

**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: Profª Drª 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<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> 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<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Cláudia Simone Antonello, Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Regina Weber, Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. 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<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Edi Madalena Fracasso e Prof. Dr. Ademar Galelli.

Registro um especial agradecimento à minha orientadora, Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> 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

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

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
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
<b>3</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>42</b>
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
<b>4</b>	<b>A IDENTIDADE DA REGIÃO DE COLONIZAÇÃO ITALIANA DA SERRA GAÚCHA .....</b>	<b>48</b>
4.1	A REGIÃO .....	49
4.2	A IDENTIDADE DA REGIÃO .....	53
<b>5</b>	<b>A UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL.....</b>	<b>62</b>
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
<b>5.4.1</b>	<b>Outubro de 2007 .....</b>	<b>81</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Novembro de 2007 .....</b>	<b>83</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Dezembro de 2007 .....</b>	<b>84</b>
<b>5.4.4</b>	<b>Janeiro de 2008 .....</b>	<b>85</b>
<b>5.4.5</b>	<b>Fevereiro de 2008.....</b>	<b>86</b>

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	<b>CULTURA DA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL.....</b>	<b>100</b>
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	<b>ELEMENTOS DE IDENTIDADE REGIONAL NA CULTURA DA UCS ...</b>	<b>142</b>
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 <i>os 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 excluïrem 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 estofado 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 necessitamos 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 eixos 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.

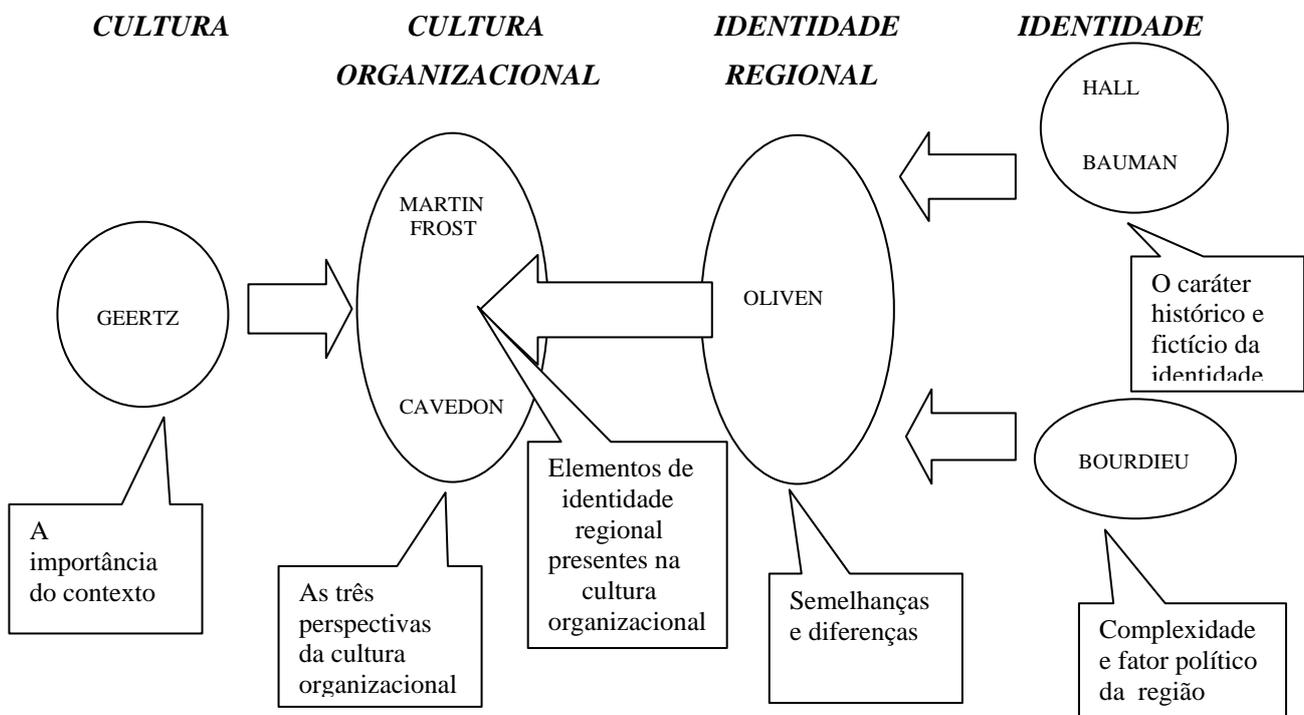
A perspectiva de integração dentro dos estudos da cultura organizacional, muito forte de um ponto de vista gerencialista, valoriza o compartilhamento, a busca dos valores comuns a todos os indivíduos de uma organização. Já as perspectivas de diferenciação e fragmentação, as quais ocupam cada vez mais 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 Crubelatte (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.



#### 4.1 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 km<sup>2</sup> 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. (km2)	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, surgiram 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 Manfroi (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 proletarização”.

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. Afirma 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 (*brasiliani*), 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: *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 dádiva da Universidade e há de afirmar que essa dádiva 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)

*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 aprazível, 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

peças”. 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.

## 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 vindo 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: Papyrus, 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, Aurélio 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: Educus, 1999.

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

HOFSTEDDE, 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 Quarterly**, 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?