição 765 noticia a entrega de um prêmio destinado a alunos do curso de Moda e Estilo. A premiação é fruto de uma parceria da UCS com uma empresa produtora de tecidos. Também é destacado o 16º Encontro de Participantes do Programa de Mobilidade Acadêmica Internacional da UCS, que reúne um grupo de 83 alunos que estudarão no exterior no segundo semestre. O informe ressalta ainda o fechamento de uma parceria com um grupo empresarial da região para o patrocínio das equipes que fazem parte do Centro Integrado de Deficientes Físicos (CIDEF). No quadro *Estrelas do nosso universo*, é destacada a pesquisa na qual participa uma aluna do curso de Ciências Biológicas, sobre o desenvolvimento de sistemas alternativos de produção de hortigranjeiros na região.

5.4.10 Julho de 2008

A edição 766 destaca que o reitor assumiu “a vice-presidência do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) pelo segmento das Comunitárias”, ressaltando a solenidade de divulgação dos resultados da avaliação *on-line*, com certificação dos 20

professores mais bem avaliados e sorteio de bônus entre os estudantes que participaram do processo.

A edição 767 noticia a posse dos novos membros do Diretório Central dos Estudantes (DCE), do grupo de gestão denominado *Movimentação: exija o impossível*. O texto ressalta a fala do reitor: “Vocês representam a pluralidade de pensamentos, posições ideológicas e de comportamentos, então procurem trazer os estudantes para o centro das discussões. Procurem não perder a retaguarda, que são os mais de 32 mil estudantes, pois sem ela não se conquista nada”. Também são noticiadas a posse da nova direção do Hospital Geral e o lançamento do Programa de Consultoria em Negócios Empresariais (CENE). Quanto a esse programa, o texto destaca que segundo o pró-reitor de Extensão, “o projeto chega num momento importante porque a Universidade passa a ter uma maior relação com a comunidade, levando o conhecimento que é produzido dentro da Instituição para os empresários”.

A edição 768 destaca o acordo de cooperação entre a UCS e a Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social (FGTAS) para a realização de uma pesquisa sobre o mercado de trabalho em Caxias do Sul. O texto ressalta a fala de um dos docentes envolvidos na pesquisa: “É uma pesquisa muito importante, pois vai nos possibilitar comparar a caracterização do mercado de trabalho nos dias de hoje com o de 10 anos atrás, quando realizamos a mesma pesquisa”. Também são noticiados na edição o 29º Encontro Nacional de Estudantes de Direito, realizado na instituição, e os cursos ofertados pelo Programa de Línguas Estrangeiras (PLE).

O destaque da edição 769 é o recebimento pela UCS do acervo cinematográfico da família de um produtor de audiovisuais da região, falecido em 2007. O texto ressalta a fala da diretora do Instituto Memória Histórica Cultural da UCS: “É um acervo muito rico e vai possibilitar que muitas pessoas tenham acesso à história”. É noticiada no informe a apresentação de trabalhos de acadêmicos da instituição na 15ª Jornada Nacional de Iniciação Científica, evento integrante da 60ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência – SBPC, na Unicamp. Recebem ainda destaque o fato da UCS sediar o 24º Curso de Especialização em Gestão e Liderança Universitária (IGLU Brasil) e a temporada de treinamento da equipe adulta masculina de vôlei patrocinado pela instituição em parceria com mais duas empresas.

5.4.11 Agosto de 2008

A edição 770 destaca a volta às aulas de mais de 30 mil alunos, após a implementação da matrícula *on-line*. Os ajustes de matrículas que, anteriormente, eram feitos com o coordenador de cada curso passam a ser efetivados pelo próprio estudante através da Internet. O informe ressalta também a primeira etapa da 24ª edição de um curso em Gestão e Liderança Universitária do IGLU-Brasil, realizada na UCS, bem como a posse dos novos integrantes da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Cipa) da instituição. São noticiadas ainda a primeira edição do evento *Acadêmico do Curso de Agronomia*, em que alunos do ensino médio de cidades da região conhecem a estrutura e têm contato com as aulas práticas do curso e a campanha de arrecadação de fundos do Hospital Geral (HG) em parceria com um restaurante de Caxias do Sul, pertencente a uma rede de “fast-food”. O quadro *Produção acadêmica* noticia o lançamento de uma obra sobre os cinemas da região. Segundo o texto, “a obra tem como objetivo apresentar o processo sociocultural de desenvolvimento dos cinemas na antiga Região Colonial Italiana do Rio Grande do Sul”. Já no quadro *Estrelas do nosso universo* é relatada a pesquisa de uma acadêmica do curso de Farmácia, referente à extração de produtos a partir de resíduos vitivinícolas.

O informativo, na edição 771, destaca a criação de dois novos centros de ensino na instituição: o Centro de Ciências da Comunicação e o Centro de Ciências Agrárias e Biológicas, e a avaliação dos cursos da UCS no Enade 2007. A edição traz também um quadro sobre a estrutura e o funcionamento da Fundação Universidade de Caxias do Sul (FUCS), entidade mantenedora da universidade. É destacado também o prêmio recebido pela instituição, concedido por uma emissora de rádio, pela campanha do Vestibular de Inverno *Você é a estrela deste universo*. São noticiados ainda os encontros de recepção de 37 novos professores e dos alunos de graduação que ingressaram através do vestibular. Em relação à recepção dos docentes, o texto ressalta que o reitor “ênfatizou a proposta da atual gestão universitária, voltada para a implantação de um modelo mais horizontal, com ênfase na formação de equipes e na distribuição das responsabilidades”.

A edição 772 noticia duas parcerias, uma com duas empresas da região para a cedência de máquinas agrícolas destinadas ao curso de Agronomia, a outra, com o Sindicato

das Indústrias da Construção Civil, para a oferta de um curso de curta duração em Gestão Empresarial para a área. Em relação a esta última, o texto destaca que o reitor, na ocasião, afirmou que a “Universidade inicia mais uma parceria com um novo segmento, do setor empresarial, com o objetivo de ajudar os empresários a qualificar cada vez mais os seus empreendedores”. O informativo noticia sobre a evolução do equipamento para treinamento dos atletas das equipes ligadas ao Centro Integrado do Deficiente Físico (CIDEF) e a posse da nova diretoria da Associação dos Funcionários da Fundação Universidade de Caxias do Sul (AFFUCS). O texto destaca a fala da presidente eleita: “trabalhamos numa mesma instituição chamada Fundação Universidade de Caxias do Sul, e cada um de nós, cada qual com sua função, é responsável pelo seu sucesso. Sem esta Instituição, a AFFUCS não existiria”. O informe ainda destaca a construção de novo estacionamento no Campus da Região dos Vinhedos, em Bento Gonçalves.

O informativo, na edição 773, destaca a Semana do Economista, evento em que se deu a comemoração dos 50 anos do curso. Na ocasião, ex-alunos e ex-professores foram homenageados. O texto ressalta a fala do reitor no evento: “O curso de Economia foi um dos que deu origem à Universidade de Caxias do Sul e precisamos ressaltar a coragem desses professores e alunos”. Também é destacado, no informe, o prêmio recebido pelo curso de Licenciatura em Computação de uma empresa fabricante de *hardware*, em função de um projeto desenvolvido sobre a aprendizagem na área. Na sessão *Agenda*, são ressaltadas um seminário apoiado pela instituição intitulado *Trem e Desenvolvimento Regional* e a recepção a 44 alunos estrangeiros. Também é noticiada a assinatura de um convênio de cooperação entre a UCS e três empresas da região visando o “aproveitamento de areias de fundição”.

5.4.12 Setembro de 2008

O informe, na edição 774, ressalta a terceira Audição Pública do Livro Falado, acontecido na UCS. A audição foi promovida pela instituição juntamente com uma biblioteca pública de Caxias do Sul e a Associação de Pais e Amigos dos Deficientes Visuais. Um quadro explica a disponibilidade na Biblioteca Central de “uma sala específica destinada aos

Portadores de Necessidades Especiais”. É noticiada também a comemoração dos 30 anos do curso de Biologia, em sua Semana Acadêmica. No quadro *Estrelas do nosso universo*, é destacada a pesquisa de uma aluna recém formada em Turismo sobre questões que envolvem o “entorno da Catedral de Pedra de Canela”. O texto destaca a fala da egressa: “Os turistas se maravilham com esta diversidade e com a fantasia do consumo de culturas”.

A edição 775 trata com destaque as “parcerias para o esporte”, desenvolvidas entre a UCS e quatro empresas, visando o patrocínio da modalidade de canoagem feminina e “o fornecimento de material esportivo e realização de testes e pesquisas em laboratórios”. O texto ressalta que o reitor lembrou “que é, também, através do esporte, que a Instituição cumpre a sua missão educativa”. É anunciada também a realização do 7º Portal de Profissões e o 2º Portal do Intercâmbio. No quadro *Fundação informa*, o informe destaca que na última reunião ordinária da FUCS, “a Pró-Reitoria Administrativa da UCS, através da coordenação de orçamentos, apresentou o processo de elaboração e execução do orçamento da Instituição”. O informativo também noticia os 40 anos do Coro da UCS, que conta hoje com 28 integrantes, alunos e professores da universidade, assim como membros da comunidade regional.

O informativo, na edição 776, destaca que a “UCS é a segunda melhor universidade particular” no Rio Grande do Sul, segundo o indicador do MEC, o IGC, Índice Geral dos Cursos da Instituição. O texto destaca a fala da pró-reitora de Graduação: “É uma vitória para a UCS que deixa a comunidade universitária satisfeita e orgulhosa”. É ressaltado também o curso de Especialização em Gestão Participativa e Políticas Sociais em Saúde Pública, “fruto da parceria entre UCS e Ministério da Saúde”. São noticiados ainda os encontros mantidos pelo reitor com a imprensa, professores e dirigentes da região de Canela. Segundo o texto, “três assuntos estiveram na pauta dos encontros: os dois anos de gestão, 15 anos de regionalização e perspectivas regionais”. No *banner* de publicidade do informativo aparecem informações para o aluno retirar seus “UCS Cartão”. De posse do mesmo, o aluno tem acesso à Biblioteca Central, entre outros serviços. A chamada destaca o UCS Cartão como “a sua identidade na Universidade”.

A chamada principal do informativo, na edição 777, expõe que a “Universidade respira pesquisa”, fazendo referência ao Encontro de Jovens Pesquisadores da UCS, evento que está em sua 16ª edição, no qual alunos, professores e orientadores apresentam os

resultados das pesquisas realizadas. Também o acordo entre a FUCS e o Sindicato dos Auxiliares de Administração Escolar de Caxias do Sul e Região (SAAE), sobre as férias coletivas e os triênios, é destacado no informe. É noticiada ainda a instalação do Centro de Ciências da Comunicação que reúne três cursos da instituição: Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade e Propaganda. No quadro *Vida no Campus* se observa o registro de eventos na Cidade Universitária, em comemoração à Semana Farroupilha, em que alunos apresentam-se em trajes típicos gaúchos.

O destaque da edição 778 fica por conta das inovações na matrícula *on-line*. O texto ressalta que “após uma avaliação interna sobre a matrícula *on-line*, considerada positiva tanto pelos gestores da Instituição como pelos alunos através de suas entidades representativas, a UCS fez algumas alterações” visando facilitar o processo. Também é destacada a instalação do Conselho Consultivo da Região das Hortências que, segundo o texto, “tem a função de realizar a interface entre a UCS e a comunidade regional”. O texto também ressalta a fala do reitor no evento: “Até hoje quem comandou foi o diretor, seus funcionários, professores e representantes dos estudantes. A partir de hoje, mais um personagem entra em cena, que são os representantes da sociedade”. No quadro *Vida no Campus*, o registro ainda de funcionários na comemoração da Semana Farroupilha e de alunos em visita a uma empresa da região.

O conteúdo das cinquenta edições do informativo revela alguns temas recorrentes. As diversas parcerias com entidades empresariais e públicas indicam relações com a região, elemento citado em várias oportunidades no informe. Diversas citações também são feitas sobre o objetivo de internacionalização da instituição, indicando a busca de uma ampliação de atuação da universidade, latente no próprio slogan *pés na região, olhos no mundo*. Nesse contexto, enquadram-se eventos como seminários e fóruns acontecidos no espaço da organização. A matrícula e a avaliação no sistema *on-line* são destacadas em várias oportunidades, revelando uma espécie de atestado de modernidade, além da natural busca de informação ao estudante. Há alunos destacados no informe, do seu ingresso à vida profissional, através de alguns rituais e cerimônias que também incluem homenagens a docentes pelos anos de trabalho na organização e pela boa avaliação dos estudantes. Referências também são observadas, no conteúdo do informativo, sobre o trabalho, o empreendedorismo e o sucesso, em geral, de forma interligada. A qualificação dos membros

da instituição e da estrutura física também é revelada em algumas edições, assim como aspectos referentes à gestão da universidade.

As notícias expostas no informativo auxiliam no entendimento da sequência de eventos acontecidos na organização estudada. Tais referências, de certo modo, indicam o pensamento oficial da instituição sobre as ações de sua responsabilidade. Nesse sentido, a análise de tal posicionamento pode contribuir para a descoberta de elementos que constroem a rede de significações da instituição.

O objetivo deste capítulo foi expor uma descrição inicial da universidade estudada, a partir da sua história e da sua atual organização. Também foi exposta a estrutura física da Cidade Universitária, em Caxias do Sul, principal campus da universidade que apresenta unidades em diversos locais, inclusive fora da região analisada. Por fim, descreveu-se o conteúdo de um ano do informativo interno da universidade, visando mostrar os eventos que compõem o dia-a-dia da instituição. Todos esses dados são utilizados, nos dois próximos capítulos, para a construção de dois momentos. Numa primeira etapa, tais informações auxiliam a desvendar a cultura da universidade. Em um segundo momento, busca-se identificar como os elementos da identidade regional aparecem nessa cultura da organização estudada.

6 CULTURA DA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Como foi mencionado na introdução, neste estudo o termo *cultura* em relação à instituição analisada é utilizado de acordo com a abordagem sugerida por Martin e Frost (1991), englobando assim as diversas culturas ou subculturas presentes na universidade, conforme as diferentes perspectivas – integração, diferenciação e fragmentação – apontadas pelos autores. São descritas, a seguir, as categorias de análise criadas de uma forma mista, já destacada no método deste estudo. Essas categorias foram desenvolvidas a partir do referencial teórico a respeito das manifestações da cultura organizacional e da percepção do pesquisador quando da realização da referida análise. São enquadradas em cada categoria as diferentes visões dos professores, funcionários e alunos entrevistados, bem como os dados oriundos da observação e da análise documental, desenvolvidas pelo pesquisador. Por fim, as diversas características da cultura da organização, enquadradas nas várias categorias, são expostas dentro de um enfoque que privilegia a múltipla visão da cultura organizacional, adotada neste estudo.

6.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A configuração das categorias ocorreu de uma forma mista. As categorias originadas do conjunto de manifestações que indicam a cultura da organização, já discutidas no referencial teórico e definidas a partir da estrutura inicial do roteiro das entrevistas, foram rearranjadas de acordo com o processo de análise. Manifestações como práticas formais e informais, arranjos físicos e rituais, apontadas por Martin (2002) como essenciais ao entendimento da cultura de uma organização auxiliaram a formar junto dos valores, crenças e pressupostos as categorias centrais. Foram acrescentadas, durante a análise dos dados, outras categorias que abrigam as percepções dos atores em relação à instituição.

Buscou-se construir categorias que, de alguma forma, acompanhassem a trajetória dos alunos, desde o ingresso até o ritual de formatura, vista ser essa caminhada o principal “produto” da organização analisada. Assim, o ingresso dos atores na organização constitui a primeira categoria. A segunda categoria compreende os sentimentos dos atores em relação à organização. Uma terceira categoria agrupa os valores, crenças e pressupostos observados na instituição. A quarta categoria agrega elementos referentes à estrutura organizacional. Uma quinta categoria compreende elementos que indicam os relacionamentos entre as pessoas no dia-a-dia da universidade. A estrutura física da organização compreende a sexta categoria analisada. Uma sétima categoria agrega os dados levantados em relação ao professor da instituição. Por fim, elementos relacionados a uma cerimônia da instituição selecionada pelo pesquisador – a formatura – se enquadram na categoria ritual. A seguir, essas oito categorias, abrigo diversas subcategorias em sua relação com os atores da instituição, são expostas. Em cada seção, é exposto um quadro-resumo da categoria, com as diversas subcategorias dispostas em relação aos diferentes atores. Essa disposição visa um entendimento da cultura da organização dentro da lógica proposta por Martin e Frost (2001), adotada neste estudo, para que as consistências, discordâncias e ambiguidades próprias da cultura organizacional possam ficar mais visíveis ao leitor.

6.1.1 Ingresso na organização

Essa categoria expõe a forma de ingresso de professores e funcionários na instituição. O quadro 2 apresenta a referida categoria, com as diversas subcategorias vinculadas de acordo com a visão dos atores da organização. É importante ressaltar que, enquanto os professores e os funcionários apresentam-se como empregados, os alunos entram na universidade na qualidade de “consumidores”, o que de alguma forma, parece alterar a visão dos estudantes em relação à cultura da universidade. Na observação participante realizada fica evidente a preocupação da instituição com o ingresso e a retenção de alunos.

<i>Atores</i> <i>Categoria</i>	<i>Professores</i>	<i>Funcionários</i>	<i>Alunos</i>
<i>Ingresso na organização</i>	Convite Concurso	Convite Currículo	 Conceito Acessibilidade

Quadro 2 – Ingresso na organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

No caso dos professores, a maioria dos entrevistados (17) ingressou na instituição através de **convite**, principalmente efetuado pelos chefes de departamento. Grande parte desses docentes, a partir do ano de 2000, realizou concurso para ingressar no quadro de carreira da universidade. Dois desses respondentes ingressaram na UCS como funcionários em setores diversos para, posteriormente, se tornarem docentes. Apenas três entrevistados ingressaram na instituição diretamente a partir da realização de **concurso**.

Dos nove funcionários entrevistados, apenas um foi convidado a entrar na universidade por um gestor. Os demais se ofereceram para trabalhar, apresentando **currículo** à instituição. Um dos entrevistados revela ter insistido bastante, telefonando diversas vezes para setores da instituição nos quais sabia existir a necessidade de pessoal.

No caso dos alunos, a resposta ao questionamento sobre a entrada revela os motivos da escolha. A maioria dos entrevistados (9) explica que a motivação da escolha pela UCS está ligada ao bom **conceito** da instituição. Os demais revelam que a universidade era a que apresentava maior **acessibilidade**, ou seja, mais se adequava a determinadas situações pessoais, como condição financeira, proximidade de domicílio e horário compatível com o trabalho exercido. Observa-se nessa questão que o perfil do aluno da universidade – “pessoas de idade madura, após o trabalho estafante” – apontado pelo bispo fundador, já no discurso de implantação da universidade, apesar de naturais mudanças ainda está alinhado à grande parte do corpo discente da instituição.

Alunos e professores recordam histórias relacionadas ao primeiro dia de trabalho e estudo na universidade. Um docente lembra o encontro, na chegada à organização, com uma professora que o incentivou na carreira:

Ela disse - vocês têm que trabalhar na UCS. Daí eu fiquei para mim. Passou tempo e, no dia quatro de março, nós estávamos dentro. A figura que estava lá dentro era ela. Ela veio nos perguntar - o que estão fazendo aqui? Nós estamos entrando. Eu disse para vocês. Olha o olho clínico. Ela faz parte da minha inclusão dentro da UCS.

Os estudantes também contam histórias sobre o primeiro dia de aula. Um dos alunos mais velhos recorda:

O que eu sempre lembro é o primeiro dia de aula. O primeiro dia de faculdade era em TGA. Os professores levaram nós para o auditório. [...] Juntou duas turmas. Daí os professores começaram a falar que agora vocês estão na faculdade e é diferente. E aí tinha um microfone e pediram que se manifestassem. [...] E daí não parei de falar. Assim, a gente, como tem mais experiência de vida, no meio da gurizada de 18, 19 anos que não tem.

As diversas chamadas publicitárias e os eventos analisados no informativo *Atos & Fatos*, como o Portal de Profissões e a recepção aos novos calouros são exemplos de atividades da universidade nesse sentido. A recepção aos calouros constitui-se numa espécie de ritual de iniciação na organização, segundo a tipologia de Trice e Beyer (1984). Nessa ocasião, reitor e pró-reitores dão as boas vindas aos alunos, explicando os principais processos do dia-a-dia acadêmico. De certo modo, essas ações de atração e retenção de estudantes estão mais próximas de um modelo “empresarial”, que demonstram a dependência da instituição do aporte financeiro proveniente dos seus “consumidores”, os estudantes.

6.1.2 Sentimento em relação à organização

Os entrevistados foram solicitados a manifestar o seu sentimento em relação à UCS, instituição em que trabalham ou estudam. Tanto professores, quanto funcionários e alunos mostram, em geral, um sentimento positivo em relação à universidade (Quadro 3).

<i>Atores</i> <i>Categoria</i>	<i>Professores</i>	<i>Funcionários</i>	<i>Alunos</i>
<i>Sentimento em relação à organização</i>	Orgulho Contradição Responsabilidade	Orgulho Contradição Responsabilidade Frustração	Orgulho

Quadro 3 – Sentimento em relação à organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

É evidente o sentimento de **orgulho** que os entrevistados afirmam ter da instituição. Um dos docentes resume a percepção de inclusão de docentes com maior tempo de trabalho na universidade: “Muito bem, me sinto muito orgulhoso de ser professor da UCS, porque não teria o mesmo sentimento em outra instituição”. Do ponto de vista de alguns professores, esse orgulho parece associado à melhoria da autoestima. Um docente revela: “Tivemos muitos altos e baixos. Antigamente tínhamos a autoestima muito baixa. Depois, como deu a volta por cima, a gente se sentiu menos deprimido”. A questão das dificuldades iniciais é destacada por grande parte dos docentes com maior tempo de trabalho na organização. Entre esses obstáculos, é citada uma certa desconfiança em relação à recém criada instituição e seus agentes. Assim, o orgulho está ligado a uma espécie de superação da universidade. Um docente afirma:

A universidade é uma instituição que teve uns processos difíceis na sua vida. Mas ela sempre emergiu desses processos pelas mãos da academia [...] sempre com esforço interno. Eu concluo que a universidade, quando a água bate, ela tem força de reação e volta ao normal, à normalidade. Isso leva a crer que, quando se precisa agregar esforços, o pessoal tem bagagem suficiente para reagir, esse é um aspecto que me chama atenção.

Enquanto outro professor destaca a instituição como “símbolo de superação”, um docente, ao ser indagado sobre a cultura da organização, afirma: “Perseverança, a UCS é perseverante”. Essa superação referida é reportada também em função da rejeição inicial e da intervenção sofridas pela universidade, durante os anos de 1970. Em geral, as duas situações aparecem associadas. Um docente conta a esse respeito:

Num primeiro momento, as primeiras turmas formadas, os egressos eram rejeitados. Houve um período, no início, meio complicado, que professores e funcionários ficaram [...] sem receber. E eu era aluno nessa época. Eu vivenciei essa época como aluno. Foi uma época triste. Mas, independente da minha turma – eu entrei na primeira e me formei com a segunda – nenhum dos alunos que eu conheço está jogado na vida. Todos conseguiram uma boa performance profissional. Uns melhores, outros não, mas todos conseguiram.

Três docentes comentam que, na década de 1970, doaram seus próprios livros para que a biblioteca pudesse exibir volumes adequados às exigências legais para universidades. Um desses professores explica:

O que mais me marcou, e o fato que a história esqueceu um pouco [a intervenção]. [...] Nós doamos os nossos livros para a biblioteca para fazer volume. Para mostrar que o volume adequado para poder reconhecer. Eu doeie uma parte dos meus livros. [...] Meus colegas também doaram.

Os docentes também revelam o impacto da rejeição e da época da intervenção sobre os professores. Enquanto um professor comenta os longos meses sem receber, explicando que alguns colegas vinham à aula mesmo doentes, para evitar a morte da instituição, outro docente, mesmo reportando-se a uma fase posterior da instituição, deixa a entender os problemas dos primeiros anos: “Eu já peguei a fase boa da UCS”. De certo modo essas histórias, contadas pelos docentes mais velhos, enfocam uma espécie de saga de um empreendimento que resistiu a um grande número de adversidades iniciais.

Um funcionário associa também orgulho a uma constatação apontada por outros trabalhadores da universidade, o fato de raramente alguém querer deixar a organização:

Eu gosto, particularmente adoro, porque a gente tem um orgulho. E até comento que quando a gente entra na UCS, assim, a gente parece até um pouco enfeitado. As pessoas reclamam do trabalho, reclamam do clima organizacional, reclamam de não sei o quê, mas ninguém sai. Aqui tem uma coisa que vai te envolvendo, não sei se a estrutura física, o que é, vai te envolvendo.

Outro funcionário revela um sentimento de gratidão para com a instituição. Ao afirmar “aqui me tornei gente”, o trabalhador revela as condições de estabilidade e de estudo proporcionadas pelo trabalho na instituição em relação às dificuldades vividas no seu município de origem.

O orgulho também é destacado pelos alunos, associado ao fato de sentirem-se bem no ambiente da instituição e às dificuldades relacionadas à necessidade de estudar e trabalhar ao mesmo tempo. Um estudante destaca: “Eu me sinto superbem. Eu me sinto orgulhosa de tá

estudando”. Constata-se também que esse orgulho, manifestado pelos três tipos de atores, aparece associado ao fato de gostar de trabalhar ou de estudar na instituição.

Alguns atores – professores e funcionários – sentem a presença de algumas **contradições** no seu trabalho dentro da universidade. Um professor ressalta que a organização, muitas vezes, não aproveita o conhecimento do seu próprio docente, afirmando: “A universidade tem todas as soluções aqui, ela só não consegue utilizar porque ela não consegue enxergar”.

Outro docente destaca uma ambiguidade relacionada à questão da indefinição da vocação de uma universidade comunitária, levantada por Paviani (2007). Segundo o entrevistado: “É negativo, como professor, é o número de alunos em sala de aula, é essa indefinição, se é qualidade ou quantidade, acho que é o maior problema”.

Já um funcionário afirma existir uma contradição entre o que se ensina na instituição e o que se aplica na mesma, em termos de gestão, tentando argumentar uma falta de valorização: “Tu aprende aqui dentro e aqui dentro não faz funcionar, se ensina, mas não se faz, fica fora”. Observa-se nos casos de contradição relatados a falta de clareza na interpretação dos interesses da organização, de acordo com a definição de ambiguidade de Feldman (1991).

Alguns funcionários destacam o sentimento de **frustração** em relação às suas trajetórias na instituição. Um trabalhador afirma: “Na verdade, assim, eu espero mais da UCS, se eu disser que eu não espero, eu vou estar mentindo. Um empregado, ao mesmo tempo em que destaca gostar de trabalhar na instituição, sente a falta de valorização: “Eu adoro trabalhar aqui na UCS, é um lugar que eu sinto vontade de manhã acordar e vir trabalhar. Só que tem a parte que a gente não é muito valorizado”. Enquanto um funcionário associa a frustração à falta de oportunidades na organização, outro empregado afirma o contrário, de que, apesar das dificuldades, existe oportunidade.

Um docente afirmou, quando indagado sobre o que representava a cultura da UCS, destacou: “Eu acho que é um grande sentimento de **responsabilidade** com a instituição”. Tal sentimento fica evidente na pesquisa realizada. Nos diversos contatos com professores, funcionários e gestores da instituição revela-se, em geral, um senso de responsabilidade muito grande em relação às tarefas a serem executadas. Um exemplo desse compromisso percebia-se quando as matrículas eram feitas de modo presencial. Milhares de alunos de graduação iam até a universidade, no período de cerca de dez dias para serem orientados pelos coordenadores

de curso. Era rara a ausência dos orientadores, sendo que muitos desses docentes ficavam atendendo aos estudantes até o meio da noite. É evidente o receio, de cada um dos atores, de que alguma atitude individual traga danos à organização. A fala da presidente da associação dos funcionários, exposta no informativo analisado no capítulo anterior, é reveladora também desse sentimento.

6.1.3 Valores, crenças e pressupostos

Nessa categoria foram enquadradas percepções dos entrevistados dentro de um terreno mais subjetivo (Quadro 4). Como se observou no referencial teórico, os valores, crenças e pressupostos podem corresponder a guias, princípios ou *verdades* de uma organização. Essas impressões geralmente vinham acompanhadas de explicações dos seus motivos. Nesse sentido, pode-se analisar de forma mais adequada a natureza dos valores, crenças e pressupostos expostos.

<i>Categoria</i> \ <i>Atores</i>	<i>Professores</i>	<i>Funcionários</i>	<i>Alunos</i>
	<i>Valores, crenças e pressupostos</i>	<i>Valores, crenças e pressupostos</i>	<i>Valores, crenças e pressupostos</i>
	Crescimento Regionalização Trabalho Religião	Crescimento Regionalização Trabalho	Crescimento Regionalização Trabalho

Quadro 4 – Valores, crenças e pressupostos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Os atores da organização associam a universidade a ideia de **crescimento**. Os professores associam esse crescimento como algo positivo, elemento característico da história da instituição e mesmo como traço marcante da própria cultura da UCS. Um docente comenta: “O lado bom é o crescimento da universidade [...] o que ela oferece para todos, para alunos e para professores”. Um funcionário também destaca esse crescimento: “Ela [a UCS] cresceu muito, ela se expandiu muito, em todos os sentidos”.

Segundo um docente, a cultura da instituição é o que ela proporciona para o crescimento de todos os seus membros: “conhecimento”. Funcionários e alunos destacam a questão do crescimento da instituição, associando-o também com o próprio desenvolvimento pessoal. Um funcionário revela: “Eu me entendi aqui dentro”. Outro funcionário entende que a cultura da própria instituição é o fator que permite o crescimento. Segundo ele: “A UCS é conhecimento”. Outro funcionário, comentando sobre a cultura da instituição, é mais específico sobre esse conhecimento que permite o crescimento de todos: “A estrelinha da UCS tem a ver com humanidade, existe um fundamento”.

No entanto, na fala dos estudantes fica mais evidente a universidade como símbolo de crescimento pessoal. Indagados sobre o que representava a cultura da instituição os alunos afirmam esse crescimento. Um estudante indica: “A UCS representou, para mim, crescimento, amadurecimento”. Outro aluno afirma: “Eu acho que crescimento. É, eu venho buscar alguma coisa para melhorar”. Outro estudante revela a inserção profissional: “A UCS para mim é assim, para mim, individualmente, representa um crescimento. Porque, depois que eu comecei a cursar, abriram portas para mim, crescimento, oportunidade”. No mesmo sentido, um aluno indica: “Crescimento, acho que tanto pessoal quanto profissional”. Um discente aponta a relação do crescimento com o conhecimento: “Eu poderia dizer conhecimento, informação. E nessa informação, conhecimento”. Outro aluno reforça: “Conhecimento, busca do conhecimento, senão não faria sentido nenhum”.

A Universidade de Caxias do Sul possui um *slogan*, “pés na região, olhos no mundo”. Ele já foi utilizado em campanhas publicitárias, sendo conhecido por todos os atores entrevistados. A maioria dos respondentes, independente do tipo de função, vê de forma positiva o *slogan*, alegando sua adequação com a realidade. Um dos professores entende, inclusive, que o mesmo seja estratégico, tendo em vista a proposta de atuação da instituição. Outro docente afirma que esse *slogan* simboliza a própria cultura da universidade. Um grupo pequeno dos entrevistados o considera, no entanto, inadequado ou irreal, alegando ou a falta de presença efetiva na região, ou a ausência da busca da internacionalização, bastante destacada na análise que se fez do informativo.

No entanto, o processo de **regionalização** e a importância da universidade para a região são constatados na fala dos diversos atores, principalmente dos docentes.

Um professor tenta resumir o processo: “Outro aspecto é que foi uma universidade que saiu do centro para se regionalizar. É muito reconhecida nos campus e nos núcleos”. Outro docente destaca:

Eu acho que a universidade... A história é muito grande, é muita coisa para a gente falar, eu acho que o que faz parte é o seu crescimento, o que ela fez para a toda comunidade, porque ela saiu de um cursinho e daí para frente ela atendeu uma necessidade de mercado. Tinha que ir gente para Porto Alegre. [...] Embora alguns não conseguem perceber lá fora, mas a contribuição que a universidade deu para Caxias foi muito grande.

Na mesma linha, um outro docente, com longo tempo de trabalho na instituição, comenta:

A gente mostrou que a universidade contribuiu um monte com Caxias. [...] Todas as falhas de percurso são mínimas diante do lado positivo que ela trouxe para a comunidade. [...] Um dia, eu vi um empresário dizendo que Caxias ainda não pagou o que a Universidade agregou à comunidade de uma forma graciosa. Os empresários contribuíram até para formar os seus funcionários, mas de forma parcial, uma parte da mensalidade do aluno. Mas não como um estímulo à universidade. Era um estímulo ao seu funcionário, o objetivo em si não era ajudar a universidade, era melhorar a sua performance (do funcionário).

Mesmo um professor mais jovem, oriundo de outra região, analisa: “Positivo na UCS eu acho, de novo, o espaço que ela tem dentro da comunidade. A importância que ela tem dentro da comunidade, as pessoas não se dão conta”. Um outro docente lembra: “Alguns cursos foram desenvolvidos para atender a demandas regionais”.

Um professor, comentando a respeito do comportamento dos empresários da região, destaca o fato da universidade ser pioneira na região: “A grande maioria dos gestores foi formada pela universidade, então existe uma adoção emocional, eles adotam a UCS emocionalmente”. Outro docente entende que a regionalização simboliza, em grande parte a cultura da instituição: “Eu acho que como integração regional, que é um elemento da cultura da UCS. Não a integração interna. A integração regional talvez seja a grande força da UCS frente à concorrência”. Outro professor, no entanto, alega que a instituição ainda tem tido uma pequena ação prática diante dos problemas sociais da região.

Um dos funcionários afirma: “Eu acho que a cultura da universidade está voltada para a comunidade”. Já outro funcionário também destaca o pioneirismo da instituição na região. Os alunos associam, de uma forma menos acentuada, a importância regional ao crescimento da universidade. No entanto, dois alunos incluem a questão em suas definições a respeito da

cultura da organização. Assim, um estudante afirma: “Eu lembro do *slogan* pés na região, olhos no mundo”. Já outro estudante destaca: “Eu acho que o bom é que ela ta focando bastante na região da serra aqui”.

Também no conteúdo do informativo *Atos & Fatos*, exposto no capítulo anterior, pode-se verificar a menção a respeito da regionalização. Assim, expressões como “ações comunitárias”, “comunidade regional” e “atender demanda regional” aparecem na divulgação de eventos que envolvem a universidade. No informe, também é comum o destaque do termo “parceria” para identificar ações da organização desenvolvidas com empresas, escolas, municípios e outras entidades da região.

Histórias do processo de regionalização da entidade são também lembradas pelos atores. Um desses relatos não aconteceu durante a realização das entrevistas, mas foi contada por um professor em outro momento. O docente, na época funcionário da instituição no setor comercial, responsável pela divulgação de cursos de pós-graduação oferecidos, foi visitar uma pequena cidade. Orientado por conhecidos a procurar uma empresa na zona rural do município, foi o narrador, trajado como de costume – terno e gravata pretos e óculos escuros – no seu automóvel de cor preta, em busca de tal empreendimento. Chegando ao local, parando junto à entrada do estabelecimento, observa que os funcionários saem correndo em direção a um mato próximo do pavilhão. Um homem vem atender-lhe já dizendo que caso ele desejasse ver alguma documentação, a mesma se encontrava na cidade com o contador da empresa. O professor então explica que não é fiscal ou coisa semelhante. O responsável então grita em direção ao mato, pedindo para o pessoal voltar, o que acontece prontamente.

Outros professores e funcionários recordam também histórias ligadas ao processo de regionalização intensificado a partir da década de 1990. Sobre o assunto, um docente comenta:

Eu tenho várias histórias da regionalização, as dificuldades. A UCS se regionalizou dentro de um processo que vem desde a década de 70. O pessoal ia dar aula em Lages. [...] Quando ia se implantar a sede do Caí o pessoal da UCS, divisão de serviços, o responsável pela implantação do núcleo. O pessoal tirou as botas e eu tirei o mocassim, se metemos no meio de uma macega, histórias interessantes, internas.

Um funcionário considera interessante o modo como as comunidades envolveram-se com a universidade. Ele afirma: “Quando veio a UCS, Canela mudou muito, do conhecimento mais afetivo. Não é muito habitual o ensino superior. A UCS abriu essa possibilidade de

conhecimento, eles [a população de Canela] dizem – Canela mudou depois que entrou a UCS”.

Relatos como esses revelam algumas questões que auxiliam a mostrar como se dá o processo de regionalização da universidade. Também indicam o avanço da organização em outras regiões, fora do contexto do território de colonização da serra gaúcha, como nos casos de implantação de unidades em municípios como Canela e São Sebastião do Caí. Fica evidente, na pesquisa, que crescimento e regionalização são tidos como *verdades* pelos membros da instituição, dentro da visão de Freitas (2007), constituindo-se em elementos indissociáveis.

Os atores destacam o excesso de **trabalho** na instituição. Durante a pesquisa, o autor pôde observar um excesso de tarefas desenvolvidas pelos gestores. Assim, os mesmos atuam, concomitantemente, em sala de aula, na chefia de processos, em múltiplas reuniões e no atendimento de agentes (professores, funcionários e alunos) e terceiros.

Nas edições analisadas do informativo *Atos & Fatos* aparecem, com frequência, referências ao trabalho ou associadas a termos como empreendedorismo, empresa, empresário e sucesso. O empreendedorismo aparece tratado como objetivo da instituição em relação à região, considerando que a universidade pode estimular a geração de novos negócios na comunidade. Um prêmio na área, inclusive, é divulgado pelo informe. Empresas e empresários são citados pelo trabalho em parceria com a instituição. O próprio bispo fundador da universidade é qualificado, no informe, como um empreendedor. Também o trabalho surge, no boletim analisado, associado ao sucesso.

A representação do trabalho aparece também, com frequência, no conteúdo dos lemas das turmas de alunos formados, expostas em quadros nas paredes dos diversos prédios da universidade. Assim, mensagens em que aparecem expressões como “capacidade do nosso esforço” e “grau de dedicação” exemplificam a visão dos estudantes em relação ao referido elemento.

São visíveis a dedicação e o grande volume de trabalho de gestores, professores e funcionários da instituição. Em alguns eventos, por exemplo, como em palestras de qualificação, era possível observar professores avaliando relatórios de alunos durante os intervalos. Observa-se que o fluxo do trabalho depende bastante de alguns processos. Assim,

a matrícula dos alunos leva a uma série de atividades dos coordenadores e funcionários, em momentos específicos do ano, aumentando a carga de trabalho. A avaliação, tanto institucional, quanto dos cursos, também implica um conjunto de tarefas que envolvem um grande número de membros da organização. Um gestor, em uma das reuniões, referiu-se a essa situação como a de sentir-se muito “tarefeiro”. Os alunos, por sua vez, estão envolvidos também por essa questão do trabalho. Como, na sua maioria, são estudantes que já atuam no mercado – isso explica a grande procura dos cursos noturnos – a organização faz parte da suas rotinas. É comum o estudante ir trabalhar, almoçar nos refeitórios das empresas da região e, ao fim do expediente, dirigir-se diretamente à UCS. Lá, após um lanche em algum bar da estrutura de apoio da instituição, o aluno dirige-se para a sala de aula, voltando para casa só ao final do dia. Assim, essa atmosfera laboral parece envolver a todos os membros que circulam pela universidade. Observa-se aqui a presença de um elemento que revela uma certa homogeneidade organizacional, um dos componentes da cultura de uma organização, segundo a ótica de Martin (2002) e Cavedon (2003).

A importância do trabalho é verificada na relevância dada pelos atores a qualquer interrupção na rotina diária da organização. Professores, funcionários e alunos lembram, quando indagados sobre histórias vividas na instituição, de greves e manifestações realizadas por docentes e estudantes.

Um docente revela que sentiu um certo constrangimento, como professor iniciante, na greve acontecida no final da década de 1980. Outro docente, ao fazer referência a essa paralisação de professores, afirma: “Em 88 e 89 tivemos greve, foi a primeira greve que eu participei, e a única. Momentos difíceis”. Outro professor relembra que, na época, era estudante da universidade: “Foi na época da greve. Eu era aluno, tava terminando o curso. Primeira vez que teve. Isso me chama a atenção. Me remete a um modelo de pessoas que se articulavam mais, hoje existe menos articulação dos docentes”.

Um docente reporta-se ao movimento sindical, indicando o longo tempo desde a última greve de professores da instituição: “Num outro movimento, estávamos fazendo uma assembleia no Cristóvão [escola estadual de Caxias do Sul], que nós não tínhamos espaço para reunir todo mundo. Agora nós temos, mas não se faz greve”.

Os funcionários fazem referências às manifestações dos alunos, estranhando as movimentações políticas dos mesmos. A esse respeito, um trabalhador comenta:

Fizeram uma tal de greve os alunos, queriam a casa do estudante e foi aquela manifestação até mais no estilo lá de Porto Alegre. [...] Eu nem consigo imaginar, porque os nossos alunos nem têm perfil disso, nem do Direito que são um pouco mais críticos. [...] Eu não consigo imaginar, na época, os alunos conseguindo fazer uma coisa dessa. É que a gente não consegue ver a estrutura dessa forma, isso chama a atenção.

Os próprios alunos estranham os movimentos políticos promovidos por seus representantes na organização, ignorando-os em muitas ocasiões. Um estudante revela: “A única coisa diferente que eu presenciei aqui foi uma manifestação que fizeram aqui na frente do chafariz. [...] Uma coisa sobre as mulheres, dos direitos das mulheres, não sei exatamente porque que era. Várias mulheres que estavam lá reunidas”.

Dois professores, com longo tempo de trabalho na instituição, ressaltam a influência da **religião** na organização. Enquanto um docente comenta sobre a importância do bispo católico fundador para “o processo civilizatório da região”, através do trabalho da UCS, o outro professor resalta a existência de mais de uma corrente religiosa na história da instituição. Essa percepção da influência da religião confirma-se na análise do perfil dos fundadores, exposto através do informativo *Atos & Fatos*. O veículo referencia a história de “um reitor missionário” e uma missa solene em homenagem ao centenário de nascimento do “bispo idealizador da UCS”. A influência religiosa da instituição pode ser observada na composição do Conselho Diretor da Fundação. Dois membros são representantes da Mitra Diocesana de Caxias do Sul e da Associação Cultural e Científica Nossa Senhora de Fátima, antigas mantenedoras de faculdades que originaram a instituição, dirigidas à época pelos fundadores destacados.

Nessa categoria, observa-se uma questão importante no contexto da instituição. Como os valores, crenças e pressupostos levantam espécies de princípios da organização, nota-se que existe uma correspondência entre o *compromisso comunitário* teórico, elencado na revisão do planejamento exposta no capítulo anterior, com a visão da maioria dos atores a respeito da regionalização da instituição.

6.1.4 Estrutura organizacional

Nessa categoria são enquadrados elementos que caracterizam a estrutura, as práticas formais e a gestão da organização (Quadro 5). A análise revela também como os atores observam a administração da universidade em termos do desenho organizacional, construído nas mais de quatro décadas de história da instituição.

<i>Atores</i> <i>Categoria</i>	<i>Professores</i>	<i>Funcionários</i>	<i>Alunos</i>
	Autonomia Imagem Comunicação Burocracia Poder	Autonomia Imagem Comunicação Burocracia Poder	Autonomia Imagem

Quadro 5 – Estrutura organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Professores e funcionários destacam a **autonomia** que a organização concede para a realização dos seus trabalhos. Nota-se que esse elemento aparece associado à liberdade. Um docente, perguntado sobre algum elemento positivo da universidade revela: “A liberdade, a autonomia de compor a tua carga horária, não existe uma cobrança direta de produtividade, de responsabilidade”.

Um funcionário, também questionado sobre elementos positivos da instituição, faz essa ligação com a liberdade: “Eu acho o ambiente de trabalho e a liberdade que eles dão para gente”.

Os alunos também destacam a questão da autonomia, só que em relação à flexibilidade de composição dos horários. Um estudante destaca, indagado sobre semelhanças entre a universidade e a empresa em que trabalha:

Mas a semelhança é a abertura que a gente tem, o relacionamento que a gente, ao menos eu, com os professores, entende. Abertura total, sem problemas nenhum. A empresa em que eu hoje estou trabalhando é fantástica em relação a isso. É aberta, tu faz, tu tem autonomia. [...] A gente tem facilidade para fazer cadeira de manhã, de tarde, de vespertino, de noite.

Enquanto um professor destaca: “A gente trabalha com uma certa liberdade, com o respeito a nossa formação, ao ser humano”, outro docente levanta um aspecto ruim dessa autonomia: “A UCS dá muita liberdade, muita autonomia para os seus professores, que por sua vez também tem um lado negativo: ninguém vai te pedir depois”.

Um funcionário também relaciona o sentimento com o tipo de supervisão: “Eu sinto bastante liberdade com responsabilidade, uma espécie de autonomia. Ninguém te cobra, ninguém fica em cima”. A autonomia de trabalho se mostra como uma característica não muito comum da cultura de uma organização da região. Essa propriedade, como se observa no próximo capítulo, tem implicações importantes no confronto da cultura organizacional com a identidade da região.

Observa-se também que professores, funcionários e alunos concordam em relação à força da **imagem** da universidade.

Essa percepção aparece em dois sentidos. O primeiro é associado ao reconhecimento, ao nome, ao conceito e à *marca* da instituição. Um professor comenta: “Talvez a gente não tenha uma noção de quanto grande é a marca da UCS”. Já um funcionário afirma: “A UCS ainda é uma instituição muito forte lá fora, tem um nome. [...] Tem bastante prestígio”. Dentro da mesma linha, um estudante afirma: “Tu vê que é uma universidade que tem um nome a zelar, então ela tem uma imagem, uma identidade”. Um aluno, reportando-se à cultura da instituição, afirma: “A pessoa antes de entrar aqui tem a imagem do futuro”.

A questão da marca também é valorizada no conteúdo do informativo *Atos & Fatos*, analisado no capítulo anterior. Uma das edições faz menção à conquista, por nove vezes seguidas, do *Top of Mind* da Revista Amanhã, como a universidade do interior mais lembrada pelos gaúchos.

Um segundo sentido é associado à imagem. Professor e aluno concordam que o trabalho e o estudo na organização valorizam suas carreiras. Um docente destaca: “Positiva, eu vejo assim, a imagem da UCS. A projeção que ela dá para nós, para os seus profissionais. Projeta para outro tipo de trabalho”. Um estudante afirma: “O formando UCS é um status”. Fica evidente também na fala dos alunos que a instituição mostra-se como a melhor opção de ensino superior na região.

Existe um consenso entre professores e funcionários a respeito de deficiências quanto à **comunicação** dentro da organização.

Os docentes destacam a ineficiência dos processos de comunicação na instituição. Um professor comenta a respeito da centralização das informações:

O negativo é que eu percebia que nem sempre as intenções na administração geral eram socializadas. Então a gente sempre tinha desconfiança entre aquilo que era dito....[...] Então acho que essa parte de comunicação deixava a gente em suspense. É problemático, no mínimo é problemático.

Um docente indica que a comunicação deficiente gera uma distância entre áreas na instituição: “O problema de algumas áreas, alguns cursos. São distanciadas das grandes linhas por falta de comunicação, de informação. A parte de comunicação interna tem que ser melhorada. Um dos gargalos de integração e de desempenho é da comunicação”.

Outro docente relaciona a deficiência do processo a questões de poder: “O ruim é a falta de comunicação, a falta de transparência. Essa falta de transparência é terrível. [...] Aqui no meio tem algumas pessoas que fazem da informação um poder. Faz sua arma de poder, captar a informação, guardar e ficar quieto”.

Outro professor afirma que a comunicação deficiente implica uma desvalorização das pessoas:

A comunicação é uma coisa extremamente deficitária na UCS, na maioria das vezes a gente fica sabendo das coisas através da imprensa, isso é muito comum. [...] A comunicação do que tem que ser feito, das diretrizes. Muitas decisões são tomadas e não chegam nem aos professores e nem aos funcionários. [...] Porque as pessoas não estão sendo comunicadas do que se está fazendo, elas não são valorizadas no processo.

A falta de comunicação que prejudica o serviço prestado aos alunos é uma queixa dos funcionários. Um dos entrevistados comenta:

Eu acho que nós devíamos estar mais inteirados nas informações. Por exemplo, informações nascem em algum lugar, um patamar maior, mais alto e os alunos vem cobrar da gente. E a gente nem tá sabendo disso, uma deficiência na comunicação. Seria uma coisa muito positiva se a gente tivesse uma informação de imediato, mas nós não estamos sabendo ainda. Isso poderia ser melhorado.

Outro funcionário afirma que as dificuldades do processo de comunicação criam um ambiente favorável à geração de boatos:

Um grande problema negativo é a comunicação da UCS. É muito falha, causa transtorno. É eu acho que o problema da comunicação é em toda a escala hierárquica, começando lá de cima e vai se refletir em todas as áreas. É outro grande problema também, não sei se também tem a ver com a falta de clareza da comunicação, é a fofoca, muito tititi, o boato. E isso acaba interferindo no trabalho, no desenvolvimento das atividades. Isso é muito negativo.

Um funcionário relaciona esses problemas de comunicação a um certo temor: “Existe problema de comunicação interna. Existe por motivos de concorrência. Existe até um medo. Eu vou passar essa informação para todos, sei lá”.

É interessante observar que dois funcionários utilizam a mesma metáfora para se reportar à questão das deficiências na comunicação da universidade, principalmente no que diz respeito à interpretação das informações. Um desses trabalhadores afirma: “A universidade é muito grande. Eu vejo que a comunicação perde um pouco. [...] E somos ilhas, cada centro tem o seu perfil, cada um recebe a ordem de cima de uma forma diferente”. Outro funcionário concorda: “Parece que nós trabalhamos tudo em pequenas ilhas. [...] É, pequenas ilhas, tendo duas secretarias já é totalmente diferente, e os próprios alunos e professores reclamam. [...] É assim, procedimentos diferentes para as mesmas atividades”.

Observa-se que é necessário um certo tempo de trabalho na instituição para conhecer como ocorrem os diversos processos fundamentais ao funcionamento da instituição. Talvez isso explique porque alguns dos gestores, principalmente coordenadores de curso e de programas, já ocupem há algum tempo esses cargos. Pode ser uma defesa da organização contra os problemas de comunicação apontados por funcionários e professores, durante a realização da pesquisa.

Nota-se também uma certa ambiguidade na questão da linguagem, principalmente, nas reuniões que envolvem os gestores. Em certos momentos, utiliza-se uma linguagem bastante acadêmica com desenvoltura. Em outras ocasiões, são usados termos do mundo empresarial, tais como *concorrência*, *cliente* e *mercado*, com um certo constrangimento por quem os utiliza. Provavelmente essa contradição esteja associada à ambiguidade entre organização pública e entidade privada levantada anteriormente. Calderón (2004, p. 104), nesse sentido, aponta “a rejeição de amplos setores acadêmicos à possibilidade de compreender o aluno universitário como um cliente-consumidor”.

Professores e funcionários têm uma imagem da universidade como uma **burocracia**, de maneira mais acentuada do ponto de vista das suas disfunções, apontadas em estudos clássicos como o de Merton (1968), com estrutura semelhante à das organizações públicas. O sentido, nesse caso, não é de instituição técnica, calcada na racionalidade, mas sim de organização marcada pela lentidão dos processos decisórios.

Essa associação a entes públicos evoca nas falas, principalmente dos professores, uma estrutura complexa, com pouca agilidade, dificuldade em efetivar planejamentos e, em consequência, com pequena capacidade em desenvolver mudanças. Um docente, a esse respeito, comenta:

Eu não sou um especialista, mas eu penso que a estrutura é ainda um pouco pesada. É uma universidade, uma estrutura grande, complexa. Eu vejo que a estrutura ainda é muito pesada. [...] Há um desgaste muito grande nas estruturas intermediárias. É, vejo que pode ser para a administração geral tomar pé da situação. Mas fica pesada para quem gerencia, para quem administra a direção do centro, na medida em que todas as coisas são muito desgastantes e muito tempo para conseguir.

Outro professor também compara a universidade a organizações públicas:

Ela [a universidade], às vezes, funciona como um grande ente público, uma esfera pública municipal, talvez até estadual, pela burocracia. [...] A gente sempre marca uma reunião para decidir qual vai ser a próxima reunião. A UCS tá entrando um pouco nessa sintonia, os gestores, tu pega a nossa agenda e uma quantidade interminável de reuniões que, muitas vezes, não acaba em nada.

Um docente entende a organização como pública pela sua lentidão: “Eu acho que temos um viés de empresa pública, tudo muito lento. Tu queres fazer uma coisa esbarra aqui, esbarra lá”. Outro professor, dentro dessa linha, afirma: “Acho ela [a organização] muito lenta, eu acho ela muito centralizada”. Centralização essa que é propriedade de outras instituições, as quais um docente compara a universidade: “Apesar de ser uma empresa privada, ela tem características de uma empresa pública. Os níveis hierárquicos, o processo decisório é muito complicado. [...] Uma estrutura muito militarizada, parece a Igreja”. Um professor entende que a contradição *público x privado* representa a própria cultura da instituição: “A cultura de uma organização pública. [...] Apesar de ter o ônus de uma empresa privada”.

Os funcionários entendem a organização como burocrática, com o mesmo sentido negativo destacado pelos professores. No entanto, a associação mostra-se mais focada na questão das dificuldades em se prestar um atendimento melhor às demandas de alunos,

professores e gestores. Um funcionário, indagado sobre os processos de trabalho, afirma: “Muito burocrático, burocracia. Ela [a organização] é muito grande, tem que envolver muitas pessoas, muitas autorizações, acho que isso impede da gente agilizar as coisas. [...] Fica muito amarrado”. O próprio reitor, em análise do seu primeiro ano de gestão, expressa a necessidade de reduzir o “peso da máquina administrativa”.

A questão do **poder** presente na instituição também é levantada por professores e funcionários. Em geral, com uma conotação negativa.

Alguns docentes associam o poder à propriedade. Indagado sobre a cultura da organização, o professor afirma: “É um anseio do poder, uma questão de propriedade, de posse”. Dentro dessa linha, um docente queixa-se: “Acho que muita gente que é dona de uma área. Donos. Aí não mexe, faz o que quer, não há uma integração. [...] Fala com o fulano que é o dono da área”. Outro docente comenta até uma espécie de propriedade de disciplinas: “Vejo [a competição], eu poderia abrir, mas eu vou perder minha disciplina. Daqui a pouco, nós temos os grupos. [...] Aqui dentro do meu centro eu transito. Mas existem os grupos”.

Outros professores associam o poder à existência de feudos dentro da organização, gerando uma contradição entre passado e modernidade. A esse respeito, um docente comenta:

Então eu acho que tem muita coisa a ser melhorada aqui dentro porque justamente esta raiz feudal impede ela [a organização] de enxergar isso, de modernizar determinados processos.[...] Ela guarda posições dos feudos, do antigo. Então o novo e o antigo convivem. E, em muitas vezes, o antigo predomina sobre o novo.

Um professor relaciona essa questão do poder à resistência às mudanças. Tratando sobre a cultura da organização, o docente comenta: “Ela é uma cultura muito enfocada no poder. E uma cultura de resistência a mudanças, porque a cultura reflete o jeito das pessoas. Ela tá assim com dificuldade de adaptação, tá muito lenta”. No mesmo sentido, um professor afirma: “As formas de gestão, as ferramentas sempre ficaram em segundo plano, nunca são implementadas. Eu vejo que lá fora as coisas acontecem. Aqui, ou porque não tem dono, ela [a UCS] não tem o intuito de lucro, as coisas ficam à margem”. Outro docente associa a questão das mudanças ao comportamento dos membros da organização: “Nós somos um tanto acomodados, quem pode fazer tem um pouco de medo, uma parcela que tem poder fica na sua”. Um docente comenta a influência política partidária, enfocando também a cultura da organização: “Uma cultura muito política, política-partidária. Isto é um entrave, entrava as coisas”.

Os funcionários citam questões do poder a partir dessa última visão exposta pelos professores, igualmente dentro de uma abordagem crítica. Assim, um trabalhador afirma, indagado sobre algo negativo dentro da instituição: “Negativo, às vezes, um pouco de política”. Outro funcionário, também tratando sobre a cultura organizacional, comenta: “A busca do poder, em todas as instâncias e áreas. Como a gente não tem uma determinação, ela não é de ninguém, ela tem lucro e é filantrópica. Uma cultura contraditória que vai influenciando o comportamento em toda a organização”. Outro funcionário destaca, na sua visão sobre a cultura da universidade, a relação do poder com a informação: “As informações aqui dentro, na verdade, são muito fechadas nesse círculo do poder”.

Essa categoria traz elementos que demonstram a complexidade da cultura de uma instituição como a UCS. Componentes integrados, como a autonomia, aparecem de forma simultânea a elementos como o poder. A análise conjunta de tais componentes representa o desafio referido por Martin e Frost (2001), para justificar os estudos culturais nas organizações.

6.1.5 Relacionamento

Nessa categoria foram agrupados elementos que indicam a forma como os atores da instituição interpretam os diversos relacionamentos entre todos os membros que compõem a organização estudada (Quadro 6). Quanto a essa categoria, convém esclarecer que o nível de relacionamento e o ambiente da organização, e como eles são interpretados pelos atores são fundamentais para entender as chamadas práticas informais da instituição.

<div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);">Atores Categoria</div>	<i>Professores</i>	<i>Funcionários</i>	<i>Alunos</i>
	Família	Família Concorrência	Família

Quadro 6 – Relacionamento

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Nos três grupos de agentes entrevistados aparecem citações sobre a **família** para explicar a cultura da organização, em diversas orientações, em tom de crítica ou de elogio.

Um docente, indagado sobre a presença do aspecto familiar na instituição, associa esse elemento ao protecionismo:

Sim, bastante, eu acho que tem uma relação muito forte, eu vejo, porque, assim, a tua maneira de ser na tua casa não é muito diferente da tua maneira de ser aqui. [...] Por exemplo, o protecionismo de não querer prejudicar A ou B, que é da mesma família, entendeu?

Outro professor relaciona a instituição à figura da casa: “Eu sempre associei a UCS à palavra casa. [...] Fiz defesa da UCS como minha casa. [...] O melhor é que eu sou integrante dessa casa, se a UCS vai bem eu vou bem”.

Um funcionário expõe a questão dos benefícios, apoiando-se numa metáfora envolvendo a questão familiar: “A UCS é uma mãe, todo mundo diz. Por quê? Porque tem a creche, para as mães, para os pais. Porque tem o benefício de 50% para os funcionários que querem fazer pós-graduação, mestrado e até mesmo doutorado. Então, tem as vantagens”. Outro empregado define a cultura como “paternalista, familiar”.

Já os alunos também associam a questão ao paternalismo, enaltecendo o convívio com colegas e professores, observado nas citações a respeito da cultura expostas anteriormente. Um aluno, comentando sobre a cultura da instituição, expressa a metáfora da casa já referida: “Paternalista talvez, eu vejo assim. [...] Eu me sinto em casa, família, realmente família”.

Algo que pode auxiliar na explicação da citação, por diversos entrevistados, da questão familiar é a constatação de relacionamentos conjugais surgidos a partir da frequência na instituição. Um docente relatou ter sido testemunha de um casamento, e posterior separação, de um casal que se conheceu através de uma atividade em grupo proposta por ele. Um dos alunos afirmou ter conhecido seu cônjuge, também estudante, na universidade.

Dois funcionários fazem referência à **concorrência** no ambiente de trabalho. Um desses entrevistados comenta:

Eu acho bem conflitante. Não sei se em toda a organização, por ser muito grande, acontece isso, se é uma coisa geral das organizações ou se é nossa característica mesmo. [...] E cada um defende com muita firmeza. Aqui parece que todo mundo, mesmo sendo teu colega tá concorrendo ou defendendo seus propósitos.

No entanto, de uma forma geral, todos os três tipos de agentes concordam que o relacionamento entre as pessoas é positivo na universidade. Um professor destaca: “O fato de tu estar lecionando te cria um rol de relacionamentos muito grande e positivo, sempre visto como professor. Mesmo que tu reprove alunos, um ou outro vai falar, no geral o lado positivo é mais bem estruturado”. Outro docente, com longo tempo de trabalho na instituição, comenta o relacionamento com os gestores: “o grupo de gestores sempre me tratou muito bem, com consideração e respeito”.

Um funcionário comenta, a respeito do ambiente entre os trabalhadores da organização: “As pessoas aqui dentro se querem bem, se gostam, gostam do lugar em que trabalham”.

Já os alunos destacam o vínculo criado a partir do relacionamento com as outras pessoas que transitam pelo espaço da instituição. Um estudante, dentro dessa linha, afirma: “Positivo acho que é tudo isso, esse vínculo, essa questão do relacionamento com professores, com colegas, com todos”. Outro discente corrobora: “Uma [coisa] positiva, por exemplo, o relacionamento aluno-professor, o relacionamento entre colegas, o ambiente é muito bom”.

Os funcionários trazem relatos do dia-a-dia de trabalho para explicitar o relacionamento com os demais atores. Um funcionário destaca histórias referentes a uma polivalência necessária para atender a todas as demandas:

Pois é, do meu trabalho? Acho que a forma como a gente tem que ser polivalente aqui na UCS. A gente já foi como secretária meio enfermeira, meio psicóloga, de tudo um pouco. Sabe, acho que essa questão, a gente teve que muitas vezes socorrer alunos e a gente tem que tá preparada para tudo, esfriar. [...] A gente tem que socorrer as pessoas, acalmar as pessoas, dizer para não mexer. Tem que ter uma noção quase de tudo.

Esses relacionamentos, implicando até na construção de novas trajetórias pessoais, são exemplos que personificam a abrangência do conceito de cultura organizacional, sugerida por Cavedon (2003), visando abrigar os significados do que acontece também fora da organização.

6.1.6 Professor

A universidade analisada depende muito dos professores. Os docentes ocupam, além das funções de ensino, pesquisa e extensão, a maioria dos cargos administrativos de relevância hierárquica. Em função do observado na pesquisa, considerou-se conveniente a criação de uma categoria específica para esse tipo de agente da organização (Quadro 7).

<div style="text-align: center;"> <i>Atores</i> <i>Categoria</i> </div>	<i>Professores</i>	<i>Funcionários</i>	<i>Alunos</i>
	Diferenças		Diferenças Qualificação

Quadro 7 – Professor

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Algo que aparece de modo um tanto velado nas entrevistas, mas que se mostra importante na observação é o reconhecimento das **diferenças** que os professores expressam. Elas podem estar associadas ao nível de pertencimento, às relações de poder ou até outros motivos. No entanto, em diversas ocasiões durante o período de observação, nota-se as diferenças de percepção entre professores e professores-gestores, entre professores horistas e professores de tempo integral, entre professores titulados e não titulados e entre professores lotados em diferentes centros. Dessa forma, existem tipos diferentes de envolvimento dos docentes, ao contrário dos funcionários, que mostram uma natureza mais homogênea quanto ao pertencimento à organização.

Um professor, ao reportar-se à cultura da instituição, comenta a existência de subculturas: “A UCS tem uma cultura muito forte, muito centralizadora, mas com muitas subculturas e, inclusive, com contracultura”. Um estudante também faz referência às diferenças referidas: “[...] cada um tem sua cultura, que forma uma só, mas com diferenças”. A existência de subculturas implica, conforme a visão de autores como Martin (2002) e Van Maanen (1991), na ocorrência de conflitos. Esses conflitos podem ter sua dimensão ampliada pelo fato dos professores constituírem o grupo que efetivamente é o responsável pela gestão da instituição.

Os alunos fazem diversas referências a professores, tanto de uma forma positiva quanto de um modo negativo. Nota-se que a **qualificação** do docente, percebida por grande parte dos estudantes, repercute na visão que o discente tem da própria instituição.

Alguns discentes associam a figura do professor à própria qualidade da instituição. Um aluno, indagado sobre elementos positivos da universidade, afirma: “É muito boa, a biblioteca, os professores também”. Os estudantes elogiam a disponibilidade do professor. Um aluno comenta a esse respeito: “Positiva a qualidade de ensino. Eu acho que a qualidade de ensino é boa. Eu acho que os professores se disponibilizam, eu não posso me queixar de nenhum professor. Todos eles me deram a atenção que eu precisei”.

Uma parte dos estudantes reconhece a qualificação dos professores. Um discente comenta: “Acredito que [a universidade] tem professores muito qualificados e está buscando cada vez mais isso”. Outra parcela dos alunos questiona a qualificação de alguns docentes. Um estudante, questionado sobre aspectos negativos da organização, afirma: “Ah, alguns professores, a qualificação e a metodologia de aula. Tem professores que, eu vejo que até têm conhecimento, mas não têm didática. São muito ultrapassados. [...] Tu acaba não aproveitando”.

Também criticando a questão da acomodação do docente, um aluno se manifesta: “Tem professores, que eles estão aqui há anos. Ah, e por mais que se especializem, eles continuam com a mesma cultura, digamos assim. E isso é muito complicado”.

Um estudante conta a respeito de um engano cometido por um professor na soma das notas da primeira disciplina cursada na instituição. Segundo o estudante, o docente demorou a admitir o erro e reconhecer a aprovação. O discente revela: “E eu já vinha meio contra a vontade, que o pai que meio [insistia]... E daí, no primeiro semestre, rodar. Eu ia desistir”. Outro estudante relata lembrança semelhante: “Uma cadeira em que eu rodei, que até hoje eu fico meio p. da vida. Que é uma coisa negativa, mas em relação ao instrutor”.

O informativo *Atos & Fatos* também traz conteúdos que mostram a preocupação da instituição com a questão da qualificação dos professores, manifestada pelos alunos. A avaliação *on-line* é tratada em diversas edições. Quando é noticiado, esse mecanismo aparece associado à busca de informações para melhorar a “qualificação pedagógica” e a homenagens aos professores bem avaliados pelos alunos. Também a constatação de professores com longo trabalho na organização aparece através da homenagem aos docentes e funcionários que completam 15 e 25 anos de atividades na universidade. Parece que, para muitos estudantes, o

espaço de sala de aula é o principal indicador da qualidade de uma instituição de ensino. O informativo mostra a concordância da organização com essa percepção através da reprodução da fala de um dos gestores: “[...] sala de aula e aula são sagradas”.

Ressalta-se, através da pesquisa, a importância do professor para a instituição em três sentidos. O primeiro diz respeito à ocupação das funções mais básicas no ensino, pesquisa e extensão. O docente ocupa também a maior parte dos cargos de gestão. Por fim, o desempenho do professor em sala de aula é responsável, em grande parte, pela visão que o estudante tem da própria instituição.

6.1.7 Estrutura física

Nesta categoria são agrupados os dados levantados na pesquisa que dizem respeito à estrutura física da universidade (Quadro 8). Nesse sentido, é importante observar que as observações se referem à Cidade Universitária, localizada em Caxias do Sul, o mais antigo campi da instituição.

<i>Atores</i> <i>Categoria</i>	<i>Professores</i>	<i>Funcionários</i>	<i>Alunos</i>
	<i>Estrutura física</i>	<i>Estrutura física</i>	<i>Estrutura física</i>
	Aspectos positivos	Aspectos positivos	Aspectos positivos
	Deficiências	Deficiências	Deficiências

Quadro 8 – Estrutura física

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Observa-se que quase todos os atores destacam **aspectos positivos** do arranjo físico, ou seja, reconhecem que a universidade dispõe de uma estrutura física que atende grande parte das necessidades dos seus trabalhadores e alunos.

Um professor destaca: “Eu acho que a estrutura que a UCS tem é muito positiva, eu acho que um dos grandes pontos que se formou a partir dos tempos é essa estrutura”. Outro docente considera a estrutura física como “um exemplo”, destacando: “Tem cinema, tem tudo. Tu mora aqui dentro, porque tem tudo”. Outro professor considera a estrutura o “ponto forte”

da instituição, destacando o papel estratégico da mesma: “Esse é o nosso ponto forte, a biblioteca é fantástica, isso ninguém nos tira. É praticamente impossível uma instituição concorrente se instalar com a mesma estrutura da UCS. Isso, na verdade, é sinalizador de competência”.

A estrutura também está associada à beleza. Um docente afirma: “Ela é muito bonita, ela é cativante, deixa em quase todos uma boa impressão”. Mais uma vez a questão da “concorrência” é levantada por outro professor, mas dessa vez ligada ao contexto societário: “Acho a estrutura da universidade, no geral, boa. Boa e bonita. [...] Mas de uma forma geral, a estrutura física é invejável no contexto das outras universidades do estilo da nossa”. Um professor destaca a impressão que a estrutura física deixa nos visitantes: “É algo marcante, é uma referência, marca aos olhos de quem vê, quem vem de fora fica impressionado”. Um outro docente associa o campus a um ambiente agradável:

Quando os professores reclamam que estão cortando grama, eu digo que bom que a gente tem que reclamar da máquina de cortar grama. Porque tu ouves os sabiás cantando, um papagaio, coisa mais linda. [...] Eu gosto muito dessa paisagem, essas flores, essas árvores, eu curto muito isso, eu acho um ambiente sereno.

Um professor, no mesmo sentido, relata:

Eu andava por aqui. E comecei a andar pela alameda das castanheiras (ao lado da biblioteca central). Eu tinha uma idéia que eu não queria sair daqui nunca. Aqui era o meu lugar. E eu pensava: eu vou ficar velhinha e vou subir ainda a alameda das castanheiras.

Os funcionários, na sua maioria, destacam a beleza do campus, citando a natureza do lugar, o zoológico e os jardins. Um desses trabalhadores associa essa visão à própria cultura da organização: “Eu acho que é harmonia e beleza”. Os entrevistados afirmam que o local tornou-se uma espécie de atração turística da região. Um funcionário, indagado sobre a estrutura física, afirma:

Eu acho fantástica. Não, eu sempre digo que é uma das coisas que fazem com que as pessoas se apaixonem pela UCS. A estrutura física é um dos componentes que faz com as pessoas acabem gostando da UCS. [...] A UCS se tornou referência de lazer. É lotado, sábado, domingo.

Os alunos confirmam o campus como ponto de visitação. Um estudante afirma: “Eu acho assim bem aconchegante, todas as instalações. No final de semana, muitas vezes, a gente vem passear”. Os discentes também consideram positiva a estrutura colocada à disposição pela universidade. Um estudante confirma: “Muito boa, muito boa, tudo funciona”.

No entanto, os docentes apontam também **deficiências** na estrutura física da universidade. Alguns afirmam que os prédios são pouco funcionais. Um docente afirma:

Me chama a atenção a quantidade de pedra, de cimento, de concreto que existe. Na verdade, depois que eu comecei a morar aqui em Caxias eu notei que isso tem uma relação com a cultura local, tem que ter tijolinho [...] Acho que os prédios poderiam ter sido mais funcionais.

Outro professor, dentro da questão da funcionalidade, destaca a inadequação dos prédios ao clima frio da região. Outros docentes comentam a respeito de algumas deficiências de equipamentos, como, por exemplo, a ausência de Internet sem fio (*wireless*).

Um docente associa a disposição física do campus de Caxias do Sul a questões históricas. O professor afirma:

Eu acho que tem que ficar bem claro que essa universidade foi criada por decreto no período da ditadura, em 67, pelo Marechal Castelo Branco. E como uma estrutura, criada na época da ditadura, ela foi criada em blocos autônomos, para evitar a reunião. Então, de uma forma geral se procurou afastar os alunos, uns dos outros. [...] Então aqui é tudo longe e cada vez está se espalhando mais. É só tu veres a distância daqui à Biotecnologia, só com ônibus ou com carro.

Um funcionário revela, dentro da linha de alguns professores, deficiências da estrutura que, algumas vezes, geram reclamações de alunos. Outro empregado destaca a necessidade de se estar atento aos pequenos detalhes que formam a estrutura: “Se não tiver alguém que esteja de olho, se o senhor vir uma placa caindo, o senhor tem que avisar, para quem pode, arrumar”.

Também os alunos relacionam problemas da estrutura da instituição. A dificuldade de estacionamento dos automóveis, a inadequação climática e o tamanho das salas em relação ao excesso de alunos no turno da noite, bem como a ausência de um centro para grandes eventos, como formaturas, são apontadas pelos estudantes.

Analisando os dados levantados nas edições do informe *Atos & Fatos*, expostos no capítulo anterior, são comprovadas as manifestações dos atores. Alunos do ensino

fundamental da região passando férias no campus, a ampliação de blocos e o investimento em equipamentos de laboratórios confirmam algumas falas dos agentes ouvidos.

O arranjo físico do campus analisado é marcado pela imponência física, o concreto. No entanto, os prédios e as salas, tanto as de aula quanto aquelas ocupadas pela administração enquadram-se dentro de um estilo mais espartano, sem luxo ou ostentação. Nota-se que, em determinado momento do relato das falas dos entrevistados, é utilizada a expressão “harmonia” para representar a beleza do conjunto físico da instituição. Parece que essa estrutura bonita, sem ser luxuosa, representa um pouco da homogeneidade da organização, dentro da lógica do conceito de cultura organizacional proposto por Cavedon (2003).

6.1.8 Ritual

Muitos rituais acontecem na universidade, como se observa analisando o conteúdo do informativo *Atos & Fatos*. Recepções de calouros, novos professores e alunos estrangeiros são registradas, juntamente com homenagens a professores e funcionários pelos anos de trabalho à instituição. Também distinções a professores bem avaliados pelos estudantes, aulas inaugurais e reencontros de egressos, noticiados pelo informe, são exemplos de rituais desenvolvidos pela organização. Um ritual de passagem, também destacado pelo informativo, foi especialmente indagado aos respondentes: a cerimônia de formatura.

Na instituição existem dois tipos de cerimônias de colação de grau e diplomação dos formandos. A primeira forma acontece através da organização conjunta dos alunos - em geral, através de uma empresa especializada em eventos – e da própria universidade. O segundo tipo é a chamada formatura solene integrada, organizada totalmente pela instituição, na qual alunos de diversos cursos recebem a diplomação no mesmo dia. A maioria dos estudantes escolhe a primeira opção. Como todos os entrevistados já haviam presenciado esse ritual, imagina-se que a visão dos três tipos de agentes auxilia a fornecer um melhor entendimento sobre as consistências, inconsistências e contradições de visão sobre tal manifestação da cultura organizacional (Quadro 9).

<i>Atores</i> <i>Categoria</i>	<i>Professores</i>	<i>Funcionários</i>	<i>Alunos</i>
	Duração Emoção Beleza Formal x Informal Ingratidão	Duração Emoção Beleza Formal x Informal	Duração Emoção Beleza

Quadro 9 – Ritual

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Visando a um melhor entendimento de tal ritual, segue uma rápida descrição de uma cerimônia de formatura de alunos do curso de Administração, acontecida no dia oito de março de 2008, um sábado, às 17 horas. Tal exposição é decorrente da participação, como coordenador de curso, do autor deste estudo em tal evento, ocorrido num ginásio poliesportivo de Caxias do Sul.

A cerimônia é longa, dura cerca de três horas e meia. As autoridades entram no ginásio e ocupam as cadeiras dispostas junto a uma mesa longa. Após a saudação do reitor, o Hino Brasileiro é tocado por uma orquestra. O paraninfo, professor da instituição, recepciona os formandos. Uma fila enorme – mais de 100 alunos togados – entra no ginásio, entre aplausos e sirenes que vêm da platéia que, praticamente lota o local.

Após o juramento coletivo, um secretário da cerimônia chama cada um dos formandos, pela ordem alfabética. No momento de cada chamada uma trilha musical, escolhida individualmente pelo estudante, é tocada. As autoridades acadêmicas colocam o barrete sobre a cabeça do estudante, pregam um *boton* da universidade na toga do aluno e o cumprimentam. Por fim, o formando recebe o diploma e cumprimenta o paraninfo, o patrono, o homenageado de honra e o coordenador do curso. Após, o estudante dirige-se ao centro de uma passarela e espera o outro formando chamado, para cumprimentá-lo, posando para as fotos.

Depois desse ato longo, iniciam-se os discursos. Um aluno fala em nome da turma. Discursa, na sequência, o paraninfo, um professor da instituição. Após, o patrono – empresário da região – conta sobre sua experiência profissional e o crescimento gigantesco de sua empresa. Em seguida, alunos entregam uma pequena escultura a um tradicionalista conhecido no Estado, homenageado pela turma, enquanto um músico nativista da região,

interpreta a canção “Canto Alegretense”. São entregues troféus ao aluno com melhor desempenho acadêmico, pelo representante do Conselho Regional de Administração e aos estudantes que realizaram os melhores trabalhos de conclusão de curso, na visão da Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul, pelo representante da ala jovem da entidade. Na fala do representante da universidade são nomeadas todas as autoridades presentes, sendo cumprimentados os novos profissionais da área de Administração e lembrada a importância dos familiares na trajetória acadêmica desses egressos.

No encerramento da cerimônia, é tocado o Hino Riograndense. O mesmo parece adequar-se ao *slogan* da turma, presente no convite para a cerimônia: “Sirvam nossas façanhas de modelo a toda terra”. Tanto a música nativista quanto o último hino parecem emocionar os presentes. A representação do gaúcho em tal cerimônia parece comprovar que a mesma se traduz numa forma de unir os diferentes habitantes do Rio Grande do Sul em uma espécie de oposição ao restante do Brasil, conforme destaca Oliven (1994). Também tal fato auxilia na compreensão das interações complexas que também moldaram a identidade dos colonos da região, conforme Franzina (1999).

O grupo de autoridades retira-se do palco e os alunos confraternizam, jogando os seus barretes ao alto. Fotógrafos e cinegrafistas filmam o evento, registrando os formados e os seus familiares. Acontecem, em Caxias do Sul e em outros municípios da região, diversas festas individuais dos novos administradores destinadas a recepcionar seus parentes e amigos.

A seguir são levantados os dados referentes às diversas visões dos agentes entrevistados e à observação realizada pelo pesquisador sobre o ritual da formatura dos alunos da instituição.

Quanto à **duração**, percebe-se que a cerimônia é muito longa. No caso da solenidade do curso de Administração, descrita anteriormente, cabe destacar o grande número de alunos formandos – de três turnos – em cada solenidade. Um professor brinca sobre tal duração: “A do final do ano quase matamos o patrono”. Outro docente preocupa-se com o conforto dos convidados: “Eu não sei se é um abuso, mas demora muito”.

Os funcionários também entendem que a solenidade se estende por muito tempo. Um desses agentes afirma: “O que mais incomoda é a duração. Eu acho muito tempo. Muito cansativa”. Os alunos também compartilham em relação à preocupação com o tempo. Um estudante comenta

Já o que mais me chama a atenção é o número de alunos e a demora. Impressionante. Até estavam comentando que deveriam colocar no protocolo que solenidades deste tipo tivessem horário de começo e de fim, porque senão se estende muito. Né? Estou preocupada com a minha.

Professores, funcionários e alunos concordam que a cerimônia produz alguns momentos de **emoção**. Um professor afirma: “Acho que é um ritual marcante, é emocionante. É algo assim que a UCS não deve deixar de acontecer. É algo histórico da cultura dela”.

Os funcionários citam alguns momentos em que essa emoção fica mais evidente. A esse respeito, um trabalhador afirma: “É um ritual, aquele momento da entrada dos formandos, aquela música. Aquilo toca no interior das pessoas, o momento do hino nacional, uma coisa muito séria”.

Já os alunos, baseados nas cerimônias envolvendo colegas, ressaltam ainda mais o componente emotivo do ritual, já projetando suas futuras solenidades. A esse respeito, um estudante comenta:

Hoje, eu vejo o que a pessoa que tava lá em cima passou. A alegria que ela tava sentindo, a emoção de concluir. Até nós estávamos conversando que tem um pessoal que vai fazer de gabinete. Nós estávamos tentando convencer. Pôxa, não tem emoção melhor. Recebe aquele canudo depois de tudo. É um marco, a confraternização com os colegas, isso não tem preço.

Um aluno confirma a projeção da emoção da solenidade a partir das experiências dos outros estudantes: “Eu chego a me emocionar. Eu só quero ver na minha. Eu vou ter que me preparar psicologicamente”.

Alguns professores, funcionários e docentes ressaltam a **beleza** do ritual. Um docente, com experiência de trabalho também em outras instituições de ensino superior, afirma sobre as cerimônias de formaturas: “Eu acho que são das mais bonitas que existem. E aqui na UCS eu percebi que ela é tratada com muito maior importância do que em outras instituições”.

Um funcionário destaca o momento, segundo ele, em que a beleza da cerimônia ressalta-se: Eu acho muito bonito os discursos que os professores fazem. Os alunos, aquele desabafo”. No mesmo sentido, um aluno destaca uma parte como a mais bela do ritual: “Eu fui nesta última e eu achei muito bonitas as homenagens que fizeram”.

Professores e funcionários comentam sobre a contradição entre o **formal e o informal** no ritual de formatura. Vários docentes lamentam a perda do caráter solene e simbólico do ritual, acontecida nas últimas décadas. Um professor comenta a esse respeito:

Quando eu sou convidada como paraninfa, que eu tenho que falar, eu procuro retomar esse sentido. Não é um desfile de modas, não é roupa, fantasia que alguns alunos pensam que é. É uma pessoa investida de um poder de esmiuçar a vida de outro. E ela tem que guardar sigilo. Ela tem que lidar com o público. Ela tem que dar moderação. Ela tem que ter valores que estão vinculados à toga, ao juiz. Vinculados ao sacerdócio. Eles têm que ser retomados, a toga e a beca são os símbolos. Eu acho, eu acho que a gente tem que retomar o sentido e o significado. Passa despercebida a coisa mais importante que está acontecendo.

Um docente mostra-se bastante enfático sobre a relação aludida: “Acho que a universidade precisa urgentemente mudar isso. Tem que separar as coisas: o ato formal e depois a festa”. Outro professor afirma que a solenidade tem que ser tratada com “pompas e circunstâncias”, observando o que ele entende como uma “deteriorização da qualidade” do ritual. Outro docente completa: “A quebra do protocolo nas formaturas é uma coisa que eu acho que tem de acabar”.

Um professor critica a mudança do ritual, com o decorrer do tempo, buscando explicar a transformação ocorrida:

Eu acho que a formatura deixou de ser um rito acadêmico para ser um rito festivo de uma sociedade de consumo. Exatamente no momento em que entraram estas empresas, colocando telões, megaespetáculo, aliás de péssima qualidade, fez com que antigos ritos acadêmicos se tornassem ritos mercadológicos. Onde os alunos gastam muito e tenha pouco significado. Talvez tenha o significado pessoal. O rito solene acadêmico deixou de ter qualquer papel, com gritos, algazarra. Eu não sei, é uma festa do mercado que não me agrada, não é uma questão de ser antiga, é uma questão de ter bom gosto.

Alguns professores, em geral mais jovens, parecem ter uma visão mais amena da contradição entre aspectos formais e informais da cerimônia, preferindo destacar a organização da solenidade. A esse respeito, um docente afirma: “Eu não vejo pompa, eu vejo organização”.

Os funcionários mais jovens buscam também valorizar os aspectos ligados à boa organização das solenidades. Um funcionário afirma: “Os eventos são muito solenes, têm muito respeito, organização. Tudo marcado, tudo certinho. Isso me chama atenção”.

Quanto à perda do solene no ritual, os funcionários se dividem. Um trabalhador mais jovem, concorda com a quebra da formalidade:

É um momento único do aluno, de comemorar com sua família, com as pessoas que acompanharam desde o início. [...] Ele quer fazer sua festa, cada um tem direito de fazer sua festa. Se eles quebram o protocolo... Pôxa, mas se for tudo perfeito... Cem por cento... Tem que quebrar um pouquinho do protocolo, do paradigma.

Já um trabalhador de mais idade discorda. Segundo o funcionário, com o passar dos anos, o ritual perdeu em termos de solenidade: “É uma cerimônia que eu acho assim. Que a turma que tá se formando não olha aquilo como uma cerimônia. Porque quando eu me formei, mal a gente respirava. Solene, perdeu esse tipo de solene”.

Com relação a esse menor formalismo caracterizando a cerimônia de formatura, cabe ressaltar a mudança do nível de importância da graduação na sociedade, com o decorrer do tempo. Hoje, tal grau de escolaridade é considerado mais uma etapa do que um fim. Em décadas passadas, tal graduação representava o ápice da carreira acadêmica da maioria do pequeno número de formandos. Atualmente, numa realidade em que prepondera a noção de educação continuada, mostra-se natural essa maior informalidade do ritual. Uma evidência dessa mudança reflete-se na constatação de que são professores e funcionários, de mais idade no grupo dos membros entrevistados, aqueles que lamentam o esvaziamento do aspecto formal das cerimônias. Os mesmos que mais vivenciaram o alto grau de influência da graduação na sociedade.

Dois professores entendem que o ritual expressa uma espécie de **ingratidão** dos alunos em relação aos docentes e à própria instituição. Um docente afirma: “Eu vejo que os alunos não convidam os outros professores. Então só têm os três professores presentes. É o paraninfo e dois homenageados, o coordenador, o chefe, e o diretor. Uma vez, todos os professores eram convidados e a maioria ia para a formatura”. O outro professor comenta: “Eles [os estudantes] são meio ingratos com a instituição. Acho que numa universidade federal, os alunos reivindicam, eles reclamam. Mas eles são gratificados, o tempo todo”.

O rito analisado, de passagem pela tipologia de Trice e Beyer (1984), é marcado por elementos que podem ser utilizados para compor o dia-a-dia da organização. Essa, segundo Martin (2002), é a principal função da cultura organizacional. A cerimônia mostra-se longa em função, em parte, do grande número de alunos formandos. O ritual é tão longo quanto a vida acadêmica de muitos desses formandos. Já inseridos no mercado de trabalho, com o sistema de matrícula por disciplinas, muitos estudantes demoram sete anos ou mais para se formarem. Essa realidade difere apenas em alguns poucos cursos da instituição, como Medicina, com um outro processo de matrícula. Existem alunos que, em função da pouca frequência na instituição, tem uma inserção acadêmica muito pequena. Assim a contradição

entre formalidade, própria de uma instituição como a universidade, e a informalidade típica do comportamento de jovens, fica também evidente no ritual. Nota-se que para muitos estudantes e seus familiares é complexa essa jornada que vai do vestibular até a formatura. Nesse sentido se justifica a emoção do estudante em concluir a sua passagem pela organização, com todas as dificuldades vencidas desde o ingresso.

6.2 CONSENSOS, SUBCULTURAS E AMBIGUIDADES NA CULTURA DA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

A partir dos dados levantados, é possível estabelecer concordâncias, conflitos e contradições que auxiliam a entender a cultura da instituição, sob a abordagem tríplice da cultura organizacional proposta por Martin e Frost (2001). Algumas relações são diretas, já evidenciadas na exposição das categorias desenvolvida na seção anterior. Outras são mais sutis. Nesse sentido, se justifica a construção dos oito quadros anteriores. No momento em que as subcategorias encontram-se dispostas em função da visão dos atores observada, elas auxiliam a indicar quais elementos da cultura da instituição encontram-se integrados, em conflito e fragmentados, segundo o enfoque de Martin e Frost (2001).

6.2.1 Consensos

A perspectiva da integração no campo da cultura organizacional, conforme exposto por Martin e Frost (2001), tem uma orientação para o consenso, visualizando consistências entre as diversas manifestações culturais das organizações e excluindo qualquer forma de ambiguidade. Na análise da cultura da universidade é possível verificar, em diversas categorias, elementos compartilhados pelos diversos atores, sejam eles professores, funcionários e estudantes.

Os atores manifestam orgulho da universidade, por diversos motivos. Para os professores a instituição apresenta-se como um símbolo de superação, em função de ter vencido os problemas iniciais, como a rejeição a uma organização jovem e a intervenção federal, na década de 1970. Os funcionários parecem gostar de trabalhar na organização. Um empregado sugere a imagem de uma certa “magia” da universidade, ao afirmar que o indivíduo que chega para trabalhar na UCS se sente “um pouco enfeitiçado”. O orgulho do aluno parece estar associado às dificuldades em trabalhar e estudar em uma universidade privada de bom conceito.

Existe uma concordância quanto a alguns valores, crenças e pressupostos em relação à organização. Os princípios sempre foram ressaltados como elementos centrais da cultura por autores da perspectiva da integração, como Schein (1992), Ouchi (1985), Peters e Waterman (1983). Através dos valores, esses autores propagam a consistência e a harmonia das ações de uma organização. Nesse sentido observa-se que o crescimento, a regionalização e o trabalho enquadram-se na referida categoria. Os atores da organização entendem esses elementos como essenciais dentro da universidade.

Observa-se a interligação entre tais elementos. Parece haver, na visão dos três grupos de atores, um crescimento da instituição ocorrendo de forma simultânea ao processo de regionalização, sempre através de muito trabalho. A noção desse crescimento permitindo o desenvolvimento dos indivíduos fica clara, de modo principal na fala dos estudantes. Em relação à importância da universidade para o contexto regional, apesar de algumas poucas vozes discordantes, parece que os pés da instituição estão fortes na região, ainda que, talvez, não reconhecidos de um jeito mais efetivo fora da academia. Nessa questão da regionalização, deve ser ressaltada a correspondência entre a diretriz planejada, no decorrer da história da instituição, e a realidade efetiva, com acertos e eventuais erros. Independente dos resultados atingidos, parece que esse processo de expansão regional marca a cultura da universidade. A representação do trabalho como valor essencial dentro da instituição também é compartilhada e, de certo modo, parece auxiliar na construção do crescimento e da regionalização como pressupostos da instituição.

Martin (2002) considera que a estrutura revela muito da cultura de uma organização. Em relação à estrutura da universidade, existe um consenso quanto ao grau de autonomia proporcionado a professores, funcionários e alunos. Essa autonomia é expressa como uma

espécie de liberdade. Também a autonomia é vista, segundo os atores da organização, tanto como benéfica, quanto pelo lado negativo.

Ainda na questão da estrutura organizacional, observa-se o consenso dos professores, funcionários e alunos quanto à força da imagem da universidade. Para Martin (2002), a imagem representa a visão do público externo a respeito da organização. Nota-se que, nesse caso, os professores associam a imagem à questão da força da marca da universidade. Também se observa que os docentes e estudantes visualizam uma valorização de seus currículos, através do trabalho e do estudo na instituição.

Quanto aos relacionamentos estabelecidos, é consenso entre os três tipos de atores a representação da família no ambiente da instituição. Nesse sentido, diversas metáforas são levantadas. A UCS aparece como a “mãe”, como a “casa” e como “paternalista”. Parece que os membros sentem-se protegidos pela grande organização. Também estudantes parecem construir novas “famílias” a partir dos relacionamentos formados no ambiente da universidade.

Aspectos positivos e deficiências são objetos de concordância entre professores, funcionários e alunos, em relação à estrutura física da universidade. A harmonia, destacada por Martin e Frost (2001) como elemento essencial de uma visão integradora da cultura organizacional, surge associada à beleza e a uma certa imponência da estrutura, percebida pelos atores da instituição. Também os agentes concordam com deficiências da estrutura, entre eles a insuficiência de áreas de estacionamento e inadequação de algumas salas de aula.

DaMatta (2001) entende um ritual como uma espécie de drama. Em relação ao ritual analisado – a cerimônia de formatura – os três tipos de atores manifestam uma certa impaciência em relação à demora e concordam com a emoção e beleza de tal solenidade. Professores e funcionários lamentam o choque entre aspectos formais e informais da cerimônia, com um certo esvaziamento do ambiente solene do ritual. Talvez tal reclamação sobre essa perda do caráter solene tenha relação com a expansão do ensino superior, com grupos cada vez maiores de formandos. Essa mudança faz com que surjam verdadeiros “espetáculos”, referidos pelos atores. Os 3,2 mil alunos, do ano de 1971, transformaram-se em 37 mil estudantes na universidade, em 2008. Essa expansão, com certeza, produziu mudanças na cultura da instituição.

6.2.2 Subculturas

A abordagem da diferenciação no estudo da cultura organizacional fundamenta-se na existência de subculturas, com naturais conflitos e inconsistências. Leite-da-Silva, Junquillo, Carrieri e Melo (2006, p. 383) afirmam que as subculturas e as relações de poder, entre outros fatores do cotidiano de uma organização, “não são, necessariamente, falhas a serem sanadas, indicam apenas a diversidade do contexto organizacional”. São aspectos que marcam a heterogeneidade de uma organização, conforme Cavedon (2003). A presença de subculturas fica evidente na organização, a partir da análise dos dados coletados.

Somente os funcionários revelam um sentimento de frustração em relação às suas perspectivas na organização. Tal sentimento mostra-se associado à falta de uma maior valorização, segundo os trabalhadores. É possível que a universidade, na sua dependência dos professores no ensino, na pesquisa e na ocupação de cargos de gestão, não tenha desenvolvido estratégias que auxiliem em tal valorização dos demais funcionários. Também existe a possibilidade de que tal frustração ocorra em função da comparação entre os fatores de trabalho dos funcionários e dos docentes, e não com os fatores do mercado de trabalho. Isso pode ser indicado pela constatação de que dificilmente um funcionário solicita para sair da instituição, o que pode revelar, por sua vez, condições de trabalho melhores na universidade do que em outras organizações da região.

Apenas os professores fazem menção à questão da influência da religião na universidade. Funcionários e alunos em nenhum momento reportam-se a essa influência. É possível que tal crença dos docentes esteja relacionada com o próprio perfil dos atores. São docentes de maior tempo de trabalho na instituição que fazem tal referência. Fica evidente tal influência na fundação da universidade e na composição do conselho da fundação que é mantenedora na universidade.

A subcultura não está apenas associada a categorias gerais, como professores, funcionários e alunos, no caso da instituição analisada. Fica evidente a existência de subculturas entre o grupo de docentes, no caso da universidade. A análise das subculturas, segundo Martin (2002), revela ênfases e conflitos dos grupos. São percebidas diferenças de entendimento sobre as diversas manifestações culturais da universidade entre os grupos de professores com mais ou menos tempo de trabalho na organização, com alguma ou nenhuma

experiência na gestão, horistas ou de tempo integral e também conforme a própria titulação. Essas inconsistências são naturais no grupo, em função dos diversos graus de pertencimento do docente em relação à universidade, bem como dos níveis de aproximação do mesmo em relação à gestão.

Cavedon (2000), comparando as culturas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e de uma universidade privada, a Unisinos, identifica que, em ambos os casos, os alunos classificam os professores como competentes ou despreparados. Os alunos da UCS mostram a mesma percepção. Os estudantes, ao mesmo tempo em que elogiam a qualidade de um grupo de professores, mostram-se descontentes em relação à atuação de determinados docentes. Já alguns professores mostram-se também em conflito com os estudantes em relação à percepção do ritual analisado, a formatura. Os docentes expõem o que consideram como uma certa ingratidão por parte dos estudantes, ao não estenderem o convite para a cerimônia a todo o corpo de professores. Fica evidente, numa instituição em que o espaço de sala aula é considerado sagrado, que tais conflitos repercutem na cultura da organização.

6.2.3 Ambiguidades

Meyerson (1991) afirma que a vida não é branca e nem preta, ela é cinza. Essa imagem traduz bem a perspectiva da fragmentação no estudo da cultura organizacional. Essa perspectiva prega a falta de consenso, indicando que a relação entre as diversas manifestações culturais não é marcada pela consistência ou inconsistência, sendo orientada pela presença de ambiguidades. Segundo Martin (2002, p. 344), “a ambigüidade, mais do que a clareza, é o coração da cultura”. Essas contradições e paradoxos aparecem na análise da cultura da instituição.

A UCS, comparada a outras universidades do Brasil, é jovem. Com seus pouco mais de 40 anos, teve apenas oito reitores, dois dos quais por longas gestões de mais de uma década. Paradoxalmente, a Universidade não aparece associada à figura dos seus gestores ou

fundadores, através da pesquisa realizada, mesmo entre a minoria de atores que buscou fazer tal associação. Um exemplo dessa contradição apareceu na fala de um dos docentes entrevistados. O professor, com muitos anos de trabalho para a instituição, no momento em que foi instigado a fazer comentários sobre a cultura da organização, afirmou que “a base da UCS é aquele reitor...”. Após um momento de silêncio, no qual o professor buscava lembrar o nome do dirigente, o entrevistado começou a descrever as características físicas do reitor. Apenas com a intervenção do pesquisador é que o docente conseguiu lembrar do nome do gestor.

Parece que tais resultados apontam para uma força institucional, a universidade apresenta-se maior do que qualquer dirigente. É provável que esse fenômeno esteja associado à questão da propriedade, à própria natureza jurídica da universidade. Pertencendo a uma fundação, com uma natureza comunitária, ela não pertence a ninguém. O atual reitor, em algumas cerimônias, conceitua a instituição como universidade privada, sem pertencer a ninguém, e universidade pública sem ser estatal. Essa pode ser a origem da referida despersonalização, por mais marcante que seja a gestão de algum reitor. Por outro lado, essa sensação de que a instituição não pertence a ninguém pode estar vinculada à crença de que ela pertence a todos, o que de certa maneira, explicaria o sentimento de orgulho manifestado por professores, funcionários e alunos em relação à universidade.

Observam-se alguns elementos que são compartilhados apenas por dois dos grupos de atores da instituição, característica que marca a perspectiva da fragmentação da cultura organizacional. Professores e funcionários demonstram um sentimento de responsabilidade para com a instituição. As deficiências de comunicação são marcantes na estrutura organizacional, concordam professores e funcionários. Essas dificuldades trazem consequências para a cultura da instituição, com um ambiente propício ao boato e com prejuízos ao atendimento aos agentes. Surge então a metáfora das ilhas revelando a existência de diversas unidades distanciadas pela ausência de um processo de comunicação mais eficaz.

Interligada à questão da comunicação, surge compartilhada, entre docentes e funcionários, a imagem da instituição como uma burocracia, não do ponto de vista da racionalidade abordado por Weber (1994), mas sim pelo enfoque das disfunções de uma organização burocrática, sugerido por Merton (1968). Entre essas disfunções aparecem a lentidão na tomada de decisão e, novamente, os prejuízos no atendimento das demandas dos atores.

Identificar fatores como o poder é considerado por Martin e Frost (2001) como a base do trabalho desafiador quando se estuda a cultura organizacional. Para Guerreiro Ramos (1983, p. 53), poder e política não são mais “manifestações clandestinas na organização e ganharam hoje um quadro formal na teoria administrativa”. A observação de relações de poder é compartilhada entre professores e funcionários da instituição analisada. É feita uma associação dessas relações com a existência de feudos e com questões políticas. Em geral, tais ligações são desenvolvidas em tom de crítica pelos atores da organização. Percebe-se que a imagem dos feudos se relaciona, de alguma forma, com a metáfora das ilhas destacada quanto aos problemas de comunicação da universidade.

Na análise das categorias, também verificou-se que algumas contradições são apontadas, de forma direta, pelos docentes e funcionários. Alguns desses agentes destacam a contradição existente na falta de aplicação de algumas ferramentas de gestão, que são objeto de ensino da própria instituição. Outra ambiguidade aparece nas falas de alguns funcionários. Ao mesmo tempo em que destacam o ambiente familiar da instituição, trabalhadores entendem existir, nos relacionamentos, uma certa “concorrência interna”. De algum modo, o funcionário manifesta uma certa desconfiança em relação aos colegas, o que parece paradoxal numa “família”.

No entanto, uma ambiguidade pode resumir alguns pontos centrais para o entendimento da cultura da universidade. Essa contradição pode ser resumida na tensão entre o *público* e o *privado*. A importância da instituição para a região é evidente. As falas dos entrevistados e o conteúdo analisado do informativo revelam as ações desenvolvidas pela universidade que apresentam um impacto decisivo para a comunidade regional. Apesar desse impacto público, a universidade sustenta-se, do ponto de vista financeiro, como uma organização privada.

Nota-se que essa tensão referida é própria do modelo de universidade comunitária adotado, conforme Bittar (2001). Um modelo que se apresenta em crise, segundo Paviani (2007). Observa-se a dúvida, também revelada pelo autor, na fala de um dos professores entrevistados sobre qual deva ser a estratégia de ação da instituição, a busca da qualidade ou o ensino em massa? Assim, a organização é simbolizada, para alguns docentes e funcionários, pela imagem da burocracia. Um território formado por “ilhas” – em função do sistema de comunicação deficiente – e “feudos”, bolsões de poder de maior ou menor âmbito. De alguma forma, exige-se da instituição um desempenho de universidade empresarial, com indicadores

seguidos à risca, aliado ao comportamento de uma instituição pública, com ações destinadas a resolver as demandas regionais. É possível que a associação dessa exigência à estrutura da organização, construída nas suas quatro décadas de existência, auxilie a explicar as origens das ambiguidades reveladas.

Parece claro, na análise que se fez da cultura da instituição, que os pés estão fortes na região e os olhos estão voltados para o mundo. O desenvolvimento da universidade, a partir desse ponto, no entanto, parece passar pela “administração” das ambigüidades próprias de um modelo construído nas mais de quatro décadas de sua história.

7 ELEMENTOS DE IDENTIDADE REGIONAL NA CULTURA DA UCS

A partir do que foi exposto no capítulo anterior, busca-se indicar elementos da identidade regional observadas na cultura da universidade. Esses elementos foram destacados a partir do levantamento bibliográfico, descrito no quarto capítulo, e das impressões dos entrevistados a respeito de tal identidade.

Três questões do roteiro das entrevistas semiestruturadas desenvolvidas junto a professores, funcionários e alunos, eram mais específicas em relação ao tema da identidade regional. Enquanto uma questão indagava que elementos caracterizam a identidade da região, uma outra questionava aos respondentes se eles percebiam alguns desses elementos na Universidade de Caxias do Sul. Também uma outra pergunta buscava saber dos agentes semelhanças e diferenças da universidade em relação a outras organizações da região em que esses atores haviam trabalhado.

Assim, as impressões dos entrevistados sobre a identidade regional são descritas, num primeiro momento, relacionadas aos elementos analisados a partir do referencial teórico sobre o assunto. Numa segunda etapa, após as impressões dos entrevistados sobre a presença de componentes da identidade regional na cultura, são relacionados esses elementos, bem como a natureza de sua apresentação na cultura da instituição analisada.

7.1 IMPRESSÕES DOS ENTREVISTADOS SOBRE A IDENTIDADE REGIONAL

São descritas a seguir, de uma forma geral, as percepções dos entrevistados a respeito dos elementos da identidade regional, suas presenças dentro da instituição e as diferenças e semelhanças da universidade com outras organizações da região. Acredita-se que tais informações solicitadas, constantes também do roteiro do instrumento semiestruturado de coleta de dados, podem auxiliar a esclarecer a questão norteadora deste estudo.

Apenas um dos entrevistados não nasceu e nem reside em alguma cidade da região colonial da serra gaúcha. No entanto, desde 2001, o referido professor trabalha na instituição. Dessa forma, foi solicitado aos respondentes que indicassem elementos que, nas suas opiniões, compusessem a identidade da região.

O trabalho é a característica mais citada pelos respondentes. Nota-se, logo em seguida, a indicação do empreendedorismo como elemento essencial da identidade regional. Um docente afirma: “Uma fome por trabalho, uma prioridade pelo trabalho. Numa análise do ponto de vista da economia, no *trade-off* lazer e trabalho, deve ser 99% trabalho e 1% lazer”. Outro professor destaca: “O que marca é o trabalhar para viver. Esquecem de viver, eles [as pessoas da região] vivem para trabalhar”. Outro docente é enfático: “Trabalho, trabalho, trabalho, dinheiro, dinheiro, trabalho, trabalho, dinheiro, crescimento”.

Um docente enfatiza a junção entre trabalho e empreendedorismo:

É valor para o trabalho, importantíssimo, tanto que a escola é valor secundário. [...] Então eu acho que essa questão da produtividade, do enriquecimento, junto com a produtividade, é um valor. [...] O empreendedorismo que eu acho que é uma característica aqui da região, o pessoal faz e inventa, faz e inventa. Vê a Grendene [empresa com matriz em Farroupilha], todo o tratamento que Nova Prata dá ao basalto. É o empreendedorismo, a volta por cima que Farroupilha deu com as malhas. [...] É impressionante como fazem, criam.

Um professor indica o gestor empreendedor como fundamental na identidade regional, expondo uma visão positiva e uma característica negativa sobre o mesmo: “O perfil empreendedor do nosso gestor. [...] É um povo centrado no trabalho, o que é bom, mas tem o lado ruim, não planeja seu negócio”.

Esses dois elementos – valorização do trabalho e empreendedorismo – aparecem associados nas citações a diversas características. Alguns entrevistados os relacionam à atividade industrial. Um docente comenta:

Olha, quer ou não, ela [a região] se caracteriza pelo empreendedorismo. Ela é empreendedora, ela é um destaque nacional. E principalmente, eu posso dizer para ti com certeza absoluta, o empreendedorismo voltado para a área industrial. [...] Porque a região nordeste se destaca. Caxias, Bento, Garibaldi e Flores [da Cunha] se destacam porque... em função das indústrias. O comércio é um complemento.

Outro professor confirma esse caráter industrial, destacando o comportamento do indivíduo da região: “Levanta cedo e trabalhar na metalurgia. Tu pode vê, é uma cidade [Caxias do Sul] que não tem vida noturna. É uma cidade que o povo só pensa no trabalho. É nossa cultura”. Um docente cita as indústrias que, segundo ele, dão visibilidade à região: “Grandes indústrias, de projeção nacional. E vejo também falar muito de Farroupilha, Bento, mas principalmente de Caxias, que é o polo. E as pessoas falam de Agrale, falam de Marcopolo, de Randon, uma Grendene, são marcos na região. As pessoas vêem isso”.

Um funcionário comenta a respeito da questão do trabalho e do empreendedorismo na região: “São trabalhadores [sobre o povo da região], com garra, com visão, empreendedorismo. Isso marca a nossa região”. Um funcionário faz alusão também à questão industrial, citando a questão da migração de outras regiões:

A industrialização, porque [Caxias do Sul] é a cidade das indústrias. A família da minha mãe veio tudo por causa das indústrias. Meu avô morava na costa do Rio Pelotas. Eles falavam na empresa Eberle. [...] A maioria dos meus tios e tias vieram para trabalhar nas indústrias, porque lá no interior não havia indústrias.

Outro funcionário confirma que a região é sinônimo, para muitas pessoas, de trabalho na indústria: “A identidade de Caxias é o pólo metal-mecânico. Não tem, não deixa a menor dúvida. Eu vim porque aqui tem emprego, tem fábrica”.

A perseverança aparece também associada à representação do trabalho. Um docente destaca que, em alguns casos, essa persistência convive com uma espécie de competição:

Existe uma perseverança, a determinação que é extrema. As pessoas não se abatem por pouca coisa. Ao mesmo tempo existe uma idéia também do pão-durismo. No geral, segurar muito as coisas, inclusive a própria informação, sem aproveitar, sem perceber que dividindo você vai mais longe, o aspecto da competição, em vez da colaboração. A colaboração permite ir mais longe. A cultura do ganha-perde. A questão italiana das dificuldades, não tem para dividir para todos.

Outro docente, dentro da mesma linha, observa: “Tem um colega meu que diz que Caxias cresceu por inveja. Na realidade, há vontade mais ou menos generalizada de evoluir, do crescer, do ser, do ter. Às vezes, mais do ter, muito enraizado aqui”. A questão das dificuldades referida é confirmada por outro professor: “Nós efetivamente somos empreendedores. Nós temos uma cultura da dificuldade que nos induziu ao trabalho. [...] E efetivamente se trabalha muito, se trabalha muito cedo”. O esforço associado ao trabalho é destacado por um funcionário como fundamental na construção da identidade da região: “Eu acho que há vontade de trabalhar, eu acho nosso povo muito trabalhador. Eu acho muito, muito, muito. E o esforço de cada um. [...] O pessoal estuda, o pessoal trabalha, procura se manter atualizado, atento ao mercado”. Um estudante também indica aquilo que chama de “dedicação ao trabalho” como elemento formador da identidade da região.

A perseverança, também ligada ao trabalho, é destacada pelos alunos. Um estudante comenta, revelando esse traço de identidade na relação com trabalhadores oriundos de outras regiões:

O que vem à mente é trabalho, perseverança, busca por condições melhores de vida. A *Empresa* [empresa com unidade na região] tem 2500 funcionários. Tem [funcionários] da fronteira. Eles têm que se adequar à realidade, à nossa maneira. [...] Alguns não conseguem.

O trabalho é relacionado também ao senso de economia dos pioneiros destacado por Azevedo (1975). Enquanto um funcionário destaca o que chama de “pão-durismo” dos habitantes da região, levantado anteriormente por um docente, um outro trabalhador comenta: “Eu acho que o pessoal leva mais a sério o dia-a-dia, o trabalho, principalmente o trabalho, a parte financeira”.

A família é um elemento ressaltado também pelos entrevistados como fundamental na construção identitária da região. Um docente afirma: “As pessoas têm essa questão comunitária, do passado. [...] Eles ainda se reconhecem pelas famílias”. Os funcionários confirmam tal comportamento. Um comenta: “Eles [os indivíduos da região] ainda perguntam o grau de parentesco”. Dois alunos, nascidos em outros locais, comentam a natureza fechada dos habitantes da região, associada à questão familiar. Um desses estudantes explica: “Eu vou te dizer assim, pelo tempo que eu vivi, eu acho o povo de Caxias muito fechado. É um povo que vive só na ‘parentela’ dele”.

Um docente destaca ainda, uma maior e uma menor importância de dois elementos na identidade regional, além da representação do trabalho e da família: a propriedade e a religião. O professor afirma: “É trabalho, é propriedade, é família, são o tripé. A religião já é fora do tripé. E ela aparece muito mais como *status* social do que como fé”. Outro docente entende que a propriedade é um elemento definidor da identidade, tendo origem numa visão estratégica da busca pela terra, dos pioneiros que colonizaram a região. Já um professor entende nessa noção da propriedade uma grande diferença entre a universidade e as empresas da região: “Lá fora as coisas acontecem porque têm dono”.

A cultura italiana e o espírito comunitário também são citados, associados, algumas vezes, às festas, à gastronomia e aos pontos turísticos. A própria UCS é citada por alguns entrevistados como um elemento formador da identidade da região.

Os elementos que formam a identidade regional, apontados pelos atores durante a pesquisa, ressaltam características levantadas no quarto capítulo deste estudo. A noção do trabalho, ressaltada por autores como Azevedo (1975), Giron (2007), De Boni e Costa (1979), é a mais citada pelos atores da organização. Relacionada a essa dedicação ao trabalho, aparece nas falas dos entrevistados o espírito empreendedor, evidenciado por Herédia (2005) e

Azevedo (1975). As questões atinentes à família, à propriedade e à religião, destacadas por autores como Seyferth (2000), Bergamaschi (2007), Herédia (2004) e Manfroi (2001), também aparecem, mesmo que com menor frequência, nos dados levantados com os atores da organização.

7.2 ELEMENTOS DE IDENTIDADE REGIONAL NA CULTURA DA UCS

Professores e funcionários foram questionados se conseguiam observar alguns elementos da identidade regional na cultura da UCS.

Foram ressaltadas a dedicação ao trabalho, a questão da propriedade e as relações familiares. A esse respeito um docente comenta:

Chegou um colega nosso que era do Rio. [...] Ele ficou escandalizado com as exigências que tinha na nossa instituição, porque ele trabalhava na federal. [...] Então, realmente é isso que nos irmana, mas um trabalho vinculado à comunidade. [...] O amor pela propriedade se revela, aqui dentro, pelo amor pelos cargos. [...] Outra coisa que lembra a nossa comunidade são as famílias, aqui existem famílias.

Alguns atores, em relação a essa questão da valorização do trabalho, apontam para uma diferença entre a universidade e as demais empresas da região. Existe um reconhecimento do grande volume de trabalho na instituição. No entanto, testemunha-se uma maior autonomia, muitas vezes indicada como uma “certa liberdade” de trabalho na universidade. Nesse sentido, um docente aponta uma certa contradição, ao indicar a existência da representação do trabalho, típica da identidade regional, na instituição: “Eu acho que o trabalho. Mas assim eu vejo. O modo de pensar da universidade é um olhar sobre a comunidade. O dia-a-dia da universidade é mais analítico, não se deixando *contaminar* pelas forças pela comunidade. Ao mesmo tempo ela tem que servir a comunidade”.

Um outro professor relaciona a questão da propriedade à existência de grupos: “Vejo (a competição), eu poderia abrir, mas eu vou perder minha disciplina. [...] ...mas existem os grupos”. Um docente liga a questão familiar ao protecionismo: “O aspecto familiar tem aqui dentro. [...] Por exemplo, o protecionismo de não querer prejudicar *a* ou *b*”. Outro professor entende que a influência da família é um ponto de semelhança entre as empresas da região e a universidade. Um funcionário também destaca o aspecto familiar na cultura da organização:

“Eu acho que essa coisa do crescimento, apesar de certos conflitos, essa relação de que todo o funcionário fica na UCS, mesmo descontente. Por algum motivo, isso reflete a família. Na família tu pode ter até um conflito, mas tu não vai abandonar”.

A perseverança, associada à representação do trabalho, é identificada como um fator presente na cultura da instituição, sendo essa, de alguma forma, símbolo da superação. A esse respeito, um professor comenta:

Eu acho que essa vontade de dar a volta por cima. A UCS como um símbolo dessa superação. Eu acho que a superação. A UCS é uma coisa que a região ostenta, a UCS é uma produção local, é uma produção da união de algumas pessoas que tinham uma visão mais ampla. Mas ela virou emblemática. É, o símbolo da superação. Outra questão do símbolo que a UCS tem, eu acho, *é eu não estudei, mas o meu filho...* Então, também faz parte dessa superação e de uma geração que se anuncia com outros valores.

O empreendedorismo aparece na instituição, segundo a visão de um docente, na figura dos alunos: “O empreendedorismo é muito amplo, o desafio. Eu vejo que tem alunos que saem daqui, já querem colocar um negócio. O interesse, esse é o traço”. Já um outro professor é enfático em destacar a inexistência do espírito empreendedor na universidade: “Não vejo a UCS como uma entidade empreendedora”.

A religião também foi lembrada por professores. Segundo um docente, a UCS é marcada pela presença religiosa. Confrontando essa lembrança com o histórico da universidade, principalmente em relação a sua fundação, observa-se a referida relação.

Um docente comenta ainda a respeito da “adoção emocional” da UCS pela comunidade, ou seja, a própria região abraçou a instituição como seu símbolo. Isso faz sentido ao observar-se que alguns entrevistados colocam a própria universidade como um elemento da identidade da região. Um funcionário, entendendo que a universidade traduz a maioria dos elementos que compõem a identidade da região, afirma: “A UCS é parecida, ela cresceu respeitando esses princípios, essas características”. Já um outro professor entende que a instituição foi uma das responsáveis “pelo não-esquecimento da identidade da região”, através das suas pesquisas.

A partir da revisão da literatura sobre a identidade da região de colonização italiana da serra gaúcha e dos dados levantados através das entrevistas com os agentes, pode-se, então, analisar os elementos dessa identidade que compõe a cultura da organização estudada.

Esses elementos se encontram dispostos entre os consensos, as diferenças e as ambiguidades que marcam as três perspectivas da cultura organizacional – integração, diferenciação e fragmentação – apontadas por Martin e Frost (1991). Dessa forma, é examinada a presença de oito elementos da identidade regional, características destacadas na revisão teórica exposta no quarto capítulo e apontadas, através da observação desenvolvida, na cultura da instituição analisada.

7.2.1 Trabalho

De Boni e Costa (1979), Azevedo (1975), Oro (1996) e Giron (2007) explicam a dedicação ao trabalho como elemento fundamental na construção da identidade da região de colonização italiana da serra gaúcha. Giron (2007) chega a classificar essa representação como o “mito fundador da região”. Analisando-se a cultura da Universidade de Caxias do Sul, exposta no capítulo anterior, observa-se que o intenso trabalho transparece no ambiente da instituição. A melhor maneira de analisar essa questão é através da associação com outros elementos que surgem na cultura da organização estudada.

Um professor destacou que na região se cultiva aquilo que ele chama de “cultura da dificuldade”. Assim, parece que o docente busca afirmar que o trabalho tem que ser penoso. Nesse ponto entra a questão da supervisão. Observa-se que o sentimento de liberdade e a prática da autonomia são destacados pelos trabalhadores da instituição. É afirmada a existência de uma supervisão não-rígida (*A gente trabalha com uma certa liberdade, A UCS dá muita liberdade, A liberdade que eles dão para gente*). Esse controle mais leve aparece também nas diferenças, apontadas pelos entrevistados, entre a universidade e outras organizações da região. A inexistência de uma supervisão menos rígida pode auxiliar a explicar, por sua vez, porque alguns empregados, mesmo expressando um sentimento de frustração, não deixam a organização.

Outra questão que expressa a força dessa dedicação ao trabalho na instituição diz respeito às afirmações dos entrevistados em relação às greves e manifestações. Elas são lembradas por todos, professores, funcionários e alunos da instituição. Parece, de certo modo,

de que a interrupção da rotina de trabalho é inconcebível no ambiente da organização, causando estranheza aos agentes ouvidos.

A representação do trabalho também aparece, na instituição, no próprio perfil do maior grupo de alunos, estudantes trabalhadores. O bispo fundador faz referência, na origem da universidade, a esse perfil: “quantos jovens, não só jovens, mas pessoas de idade madura, após o trabalho estafante do dia, no comércio, na fábrica, estudam noite adentro!”. Essa descrição talvez justifique a linha de valorização das dificuldades vencidas exposta em inúmeras expressões das mensagens dos quadros de alunos egressos, expostos nas paredes dos prédios da instituição (*A superação dos obstáculos, Dê o melhor de você, Capacidade do nosso esforço, O grau da sua dedicação*).

No conteúdo do informativo *Atos & Fatos*, também são observadas diversas referências à questão do trabalho, em geral associadas a alguma conquista. Fica evidente a ligação entre trabalho e sucesso. Vários exemplos comprovam tal associação. No entanto, um é bastante representativo pela simbologia envolvida. Um executivo de uma grande empresa da região, egresso da universidade, tem sua trajetória destacada numa das edições do informe. Um trecho da matéria é reveladora: “O sucesso se encaixa como as engrenagens com que [o executivo] se acostumou a lidar. É consequência de muito trabalho”. Percebe-se a relação trabalho-sucesso associada à lógica mecânica da figura da engrenagem. Símbolo esse que também representa a indústria, elemento lembrado pelos entrevistados desta pesquisa. Indústria essa que não representa toda a região, formada também por inúmeros pequenos municípios de vocação agropecuária. Comunidades que, no entanto, tiveram suas populações reduzidas em função das migrações em direção aos polos industriais localizados nos municípios maiores, na busca pelo trabalho e, em consequência de melhores condições de vida.

O pesquisador testemunhou, entre gestores e técnicos administrativos da organização, sequências de atividades que entravam noite adentro, na busca de cumprimento de prazos em relação às demandas internas e externas. Tal intensidade laboral não é questionada, apenas é cumprida, com uma espécie até de orgulho. Era para ser feito e, de uma forma efetiva, foi cumprido. Essa parece ser uma prática distintiva presente na cultura da organização de forma integrada, sob o enfoque de Martin (2002), originada do *habitus* da região, dentro da linha de pensamento de Bourdieu (1996).

7.2.2 Família

A influência do elemento familiar na construção da identidade da região colonial italiana da serra gaúcha é evidenciada nos estudos de Azevedo (1975), Herédia (2004) e Seyferth (2000). Professores, funcionários e alunos da instituição ouvidos confirmam também a questão familiar como importante na identidade da região.

Esse elemento aparece como uma espécie de consenso entre os diversos agentes, através de metáforas (*A UCS mãe, a casa*) ou relacionado ao protecionismo e ao paternalismo dentro da cultura da organização. Parece evidente também a ligação dessa questão da família ao bom relacionamento entre as pessoas na organização, destacado por diversos atores (*As pessoas aqui dentro se querem bem*). No entanto, esse relacionamento familiar traz consigo uma ambiguidade importante, no grupo de funcionários: a percepção de uma concorrência interna, entre os próprios colegas.

A presença de laços de família na estrutura da instituição são comuns. Assim, é costumeiro observar esposa e marido, pai e filho, entre outros parentes, trabalhando na organização, indicando relações familiares constatadas no capítulo anterior. Esse tipo de relacionamento, em geral, traz dificuldades do ponto de vista gerencial, segundo a literatura. Tais obstáculos compreendem a dificuldade de implantação de estratégias e a centralização de decisões, entre outros problemas, conforme levantamento de Melo, Oliveira e Paiva (2008). De outro modo, pode ser que a presença desse relacionamento familiar auxilie a explicar um certo “fechamento”, uma determinada desconfiança em relação aos que vem “de fora” da região para dentro da instituição, conforme a observação de alguns atores entrevistados.

A visão da universidade como *família*, como *casa* ou como *mãe*, remete a uma reflexão. Pode ser que a instituição represente, principalmente para professores e funcionários, uma espécie de refúgio, uma certa área de estabilidade. As características de entidade pública, presentes no modelo de universidade comunitária adotado e levantadas pelos atores entrevistados, indicam um ambiente de trabalho diferente daquele encontrado nas empresas da região, marcado pela intensa competição, típica de mercados empreendedores. Isso parece explicar, em parte, o motivo pelo qual funcionários, mesmo com certo sentimento de frustração, não abandonam a organização.

Observa-se assim a família como um elemento que auxilia na criação das teias de significado da região, conforme a abordagem de Geertz (1989). Essas teias familiares que “circulam dentro e fora do espaço organizacional”, sob o enfoque de Cavedon (2003, p. 59) auxiliam a montar a cultura da instituição analisada.

7.2.3 Propriedade

A busca pela propriedade marcou profundamente a identidade da região, conforme os estudos de Bergamaschi (2007). Giron (2007), De Boni e Costa (1979) associam a luta dos imigrantes para serem proprietários à valorização da representação do trabalho na identidade regional. Ainda para Bergamaschi (2007), a propriedade, no contexto da região, significa poder. Também entre os entrevistados, a propriedade surge como um dos elementos que compõem a identidade regional. Na fundação da universidade, o prefeito de Caxias do Sul reporta-se à importância do evento de um ponto de vista da propriedade: “E que, nos dias atuais, representa melhor patrimônio do que um curso universitário?” (CHRONOS, 2007, p. 87).

Numa reflexão sobre a questão da propriedade na cultura da organização, vislumbra-se, em diversos sentidos, a maior fonte de ambiguidades. A propriedade de terras ou imóveis está, de certo modo, associada ao sucesso decorrente do trabalho, no imaginário dos habitantes da região. Um docente, oriundo de outro local, expõe que compreendeu, com o tempo, que a cultura regional está ligada ao “ter tijolinho”, ou seja, um dos seus princípios é a criação de algum patrimônio, a busca da propriedade de algo concreto. A construção e ampliação de prédios são ressaltadas, em diversas ocasiões, nas edições do informativo analisado da universidade. A própria instituição é qualificada como “patrimônio da região” em tal informe. Nesse sentido, a estrutura física da universidade e sua expansão, são vistas com orgulho pelos membros da organização. Um professor, dentro dessa lógica, qualifica tal estrutura como um símbolo de competência da própria instituição.

De outra forma, o valor dado à propriedade na região, associado à iniciativa, característica do espírito empreendedor analisado a seguir, choca-se de algum modo com a natureza jurídica da própria organização. Ele ressalta ainda mais a tensão *público x privado*,

resultante de um modelo “público-não-estatal”. Tramontin e Braga (1988) caracterizam esse modelo comunitário de universidade como aquele em que os bens “não são de propriedade de ninguém em particular”, com a “evidência de que a instituição não tem dono”, sendo que o “controle e a participação no poder” acontecem a partir de “amplos segmentos da sociedade civil”.

O desempenho da instituição passa pela obtenção de indicadores acadêmicos aplicados às universidades públicas. No entanto, ao contrário dessas instituições, a fonte de financiamento principal vem da cobrança de mensalidades dos alunos. Os estudantes, na condição de *clientes*, pressionam por qualidade de indicadores com menores preços. Assim, o bom desempenho da universidade também inclui uma gestão competente para dar conta dessa relação *custo x benefício*, típico das instituições empresariais do ensino. Rodrigues (2007) e Sguissardi (2008) apontam a rápida mercadorização do ensino superior brasileiro, criticando noções como as de *cliente* e *mercadoria* transpostas do meio empresarial privado para a área da educação. Segundo os autores, tal transposição produz contradições sérias no âmbito do ensino de formação universitária. A concordância com essa visão pode ser a causa do constrangimento em utilizar tal linguagem do mercado, manifestado por membros da organização.

A gestão da universidade, por sua vez, conduzida historicamente por professores, é cobrada por entidades representativas da região para responder às demandas da comunidade. Essa comunidade pressiona, entre diversos canais, através do conselho diretor da mantenedora da instituição, composto por representantes do poder público, das entidades fundadoras e empresários. Dessa forma, a gestão tem que dar conta de demandas públicas utilizando ferramentas de gestão das organizações particulares, num contexto marcado por relações de poder, naturalmente criadas com o tempo, dentro de uma instituição caracterizada pela influência e, em consequência, pela visibilidade.

Leite-da-Silva, Junquilha, Carrieri e Melo (2006) apontam as relações de poder como indicadores da diversidade de uma organização, mais do que problemas a serem tratados. Nesse sentido, tais relações associadas à questão da propriedade, incorporada na identidade da região, ao mesmo tempo em que revelam conflitos, estão no centro de algumas contradições observadas na universidade. Ambiguidades essas que mostram a heterogeneidade da instituição, conforme a definição de cultura organizacional de Cavedon (2003).

7.2.4 Espírito empreendedor

Azevedo (1975, p. 208) ressalta “o senso de independência” dos colonos italianos. Essa característica, em geral, faz parte do perfil do empreendedor, segundo Degen (1989). Herédia (2005) faz também referência ao mito do espírito empreendedor do imigrante, fundamentado na busca da construção de riqueza. Entrevistados também comentam o empreendedorismo como componente da identidade da região de colonização italiana da serra gaúcha.

Levantamento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul – SEBRAE/RS e da Universidade SEBRAE de negócios – USEn (2005, p. 25-26) mostra que Caxias do Sul possui a maior taxa total de atividade empreendedora do Estado. Esse indicador é definido pelo percentual da força de trabalho que inicia novos negócios ou é proprietária de empreendimentos com até 42 meses. Tal pesquisa revela as diferenças evidenciadas dentro da noção de região. Apenas dois municípios da região de colonização italiana da serra gaúcha foram pesquisados, Caxias do Sul e Bento Gonçalves. Enquanto o primeiro apresentou a taxa mais alta (14,9%), Bento Gonçalves ocupou a penúltima colocação entre os 14 municípios gaúchos constantes da amostra, com uma taxa de 2%. Segundo o estudo, “os resultados são coerentes com características de Caxias do Sul, que tem tradição de uma cultura empreendedora e apresenta bons índices educacionais, infraestrutura adequada e oportunidades de mercado favoráveis”. A pesquisa também revela que a taxa apresentada por Bento Gonçalves não indica uma baixa dinâmica empreendedora. Como existe um grande número de empreendimentos já consolidados, de modo especial no setor moveleiro, “tal situação favorece a empregabilidade, desobrigando a população em investir na abertura de novos negócios”.

O empreendedorismo aparece, na literatura, associado à livre iniciativa, sendo caracterizado pelo senso de independência e aproveitamento de oportunidades por parte do empreendedor, segundo Dornelas (2001). O mito desse empreendedor que, sem uma educação formal elevada, constrói uma grande empresa ainda mostra-se forte na região. Algumas

práticas ficaram associadas a esse empreendedor. Entre elas a “laboriosidade” e “o espírito de economia”, comentados por Azevedo (1975, p. 208), bem como o controle severo de seu empreendimento, revelado, em geral, por uma supervisão rígida sobre os trabalhadores.

Essa visão do espírito empreendedor auxilia a complementar a análise desenvolvida sobre a propriedade, exposta na seção anterior. A autonomia de decisão decorrente do fato de ser “dono” da organização – um dos componentes da identidade regional – contrasta com a observação e a fiscalização de todos os processos que ocorrem dentro da universidade, através dos conselhos de deliberação. É possível que se origine dessa contradição a imagem de burocracia da instituição, citada por professores e funcionários entrevistados, com experiência de trabalho em outras organizações da região.

Contribui ainda com esse caráter contraditório entre a identidade regional e a cultura da organização, a questão da supervisão rígida associada ao comportamento do “dono” do negócio em relação ao sentimento de liberdade e à percepção de autonomia, manifestados por docentes e funcionários da instituição. Esse nível de supervisão mais branda, natural numa organização caracterizada pela intangibilidade de seu produto e pelo espraiamento de suas unidades, contrasta com o controle severo de *chão de fábrica* que marcou a história do desenvolvimento empresarial da região.

Assim, percebe-se que a idéia do “*quá comando mi*” (“aqui quem manda sou eu”, em dialeto vênето sul-riograndense), natural na história das empresas privadas da região, não tem sentido numa estrutura com uma característica pública não-estatal, como a da instituição analisada. A imagem de burocracia com seus processos regradados, associada à organização por professores e funcionários ouvidos, fortalece ainda mais a contradição com o espírito “indomável” do empreendedor, presente no imaginário da região.

No entanto, o empreendedorismo está também associado à superação de dificuldades. Nesse sentido, a própria universidade é vista como um empreendimento. O sentimento de orgulho pela instituição, manifestado pelos entrevistados, pode estar associado à visão de um empreendimento “símbolo de superação”, que conseguiu vencer uma rejeição inicial, conforme observações dos agentes expostas anteriormente. A percepção do crescimento da instituição também parece estar incluída nesse mesmo contexto. O próprio bispo católico, no discurso de fundação da universidade, enaltece “o esforço da comunidade para este empreendimento de extraordinária importância para a região nordeste do Rio Grande do Sul” (CHRONOS, 2007, p. 83).

Dessa forma, observa-se que ao mesmo tempo em que a instituição é símbolo de um empreendimento inovador na área da educação regional, ela contraria algumas características típicas do próprio espírito empreendedor, em função da sua estrutura organizacional. Isso representa uma contradição inerente, segundo o enfoque proposto por Martin (2002). Contradições como essa, originada no contexto da região, se mostram fundamentais para o entendimento da cultura da organização.

7.2.5 Religião

Azevedo (1975) afirma que a religião católica, mais do que o sentimento de nacionalidade italiana, serviu como uma espécie de identificação aos imigrantes, nos primeiros períodos de vida na região da serra gaúcha. Essa influência da religião na formação da identidade regional é confirmada nos estudos de Herédia (2004), Seyferth (2000), Manfroi (2001), Oro (1996), Mocellin e Mincato (2004).

Mesmo que a universidade estudada seja uma das poucas comunitárias não-confessionais do país, a religião mostra-se presente na cultura da organização, principalmente, como um elemento de origem. Essa constatação pode ser comprovada através de alguns fatos. Uma das faculdades que se juntaram para formar a Associação Universidade de Caxias do Sul, em 1967, pertencia a Mitra Diocesana de Caxias do Sul, que, até hoje, indica um membro na composição do Conselho Diretor da Fundação Universidade de Caxias, entidade mantenedora da universidade estudada. Outro indicador da influência religiosa é decorrente da questão anterior. O bispo católico, um dos fundadores, foi o presidente da referida associação, na época mantenedora da instituição. O lema da universidade, na época, destacado pelo religioso ao final do seu discurso, revela a influência referida: *“elevar cada vez mais e melhor a cultura cristã em nossa região para o bem da juventude de hoje, Brasil, Igreja de amanhã: ‘in altum ducit’”*.

Outro aspecto que revela a presença de tal elemento na instituição é analisado por Mocellin e Mincato (2004). As autoras identificam a influência da Igreja Católica na formação de uma elite regional. A universidade estudada é citada, pelas autoras, como uma instituição que auxiliou, através da rede relacional formada por professores, no desenvolvimento de tal

elite. Observa-se, até hoje, a presença de ex-seminaristas trabalhando como professores, como técnicos administrativos e gestores dentro da organização.

Observa-se, no entanto, que apenas os atores mais antigos percebem alguma influência religiosa dentro da instituição. Porém, mesmo que sem o impacto dos anos iniciais da universidade, nota-se que tal influência, desde a origem da instituição, auxilia a tecer as teias de significação que, sob a ótica de Cavedon (2003), se movimentam mais internamente, marcando a cultura da organização.

7.2.6 Associativismo

O associativismo é apontado por Azevedo (1975) como um elemento que revela uma atuação organizada, importante para a formação identitária da região. Também Seyferth (2000) indica a análise da criação de associações como um dos fatores que deve ser levado em conta quando se busca entender o significado de ser italiano no Brasil, do ponto de vista dos imigrantes.

Uma contradição associada à existência do associativismo poderia ser a ideia, manifestada por um docente entrevistado, de que a região cresceu pela inveja. No entanto, Azevedo (1975), de certa forma, esclarece, que os primeiros colonizadores usaram o associativismo de um modo institucional. Através de movimentos organizados, buscavam a melhoria de condições na colônia.

Essa capacidade de se agrupar em associações beneficentes, de auxílio mútuo, mantenedoras e cooperativas, entre outras, fica exposta no trecho do próprio discurso do bispo católico, na fundação da universidade, exposto em capítulo anterior:

Aliás, este esforço e esta união de forças é um fato típico desta região: desde que aqui se estabeleceram os heróicos imigrantes italianos, que foram nossos avós, no coração da mata inóspita e selvagem, uma das primeiras construções a ser fabricada pelas mãos calosas dos colonos era a capelinha, simples, pobre, rude, mas que representava um centro de oração, um marco de fé e de cultura; a capela era a primeira casa de oração, a primeira escola, o primeiro centro de vida (CHRONOS, 2007, p. 83)

Observando-se o dia-a-dia da instituição, verifica-se que é bastante utilizada a expressão *parceria* em eventos e reuniões que acontecem na organização. O uso de tal

expressão busca representar ações desenvolvidas pela instituição, junto com outras organizações da região. As parcerias, apesar de não aparecerem claramente na fala de professores, funcionários ou alunos, são muito destacadas no conteúdo do informativo *Atos & Fatos*, sendo observadas suas consequências através dos programas, serviços, laboratórios e salas disponibilizadas na instituição.

Se essa característica associativa não fica clara nas entrevistas, a importância regional é reconhecida pelos atores. A análise de conteúdo do informativo revela também a consideração de outras organizações em relação à universidade. Nesse sentido parece que a instituição assumiu, com o tempo, o papel de *parceira* indispensável de prefeituras, empresas e entidades na busca de soluções para os problemas que afetam a região.

Tal desempenho na região revela a “efetivação de relações integradoras” da instituição, mencionada por Santos e Perazzolo (2003, 20-21). Essas relações transitam, de modo análogo, tanto dentro, justificando o sentimento de orgulho dos atores em relação à atuação da universidade, como fora da organização, evidenciando a imagem da instituição no contexto regional. Nesse sentido, as ligações aludidas marcam, de modo profundo, a cultura da organização.

7.2.7 Relacionamento com os de fora

Faz sentido analisar a forma como a relação dos moradores da região com *os de fora* aparece na cultura da organização estudada. Esse relacionamento é identificado, de um ponto de vista econômico, por De Boni e Costa (1979). Giron (2007), Mocellin (1986) e Azevedo (1975), dentro de uma abordagem mais étnica, também estudam tal relação que se mostra impregnada de um certo preconceito. Essa vinculação também deve levar em conta a influência das migrações que alimentaram o trabalho nas empresas da região, conforme Lazzarotto (1981).

Tal relacionamento, de alguma forma, se reproduz no sentimento de que na região se trabalha mais do que em outros lugares expresso na fala de alguns atores. Um docente lembra a visão de um elemento *de fora* “escandalizado” com o trabalho exigido na instituição, “porque ele trabalhava na federal”. Um estudante lembra, citando uma empresa da região, que

os empregados que vem da fronteira do Estado “têm que se adequar à realidade, à nossa maneira”.

Entre os entrevistados também foram feitas referências, por oriundos *de fora*, sobre a natureza fechada, presa mais às relações familiares dos habitantes da região. Essa falta de abertura pode ser associada a uma certa agressividade, levantada por Azevedo (1975, p. 215) como uma característica dos primeiros imigrantes que colonizaram a região: “um mundo fechado pela distância e pelos obstáculos” geográficos.

Na exposição desenvolvida no capítulo anterior, foi apontada a existência de subculturas no grupo de professores. Observa-se, no trabalho de campo, uma certa desconfiança de professores mais antigos na universidade em relação aos docentes mais novos, com outros níveis de qualificação formal, necessários para atender às exigências da instituição. Quando esses docentes provêm de outras regiões nota-se um certo fortalecimento de tal desconfiança inicial. Talvez a característica que mais contribui para isso é o processo de comunicação deficiente, exposto na opinião de diversos professores e funcionários entrevistados. No momento em que inexistem informações claras em relação à natureza da ocupação dos colegas, tal desconhecimento pode levar a discordâncias sobre a importância de uma ou outra atividade desenvolvida na instituição.

Parece que uma certa desconfiança em relação ao estranho, apontada por Bauman (2001), mostrando-se presente na região, repercute também na organização. Ficam então expostas as significações díspares da cultura da instituição, dentro do enfoque proposto por Cavedon (2003).

7.2.8 Educação

D'Apremont (1976) ressalta um certo conformismo com a falta de acesso ao estudo dos imigrantes: “Não estudaram [os colonos] na Itália, onde levavam vida dura e laboriosa e, muito menos, em suas florestas americanas”. No entanto, o papel fundamental da escola na construção e preservação da identidade da região é destacado por Azevedo (1975) e Seyferth (2000).

Nesse sentido, parece que a universidade se transforma em uma espécie de símbolo regional. A instituição mostra-se como pioneira no ensino superior da serra gaúcha. Talvez a manchete “gigantesco passo à frente no caminho da cultura” do Jornal Pioneiro, de 18 de fevereiro de 1967, reportando-se à instalação da universidade, indique a relevância da organização para o desenvolvimento educacional da região. Um docente entrevistado faz menção ao bispo fundador e sua importância ao “processo civilizatório da região”. Essa parece ser a dimensão da importância da instituição para a região: o “empreendimento” da educação superior, não num sentido empresarial, mas sim na acepção de atender às necessidades de desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto das próprias comunidades, o empreendimento fundamental ao “processo civilizatório” regional.

Passada a rejeição inicial, os docentes entrevistados revelam que, com o tempo, a comunidade regional entendeu a relevância dos serviços prestados pela instituição. Essa contribuição é confirmada pela ocupação de espaços em órgãos importantes na região. Um exemplo desse preenchimento é o comando do COREDE - Serra por parte do reitor da universidade. Parece a confirmação da “adoção emocional” da região em relação à universidade, comentada por um docente. Além disso, do ponto de vista educacional, a instituição é vista como fundamental, como afirma um docente, no próprio “não-esquecimento da identidade da região”. Nesse sentido, o informativo da universidade faz alusão a esse trabalho da instituição, noticiando eventos e comemorações em que são lembradas “pessoas que fizeram algo para manter viva” tal identidade no Estado.

Na busca de uma metáfora para explicar a cultura da UCS, dentro de um ponto de vista do elemento da educação na identidade regional, pode-se utilizar a imagem da estrela, usada pela universidade na sua logotipia. De algum modo, a organização parece se apresentar como a *estrela* do empreendimento educacional da região. No entanto, uma das contradições reveladas no estudo diz respeito ao dilema vivido por instituições comunitárias como a estudada: a opção do ensino de massa ou de qualidade.

Talvez o elemento da educação seja representativo do que se pretendeu analisar neste trabalho. Existe um consenso quanto à importância do empreendimento educacional simbolizado pela universidade, dentro de uma *perspectiva da integração*. Fica clara a contradição entre as alternativas desse trabalho educacional, sob a *perspectiva da fragmentação*. Conforme o perfil dos docentes questionados vão aparecer discordâncias quanto ao caminho que deve ser trilhado, em uma *perspectiva da diferenciação*. Na análise da

educação como elemento da identidade regional, observa-se a cultura da universidade sob as três perspectivas delineadas por Martin e Frost (2001).

Parece ser claro que a identidade da região não se esgota nos elementos principais analisados neste capítulo. Também é evidente que tais características encontram-se entrelaçadas na formação identitária regional e, em consequência, na própria cultura da instituição analisada. Dentro da natureza deste estudo, no entanto, uma constatação mostra-se fundamental. A adoção de um enfoque múltiplo para pintar o quadro da cultura organizacional, adotado neste trabalho, é complexo pois revela os padrões de consistências, conflitos e contradições. A análise dos elementos da identidade da região mostra-se importante no momento em que auxilia a explicar as causas de tais concordâncias, inconsistências e ambigüidades. Dessa forma, parece que a cultura da organização por si só mostra uma determinada realidade. Os elementos da identidade da região auxiliam a explicar os motivos de tal realidade.

8 CONCLUSÃO

“Braços de rio abriam-se e se fechavam atrás de nós, como se a floresta avançasse lentamente em direção à água para nos barrar o caminho de volta. Penetrávamos mais e mais profundamente no coração das trevas. Havia um grande silêncio. Às vezes, de noite, um bater de tambores, ultrapassando a cortina de árvores, chegava ao rio. Se queria dizer guerra, paz ou prece, não sabíamos.”

(Joseph Conrad, Coração das Trevas)

Parece ser adequada a metáfora do quebra-cabeça, utilizada por Martin (2002), para se referir à cultura organizacional. É um tanto perturbador, no entanto, compreender que o quebra-cabeça tem peças em constante mutação, ou seja, não existe um modelo que pode ser totalmente seguido na montagem das peças. A cultura das organizações está sempre em transformação. Essa dinâmica acompanha também a noção de identidade regional. Assim, não faz sentido afirmar que a identidade da região estudada é a mesma identidade ainda das colônias que lhe deram origem. Ela se transformou, desde o fim do século XIX, através de uma série de processos importantes como as migrações internas e o desenvolvimento tecnológico.

Nesse contexto, a abordagem das três perspectivas da cultura organizacional, pregada por Martin e Frost (2001), mostra-se como um avanço no campo. Uma área, até hoje, muito marcada pela busca de padrões de consistência típicos dos estudos *integracionistas*, de base gerencialista, que enaltecem só as concordâncias nas organizações. No momento em que se compreende a importância do estudo dos conflitos e das ambiguidades nas organizações tem-se uma visão mais ampla. Talvez, muitas vezes, incômoda. Mas com certeza, mais próxima da realidade.

Martin (2002) deixa claro que acredita que os estudos culturais podem incluir uma série de detalhes, de aspectos familiares ou não, da vida de uma organização. Algo obtido através da “descrição densa” proposta por Geertz (1989). Para a autora, é fundamental entender como as pessoas interpretam os significados das diversas manifestações da cultura organizacional. Essas interpretações, formando padrões de consistência, inconsistência e contradição podem ser utilizadas para que se entenda melhor um lado não tão conhecido da vida das organizações.

Em relação aos objetivos traçados, é possível afirmar que foram levantados elementos que auxiliam a formar a identidade da região de colonização italiana da serra gaúcha. Também foi explicitada a cultura de uma universidade comunitária presente em tal região. Tais explorações permitiram a análise de influências de elementos da identidade regional na cultura da organização estudada. Assim, foi possível entender a natureza da presença dos elementos da identidade de uma região na cultura organizacional, tema principal deste estudo.

Buscou-se neste estudo mostrar que a compreensão desse lado, muitas vezes, desconhecido do dia-a-dia organizacional, pode ser auxiliada por um entendimento mais adequado do contexto fornecido pela identidade de uma região. Identidade essa que abriga as semelhanças e diferenças de grupos em relação a outros, bem como a tradição e a ficção em sua construção. Observa-se que sem a inclusão das perspectivas da *diferenciação* e da *fragmentação* da cultura organizacional, levantadas por Martin e Frost (2001), seria difícil abrigar a noção da diferença e da invenção própria da identidade.

Para que se tenha uma melhor compreensão da influência dos elementos da identidade da região de colonização italiana da serra gaúcha sobre a cultura da organização analisada é preciso não perder de vista o estreito relacionamento entre os elementos que compõem essa identidade. Assim, nota-se que elementos como o trabalho, a propriedade e o empreendedorismo se mostram, num exemplo, entrelaçadas na composição da identidade regional. O mesmo ocorre quando se trata da influência da família e do relacionamento com *os de fora*.

A identidade, segundo Carrieri, Paula e Davel (2008), se apresenta como uma definição relacional e comparativa, dentro de um dinâmico processo de construção, cada vez mais marcado pela fragmentação levantada por Hall (2004) e pela fluidez indicada por Bauman (2001). Em uma linha semelhante, Raffestin (1993, p. 162) destaca que a noção de territorialidade só é possível através do entendimento das “relações reais” em seus diversos contextos. A identidade regional, pela abordagem de Oliven (1992), traduz-se pelo conjunto de semelhanças e diferenças – reais ou fictícias – que um determinado grupo construiu para identificá-lo em relação a outros grupos. Assim, na análise do último capítulo foi possível levantar elementos entrelaçados que compõem a construção identitária da região estudada. Características que auxiliam na construção do *habitus* de Bourdieu (1996), das teias de significado indicadas por Geertz (1989) e da própria noção de cultura organizacional. Noção

essa que, na visão de Martin e Frost (2001), passa pelo conjunto de consistências, discordâncias e ambiguidades presentes em uma organização, a partir da relação entre as pessoas. Essas perspectivas são traduzidas por Cavedon (2003, p. 59) como “a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional”.

Dessa forma, o fio condutor que parece ligar os resultados obtidos e os diversos marcos teóricos utilizados neste estudo é o sistema de relações, em permanente construção e mudança. Percebe-se que essas relações entre os diversos atores de uma região – organizações e pessoas –, através de uma identidade sempre em construção, auxiliam a explicar a cultura de uma organização.

É claro que qualquer generalização é dificultada, em função das características da pesquisa realizada. Além das questões metodológicas, cabe ressaltar as especificidades da organização estudada. Pelo que foi exposto, é possível que a instituição seja a única na região com tais características advindas de seu propósito e natureza jurídica. Também se deve lembrar que a pesquisa concentrou-se numa das unidades físicas de uma organização que apresenta núcleos e campus em muitos locais, inclusive em municípios que pertencem a outras regiões do Estado do Rio Grande do Sul. Apesar do cuidado do pesquisador, os resultados podem conter alguns vieses dos diversos setores e centros a que pertencem os professores, funcionários e estudantes entrevistados.

É provável a importância de outros elementos na construção identitária da região, tratados na revisão teórica. Assim, estudos mais profundos sobre a linguagem e outros aspectos relacionados à etnia se mostram pertinentes. Deve-se levar em conta também, como já foi explicitada em momento anterior, a complexidade do conceito de região. Caxias do Sul e Vista Alegre do Prata, num exemplo, são tratadas dentro da mesma região, neste estudo, buscando-se captar as semelhanças e diferenças que compõem a própria natureza da identidade. No entanto, existe uma tendência à busca de similaridades. Justificam-se pesquisas que apontem a influência das diferenças municipais, em um contexto regional, sobre a cultura das organizações. Parece interessante também a pesquisa da influência da identidade regional na cultura de organizações de caráter puramente privado. De igual modo, fica evidente a necessidade de ampliação dos estudos a respeito do modelo de universidade comunitária.

No estudo da Universidade de Caxias do Sul foi possível observar como elementos da identidade da região como a representação do trabalho, a questão da propriedade, as relações familiares e o espírito empreendedor, entre outros, auxiliam na construção de consensos, inconsistências e ambiguidades que marcam a cultura da instituição. Sem entender essa influência do contexto identitário regional, talvez fosse difícil compreender alguns dos comportamentos observados na organização.

Numa espécie de síntese foi possível observar um pouco da *colônia* dentro da organização. Diz-se, na região analisada, de que o indivíduo até pode sair da *colônia*, porém a *colônia* jamais sairá de dentro do indivíduo. De alguma forma, a *colônia* acompanha a vida do empreendedor, do empregado, enfim, da própria organização. Mas, sempre é importante ressaltar a existência de uma identidade em transformação. Azevedo (1975, p. 170-171) comenta a respeito da ocorrência de uma segunda fase no processo de colonização da região:

Essa seria uma segunda etapa da dura experiência ainda em começo: o encontro com a floresta tropical virgem, em que apenas se haviam aberto toscas picadas e as pequenas clareiras das casas provisórias e na qual habitavam seres estranhos e perigosos; o encontro com os bugres, *uomini selvaggi che sono fuggiti*, “homens selvagens” que realmente já haviam fugido dos primeiros colonos lusos, franceses, alemães, russos, e já não existiam na zona mas, ainda assim, temidos pela sua natureza e pela notícia de sua presença a algumas léguas dali e por seus ataques a roças e fazendas noutras partes da Província; encontro com os bichos mais extraordinários e ferozes – ‘leões’, tigres, ratos, macacos que iam vendo pela primeira vez ou que a imaginação representava e fantasiava; encontro com os terrenos, os cursos d’água, o clima e finalmente, a nova ordenação social, a que, de logo, teriam de submeter-se.

Esse relato do autor é bem representativo do processo de construção identitária da região, expondo a relação dos colonos com *os outros*, a realidade e a ficção. Pode-se perceber, através deste estudo, os elementos que compõem a construção dessa identidade apresentam-se na cultura da organização, através da observação das suas consistências, conflitos e contradições.

O personagem de Conrad angustia-se com a impossibilidade de compreensão do significado do “bater dos tambores”, em meio à escuridão da floresta. O estudo cultural na Administração parece se justificar na busca da tradução dos símbolos, dos sinais das organizações. Desenvolver a análise da cultura organizacional, levando em conta o contexto da identidade de uma região, representa um esforço para iluminar um pouco mais a interpretação desses sinais.

Martin (2002, p. 318) entende que é necessária uma linguagem teórica para descrever a complexidade de culturas contemporâneas, distante de simplificações de terminologia do tipo “global” que mais negam, do que permitem a exploração das fontes de diferenças naturais na sociedade e nas organizações. Já o estudo de Alcadipani e Cubrelatte (2003) aponta para os problemas de pesquisas no Brasil, que buscam uma relação entre a cultura organizacional e uma cultura nacional homogênea, sem levar em conta as particularidades locais ou regionais. Nesse sentido, este estudo pode contribuir, através da relação desenhada entre a identidade de uma região e a cultura de uma organização, para o preenchimento desse contexto que se localiza entre as noções de organização e nação. Assim, este trabalho se propôs a clarear semelhanças e diferenças que compõem tal relação, auxiliando na construção da linguagem teórica referida por Martin (2002).

9 REFERÊNCIAS

ALBERT, S; WHETTEN, D. Organizational identity. In: CUMMINGS, L, STAW, B (eds) **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, v. 7, p. 263-295, 1985

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 43, n. 2, p. 64-77, abr./jun. 2003.

ALVESSON, Mats. **Understanding organizational culture**. London: Sage, 2002.

AZEVEDO, Thales. **Italianos e gaúchos**: os anos pioneiros da colonização italiana no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: A Nação/Instituto Estadual do Livro, 1975.

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

_____. **Igualdade e meritocracia**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

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

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: as consequências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

_____. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

_____. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

BERGAMASCHI, Heloísa D. E. Propriedade: identidade e cultura regional. In: GIRON, Loraine S.; RADÜNZ, Roberto (org.). **Imigração e cultura**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

BITTAR, M. O ensino privado no Brasil e a formação do segmento das universidades comunitárias. **Avaliação: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**. São Paulo, v. 6, n. 2, p. 33-42, 2001.

BOURDIEU, Pierre. As estruturas sociais da economia. **Política e Sociedade – Revista de Sociologia Política**. nº 6, Florianópolis: Cidade Futura – UFSC, 2005.

_____. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

_____. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas, SP: Papirus, 1996.

BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. **Ofício de sociólogo: metodologia da pesquisa na sociologia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

BREITBACH, Áurea C. M. **Estudo sobre o conceito de região**. Porto Alegre: FEE, 1988.

CALDART, W. L. Delimitação de áreas homogêneas na região de Caxias do Sul, sob o aspecto da estrutura industrial. **Conhecimento**. N. 1, Caxias do Sul: UCS, mar. 1999.

CALDAS, M. P.; WOOD JR. T. Identidade organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.

CALDERÓN, A. I. Repensando o papel da universidade. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 2, p. 104-108, abr./jun. 2004.

CARL, T. C.; CARRIERI, A. P. A construção e transformação da identidade de uma universidade católica: o caso da PUC Minas – Brasil. **E & G Economia e Gestão**. V. 3, n. 6, p. 90-108, dez. 2003.

CARRIERI, A. P. As metáforas de identidade de uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25, 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001.

CARRIERI, A. P.; PAULA, A. P.; DAVEL, E. Identidade nas organizações: múltipla? fluída? autônoma? **O & S – Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 15, nº 45, Abril/Jun. 2008.

CASTIGLIONI, Aurélia H. Alguns aspectos da imigração italiana no Espírito Santo: estratégias migratórias. In: **Simpósio Internacional sobre Imigração Italiana**, 24 a 27 de abril de 1996. Anais. Caxias do Sul-RS: Educs, 1999.

CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da URGs, 2003.

_____. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Claudia (org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Administração de toga: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Porto Alegre, 2000.

_____. “Pode chegar freguês”: a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002.

CENTURIÃO, Luiz R. M. **Identidade, indivíduo e grupos sociais**. Curitiba: Juruá, 2002.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CONRAD, Joseph. **Coração das trevas**, São Paulo: Nova Alexandria, 2001.

CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA SERRA – COREDE - Serra – **Diretrizes estratégicas para o desenvolvimento da região do COREDE - Serra**. Caxias do Sul: 2004.

COSTA, Rogério H. **Latifúndio e identidade regional**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1988.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

_____. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

D'APREMONT, Bernardin; GILLONNAY, Bruno. **Comunidades indígenas, brasileiras, polonesas e italianas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: EST; Caxias do Sul, RS: UCS, 1976.

DE BONI, Luis A. COSTA, Rovílio. **Os italianos do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: EST; Caxias do Sul, RS: UCS, 1979.

DEGEN, Ronald J. **O Empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. São Paulo: Campus, 2001.

ECIRS contempla a identidade de uma região. **Jornal da UCS**. Caxias do Sul, ano VII, n. 64, p. 15, ago./set. 2006.

ELIADE, Mircea. **Mito e realidade**. São Paulo: Perspectiva, 2002.

ELIAS, Norbert; SCOTSON, John. L. **Os estabelecidos e os *outsiders***: sociologia das relações de poder a partir de uma comunidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

ELIAS, R. Braços para fazer um país. **Nossa história**. Ano 2, n. 24, p. 14-18, outubro 2005.

FEATHERSTONE, Mike. **O desmanche da cultura**: globalização, pós-modernismo e identidade. São Paulo: Studio Nobel: SESC, 1997.

FELDMAN, Martha S. The meanings of ambiguity: learning from stories and metaphors. In: FROST, Peter J. et al. **Reframing organizational culture**. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

FISCHER, Tânia; MAC-ALLISTER, Mônica. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, vol. 2, p. 252-259, 2001.

FRANZINA, Emilio. Pátria, região e nação: o problema da identidade na Imigração Italiana na América Latina. In: **Simpósio Internacional sobre Imigração Italiana**, 24 a 27 de abril de 1996. Anais. Caxias do Sul-RS: Educs, 1999.

FREITAS, Alexandre B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

FROSI, Vitalina M.; MIORANZA, Ciro. **Imigração italiana no nordeste do Rio Grande do Sul**: processos de formação e evolução de uma comunidade ítalo-brasileira. Caxias do Sul: Movimento, 1975.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

_____. **Nova luz sobre a antropologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

_____. **O saber local**: novos ensaios em antropologia interpretativa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIRON, Loraine S. Identidade: região e valores. In: GIRON, Loraine S.; RADÜNZ, Roberto (org.). **Imigração e cultura**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

_____. **A questão da identidade cultural**. Campinas, SP, IFCH/UNICAMP, 1995.

_____. Quem precisa da identidade? IN: SILVA, Tomaz T. (org.). **Identidade e diferença**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

HERÉDIA, Vânia B. M. A economia imigrante no desenvolvimento regional. In: **Imigração e cultura**. GIRON, Loraine S.; RADÜNZ, R. (org.). Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

_____. Etnicidade e cultura regional. In: CHAVES, Flávio L. BATTISTI, Elisa (org.). **Cultura regional**: língua, história, literatura. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2004.

_____. O mito do imigrante no imaginário da cultura. **Métis: história e cultura**, v.4, n. 8, p. 233-244, jul./dez. 2005.

_____. **Processo de industrialização da zona colonial italiana**: estudo de caso da primeira indústria têxtil do Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. Caxias do Sul: EDUCS, 1997.

HOFSTEDE, Gerd. **Culture's consequences**: international differences in work related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

LAZZAROTTO, Valentim A. **Pobres construtores de riqueza**: absorção da mão-de-obra e expansão industrial na Metalúrgica Abramo Eberle 1905-1970. Caxias do Sul: EducS-EST, 1981.

LEITE-DA-SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S; CARRIERI, A. P.; MELO, M. C. O. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública - RAP**. v. 40, n. 3, p. 357-384, maio/jun. 2006.

LOPES, Antônio S. **Desenvolvimento regional**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE – eletrônica**. v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul. 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. S. Instituições, cultura e identidade organizacional. **Anais do ENEO 2000**. Curitiba: Cromos Editora, 2000.

MANFROI, Olívio. **A colonização italiana no Rio Grande do Sul**: implicações econômicas, políticas e culturais. Porto Alegre: EST, 2001.

MARTIN, Joanne. **Cultures in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.

_____, Joanne. **Organizational culture**: mapping the terrain. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, vol. 2, p. 219-251, 2001.

MELO, M. C. O. L.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; PAIVA, K. C. M. Produção científica brasileira sobre empresa familiar – um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 148-173, set./out. 2008.

MERTON, Robert K. **Social theory and social structure**. New York, N.Y.: The Free Press, 1968.

MEYERSON, Debra E. “Normal” ambiguity? In: FROST, Peter J. et al. **Reframing organizational culture**. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

MINAYO, Maria C. S. (org). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

_____. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 1998.

MOCELLIN, Maria C. Narrando as origens: um estudo sobre a memória mítica entre descendentes de imigrantes da região colonial italiana no Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado: PPGAS/UFRGS, 1993.

_____. Itália: o elo rompido agora reatado. **Chronos**, v. 29, n. 1, p. 82-87, jan./jun. 1996.

MOCELLIN, Maria C.; MINCATTO, Ramone. Igreja Católica e formação político-cultural de elites regionais. In: GIRON, Loraine S.; RADÜNZ, Roberto (org.). **Imigração e cultura**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

MOORE, H. E. Regionalismo. In: **Dicionário de ciências sociais**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV, p. 1048-1049. 1986.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOROSINI, M; FRANCO, M. E. D. P. Universidades comunitárias e sustentabilidade: desafio em tempos de globalização. **Educar em Revista**. V.28, p. 55-70, 2006.

MOTTA, Fernando C. P. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (org). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

NASBITT, John. **Paradoxo global**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NKOMO, Stella. M; COX JR., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 334-360, 2001.

NOGUEIRA, E. E. S. **Cultura e identidade organizacional**: estudo de caso do sistema aduaneiro brasileiro. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000.

NOGUEIRA, E. E. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Identidade organizacional – a importância de valores e crenças: estudo de caso em uma organização extinta por incorporação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia-SP. **Anais**. ANPAD, 2003.

NORDESTE Gaúcho 2008. Vol. I. **Jornal Pioneiro**, Caxias do Sul-RS, 23/06/2008. Suplemento.

NORDESTE Gaúcho 2008. Vol. II. **Jornal Pioneiro**, Caxias do Sul-RS, 24/06/2008. Suplemento.

NORDESTE Gaúcho 2008. Vol. III. **Jornal Pioneiro**, Caxias do Sul-RS, 25/06/2008. Suplemento.

OLIVEN, Ruben G. **A parte e o todo: a diversidade cultural no Brasil-nação**. Petrópolis: Vozes, 1992.

_____. **Antropologia de grupos humanos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

_____. Um Brasil excêntrico: sobre índios, portugueses, negros, alemães e italianos no Rio Grande do Sul. In: ZARUR, George C. L. (org) **Etnia e nação na América Latina**. Vol II, Washington: OEA, 1994.

ORO, Ari P. “Mi son talian”: considerações sobre a identidade étnica dos descendentes de italianos do Rio Grande do Sul. In: DE BONI, Luis A. (org). *A presença italiana no Brasil*. Porto Alegre: EST, 1996.

OUCHI, William G. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. São Paulo: Nobel, 1985.

PAVIANI, J. Os desafios da universidade comunitária. In: **Chronos**. vol. 34, nº 1, p. 30-44, jan./jun. 2007.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN JR., Robert H. **Vencendo a crise: como o senso empresarial pode superá-la**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983.

PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. p. 570-581, 1979.

PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; ABATE JR., C. B. De “Woodstock Mineira” a “Camelódromo”: percurso semântico da transformação da identidade de uma feira. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 29., 2005, Brasília. **Anais**. ANPAD, 2005.

POZENATO, José C. **Processos culturais**: reflexões sobre a dinâmica cultural. Caxias do Sul: Educs, 2003.

POZENATO, K. M. M.; GIRON, L. S. Identidade: cultura e memória. In: **Métis**: história e cultura, v. 6, n. 12, p. 113-136, jul./dez. 2007.

PUTNAM, Linda L.; PHILLIPS, Nelson.; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, vol. 3. p. 77-125, 2004.

RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Editora Ática, 1993.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RAMOS, Virvi. Arquivo. **Chronos**, Caxias do Sul: EDUCS, vol. 34, nº 1, p. 81-90, jan./jun. 2007.

RIBEIRO, Cleodes M. P. J. **Festa e identidade**: como se fez a festa da uva. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.

RODRIGUES, José. **Os empresários e a educação superior**. Campinas: Autores Associados, 2007.

SANTOS, Sandro R. Análise socioeconômica. In: **Diretrizes estratégicas para o desenvolvimento da região do COREDE - Serra**. Caxias do Sul: Educs, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

_____. The role of the founder in the creation of organizational culture. In: FROST, Peter J. et al. **Reframing organizational culture**. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL – SEBRAE/RS; UNIVERSIDADE SEBRAE DE NEGÓCIOS – USEN. **Empreendedorismo no Rio Grande do Sul segundo arranjos produtivos locais**. Porto Alegre, 2005.

SELF, P. J. O. Região. In: **Dicionário de ciências sociais**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV, p. 1045-1046, 1986.

_____. Regionalismo. In: **Dicionário de ciências sociais**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV, p. 1047-1048, 1986.

SEYFERTH, G. As identidades dos imigrantes e o *melting pot* nacional. **Horizontes antropológicos**. Ano 6, n. 14, p. 143-176, nov. 2000.

SGUISSARDI, V. Modelo de expansão da educação superior no Brasil: predomínio privado/mercantil e desafios para a regulação e a formação universitária. **Educação & Sociedade**. Vol. 29, n. 105, Campinas, set./dez. 2008.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quaterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

STURTZ, L. C. Os primeiros passos da Universidade de Caxias do Sul. In: **Chronos**. vol. 34, nº 1, p. 91-113, jan./jun. 2007.

TRAMONTIN, Raulino; BRAGA, Ronald. **As universidades comunitárias**: um modelo alternativo. São Paulo: Loyola, 1988.

TRICE, H. M. e BEYER, J. Studing organizational culture through rites and cerimonials. **Academy of Management Review**. Mississipi: Mississipi State University, n.4, 1984.

VAN MAANEN, John. The smile factory: work at Disneyland. In: FROST, Peter J. et al. **Reframing organizational culture**. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBBER, Hermes João. Arquivo. **Chronos**, Caxias do Sul: EDUCS, vol. 34, nº 1, p. 81-90, jan./jun. 2007.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UnB, 1994.

WEBER, R. Imigração e identidade étnica: temáticas historiográficas e conceituações. **Revista Dimensões**. Vitória, Universidade Federal do Espírito Santo, n.18, p. 236-250, 2006.

_____. O avanço dos “italianos”. **História em revista (UFPel)**, Pelotas, v. 10, p. 75-94, dezembro/2004.

ZORZI, Dom Benedito. Arquivo. **Chronos**, Caxias do Sul: EDUCS, vol. 34, nº 1, p. 81-90, jan./jun. 2007.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – FEE. Disponível em <<http://www.fee-rs.org.br>> Acesso em 19 jan. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 30 nov. 2008.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL. Disponível em <<http://www.ucs.br>> Acesso em 20 fev. 2007.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL. Disponível em <<http://www.ucs.br>> Acesso em 28 jan. 2009.

Apêndice A

Roteiro de entrevista realizada com professores da Universidade de Caxias do Sul

Dados do entrevistado:

Sexo:

Idade:

Estado civil/ filhos:

Formação:

Município em que nasceu:

Município em que reside:

Tempo de atividade na UCS:

Regime de trabalho atual:

Ocupação de cargo de gestão/período:

Outras atividades além da UCS:

1. Como aconteceu sua entrada na UCS?
2. Como você se sente sendo professor da UCS?
3. O que você entende como positivo dentro da UCS?
4. O que você entende como negativo dentro da UCS?
5. Qual sua opinião a respeito da estrutura formal da UCS?
6. Qual sua opinião a respeito das práticas informais na UCS?
7. O que lhe chama atenção nas cerimônias da UCS (formaturas, aulas inaugurais...)?
8. Qual sua opinião a respeito do slogan da UCS: “pés na região, olhos no mundo”?

9.Você conhece alguma história marcante (contada por outros professores, funcionários ou alunos) associada à UCS? Em caso afirmativo, você poderia narrá-la?

10.O que mais lhe chama a atenção na estrutura física (prédios, salas de aula, áreas de lazer...) da UCS?

11.Que elementos, na sua opinião, caracterizam a identidade da região na qual está inserida a UCS?

12.Quais desses elementos da identidade regional você observa na UCS?

13.Você observa esses elementos da identidade regional em outras organizações além da UCS? Em caso afirmativo, quais?

14.Quais as semelhanças que você observa existirem entre a UCS e outras organizações da região nas quais você trabalha ou já trabalhou?

15.Quais as diferenças que você observa existirem entre a UCS e outras organizações da região nas quais você trabalha ou já trabalhou?

16.Como você resume a cultura da UCS?

Apêndice B

Roteiro de entrevista realizada com funcionários da Universidade de Caxias do Sul

Dados do entrevistado:

Sexo:

Idade:

Estado civil/filhos:

Escolaridade:

Município em que nasceu:

Município em que reside:

Tempo de atividade na UCS:

01. Como aconteceu sua entrada na UCS?

02. Como você se sente como funcionário da UCS?

03.O que você entende como positivo dentro da UCS?

04.O que você entende como negativo dentro da UCS?

05.Qual sua opinião a respeito da estrutura da UCS?

06.Qual sua opinião a respeito do ambiente de trabalho na UCS?

07.O que lhe chama atenção nas cerimônias da UCS (festas de final de ano, posses...)?

08.Qual sua opinião a respeito do slogan da UCS: “pés na região, olhos no mundo”?

09.Você conhece alguma história curiosa (contada por outros funcionários, professores ou alunos) associada à UCS? Em caso afirmativo, você poderia narrá-la?

10.O que mais lhe chama a atenção na estrutura física (prédios, salas de aula, áreas de lazer...) da UCS?

11.Que elementos, na sua opinião, caracterizam a identidade da região na qual está inserida a UCS?

12.Quais desses elementos da identidade regional você observa na UCS?

13. Você já trabalhou em outras organizações da região antes de entrar na UCS?

14.Quais as semelhanças que você observa existirem entre a UCS e outras organizações da região nas quais você já trabalhou?

15.Quais as diferenças que você observa existirem entre a UCS e outras organizações da região nas quais você já trabalhou?

16.Como você resume a cultura da UCS?

Apêndice C

Roteiro de entrevista realizada com alunos da Universidade de Caxias do Sul

Dados do entrevistado:

Sexo:

Idade:

Estado civil/filhos:

Escolaridade:

Município em que nasceu:

Município em que reside:

Curso em andamento:

Cursos anteriores:

Tempo em que estuda na UCS:

Perfil da organização em que trabalha:

01. O que levou você a escolher a UCS para realizar o seu curso?

02. Como você se sente como aluno da UCS?

03. O que você entende como positivo dentro da UCS?

04. O que você entende como negativo dentro da UCS?

05. Qual sua opinião a respeito dos processos formais da UCS?

06. Qual sua opinião a respeito do ambiente da UCS?

07. O que lhe chama atenção nas cerimônias da UCS (aulas inaugurais, palestras...)?

08.Qual sua opinião a respeito do slogan da UCS: “pés na região, olhos no mundo”?

09.Você conhece alguma história curiosa (contada por alunos, professores ou funcionários) associada à UCS? Em caso afirmativo, você poderia narrá-la?

10.O que mais lhe chama a atenção na estrutura física (prédios, salas de aula, áreas de lazer...) da UCS?

11.Que elementos, na sua opinião, caracterizam a identidade da região na qual está inserida a UCS?

12.Quais as semelhanças que você observa existirem entre a UCS e a organização na qual você trabalha?

13.Quais as diferenças que você observa existirem entre a UCS e a organização na qual você trabalha?

14.Como você resume a cultura da UCS?