

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

**"ADMINISTRAÇÃO DE TOGA": DESVENDANDO A CULTURA  
ORGANIZACIONAL DA UFRGS E DA UNISINOS**

**Autora: Neusa Rolita Cavedon**

**Orientador: Prof. Doutor Roberto Costa Fachin**

**Tese apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
UFRGS como requisito parcial para a  
obtenção do título de Doutor em  
Administração**

**Porto Alegre, janeiro de 2000.**

**TESE SUBMETIDA À APRECIÇÃO E PARECER DA  
BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Roberto Costa Fachin (orientador)

Prof. Dr<sup>a</sup>. Edi Madalena Fracasso

Prof. Dr. Everardo Guimarães Rocha

Prof. Dr. Fernando Prestes Motta

Prof. Dr. Marcelo Milano Vieira

Prof. Dr<sup>a</sup>. Tânia Fischer

Ao meu pai (in memoriam), à minha mãe e ao Ivo

## **AGRADECIMENTOS**

Sempre acreditei no trabalho como fruto de uma produção coletiva e nesta tese essa crença tornou-se ainda mais forte.

À minha mãe e ao meu pai (in memoriam) quero agradecer pelo exemplo de luta e perseverança.

Ao Ivo, os meus agradecimentos pela compreensão e respeito para com a minha carreira.

Aos alunos, professores e funcionários da UFRGS e da UNISINOS quero externar a minha gratidão pelo carinho e pelo apoio incondicional.

À Banca Examinadora do Projeto de Tese, Prof. Dr. Fernando Prestes Motta e a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Edi Madalena Fracasso pelas contribuições relevantes apresentadas por ocasião da defesa do projeto.

Quero deixar registrado um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Costa Fachin, que vem acompanhando a minha caminhada acadêmica desde o Mestrado em Administração.

O apoio institucional da CAPES, através da bolsa PICD, constituiu-se em um recurso importante para a consecução da pesquisa.

Agradeço a todas as pessoas e instituições que de uma forma ou de outra prestaram a sua contribuição para que esse estudo se concretizasse.

"Sei que a arte é irmã da ciência

Ambas filhas de um Deus fugaz

Que faz num momento e no mesmo momento desfaz"

Gilberto Gil

## SUMÁRIO

RESUMO	11
ABSTRACT	13
INTRODUÇÃO	15
1 DELINEANDO O CONTEXTO	23
2 CONCEITUANDO A TEMÁTICA	28
2.1 O conceito de cultura organizacional	28
2.2 A leitura da cultura organizacional através das representações sociais: as falas e os ritos	34
2.2.1 As representações sociais e o fazer antropológico	34
2.2.2 As representações sociais vistas através das falas dramatizadas nas situações ritualizadas	37
2.2.3 As representações e a contribuição da Psicologia Social	44
3 ETNOGRAFIA: EM BUSCA DOS IMPONDERÁVEIS DA VIDA REAL	51
4 "BEM VINDO À VIDA NO CAMPUS": A UNISINOS	64
4.1 "É por aqui que você chega lá	64
4.2 (Re)fazendo este caminho com dados oficiais	75
4.3 Missão, credo e objetivos permanentes da UNISINOS	81
4.4 A estrutura organizacional da UNISINOS e do Centro 5	84
4.5 As ritualizações levadas a efeito no contexto da UNISINOS	85
4.5.1 Os rituais de passagem	85
4.5.1.1 A admissão de professores	85
4.5.1.2 O vestibular	97
4.5.1.3 Formaturas	111
4.5.2 Rituais de integração do Centro 5	125
4.5.2.1 Festas dos professores com suas turmas de alunos	125
4.5.2.2 Festas de final de ano	127
4.5.2.2.1 O amigo secreto dos professores de Administração - Habilitação Recursos Humanos	127
4.5.2.2.2 As comemorações natalinas de funcionários e professores do Centro 5	129
4.5.3 Ritos de integração de toda a Universidade	131
4.5.3.1 Sinos de Natal	131
4.5.3.2 O Dia do Professor e do Auxiliar Administrativo	134
4.5.3.3 Cartões de aniversário para os colaboradores da UNISINOS	139
4.5.4 Rituais de poder	141
4.5.4.1 A posse da nova Reitoria	141
4.5.4.2 A posse do Diretor do Centro 5	149
4.5.4.3 As reuniões com as Coordenações de Curso	154
4.6 Algumas considerações	155
4.7 Os discursos acerca da UNISINOS	158

	158
	159
4.7.1.2 Categoria Professores	167
4.7.1.3 Categoria Alunos	173
4.7.1.4 Categoria Cursos	176
4.7.1.5 Categoria Própria Atuação	179
4.7.1.6 Analisando a fala dos alunos da UNISINOS	183
4.7.2 Com a palavra os professores da UNISINOS	184
4.7.2.1 Categoria Universidade	185
4.7.2.2 Categoria Alunos	190
4.7.2.3 Categoria Cursos	195
4.7.2.4 Categoria Funcionários	198
4.7.2.5 Analisando a fala dos professores	198
4.7.3 A fala dos funcionários da UNISINOS	199
4.7.3.1 Categoria Própria Atuação	199
4.7.3.2 Analisando as falas dos funcionários da UNISINOS	201
4.7.4 Entrecruzando a fala de alunos, professores e funcionários da UNISINOS	201
5. "A EXPRESSÃO DO NOSSO TEMPO": A UFRGS	204
5.1 O campus central	204
5.2 Conhecendo a UFRGS com dados oficiais	208
5.3 Estrutura organizacional da Universidade e das Unidades	210
5.4 A UFRGS e os momentos ritualizados	213
5.4.1 Ritos de passagem	214
5.4.1.1 Concurso para admissão de professores	214
5.4.1.2 O vestibular	221
5.4.1.3 Formaturas	227
5.4.2 Rituais de integração	235
5.4.2.1 Aniversário da Escola de Administração	235
5.4.2.2 Festas de Final de Ano	235
5.4.2.3 Cartões	237
5.4.3 Rituais de poder	239
5.4.3.1 Posse da Reitora	239
5.4.3.2 Posse nas Unidades	242
5.4.3.2.1 Posse da Diretora da Faculdade de Ciências Econômicas	242
5.4.3.2.2 Posse do Diretor da Escola de Administração	242
5.4.4 Ritos de redução de conflito	243
5.4.4.1 As greves	243
5.4.5 Algumas considerações	246
5.5 Os discursos acerca da UFRGS	247
5.5.1 Construindo a identidade de aluno da UFRGS	247
5.5.1.1 Categoria Universidade	247
5.5.1.2 Categoria Professores	255
5.5.1.3 Categoria Cursos	260
5.5.1.4 Categoria Alunos	261
5.5.1.5 Categoria Própria Atuação	261

5.5.1.6 Analisando a fala dos alunos	263
5.5.2 Ser professor na UFRGS: entre o sonho e a realidade	263
5.5.2.1 Categoria Universidade	264
5.5.2.2 Categoria Professores	278
5.5.2.3 Categoria Própria Atuação	285
5.5.2.4 Categoria Funcionários	289
5.5.2.5 Analisando a fala dos professores	294
5.5.3 Dando voz aos funcionários	295
5.5.3.1 Categoria Universidade	295
5.5.3.2 Analisando a fala dos funcionários	298
5.5.4 Entrecruzando as falas dos três grupos de atores da UFRGS	298
6 COMPARANDO A UNISINOS COM A UFRGS	303
7 CONCLUSÃO	314
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	319
ANEXOS	333



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS-UNISINOS	202
Quadro 2 - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL-UFRGS..	299
Quadro 3 - ALUNOS UFRGS X UNISINOS (COMPARAÇÃO	303
Quadro 4 - PROFESSORES UFRGS X UNISINOS (COMPARAÇÃO	304
Quadro 5 - FUNCIONÁRIOS UFRGS X UNISINOS (COMPARAÇÃO	304
Quadro 6 - PERFIS DOS ATORES UNISINOS X UFRGS	313

## RESUMO

Esta pesquisa objetiva, através do aporte teórico da Antropologia Social, da Psicologia Social, da Administração e da Filosofia, fazer a leitura do cotidiano organizacional e dos rituais existentes em duas universidades, desnudando as suas culturas, estabelecendo, igualmente, comparações onde semelhanças e diferenças entre as mesmas possam ser traçadas. Ao elucidar as representações sociais construídas nestes micro-ambientes, procurou-se mostrar que fragmentação, diferenciação e integração cultural são perspectivas capazes de serem encontradas em um mesmo espaço organizacional, evidenciando que a cultura pode ter em seu cerne contradições, ambigüidades, convergências que longe de serem vistas como incompatíveis devem ser entendidas como complementares. O método etnográfico foi utilizado no desvendamento da cultura organizacional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, leiga e pública, e da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, confessional e particular, trazendo à tona as múltiplas significações presentes nesses contextos. Os resultados mostram que, no caso da UFRGS, "escassez de recursos" e "universidade de renome" são significações acerca da Universidade partilhadas por alunos e professores (fragmentação). Já a "dificuldade de conciliar estudo e trabalho" é uma significação sobre a Universidade restrita ao grupo de alunos e a "liberdade" é uma significação sobre a Universidade partilhada só pelo grupo de professores (diferenciação). Já a representação da Universidade sob a ótica da "deficiência" perpassa os três grupos de atores, quais sejam, professores, funcionários e alunos (representação integradora). Na UNISINOS, a "boa infra-estrutura e recursos" é uma significação sobre a Universidade partilhada por alunos e professores (fragmentação). A significação de "avanços que ainda não se consolidaram" é uma significação sobre a Universidade partilhada só pelo grupo de professores e "mensalidades altas" é uma significação sobre a Universidade partilhada só pelo grupo de alunos (diferenciação). A representação da Universidade sob a ótica da "ordem" perpassa os três grupos de atores (integração). Na comparação da UFRGS com a UNISINOS, a única significação comum é a dos alunos com relação aos professores, estes últimos vistos ora como "competentes" e ora como "despreparados", nas duas instituições. A confluência de múltiplos saberes permitiu a identificação de múltiplas perspectivas.

## ABSTRACT

Having as its foundations the theoretical concepts and frameworks derived from Social Anthropology, Social Psychology, Management, and Philosophy, this study aims at constructing the organizational day to day life and the rituals existing in two universities, by bringing to light their cultures, and, at the same time, by making comparisons where similarities and differences might be established. By making the constructed social representations in this micro environments apparent, it has been shown that cultural fragmentation, differentiation and integration are perspectives wich might be found in a same organizacional space, thus showing that culture can, and does, harbor contradictions, ambiguities, and convergences wich, far from being seen as incompatible, must be considered as complementary. The ethnographic method has been used to bring to light the organizational cultures of both the Federal University of Rio Grande do Sul [Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)], lay and public, and the Vale of the Sinos River University [Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)], confessional and private, putting under the spot the multiple meanings present in these contexts. The results show that at UFRGS "resources scarcity" and "renowned university" are significations about the University that are shared by both students and faculty (fragmentation). The "difficulty in harmonizing working and studying hours" is a signification exclusive of the students, whereas "freedom" is a signification shared only by the faculty (differentiation). The representation of the University as being "deficient" is a feature that permeates the three categories of actors: faculty, clerks and students (integrative representation). At UNISINOS, the "good infrastructure and the resources" are significations about the University that are shared by both students and faculty (fragmentation). The signification "advancements that have not yet been accomplished" is one that is shared only by the faculty, whereas "high monthly instalments" is a signification about the University shared only by the students (differentiation). The representation of the University as being "ordely" is shared by the three groups of actors (integration). When comparing UFRGS and UNISINOS, the only signification that is common to both Universities is the vision that students have of their professors: sometimes they are considered as being "competent", sometimes as being "incompetent". The convergence of multiple knowledges has made it possible to identify multiple perspectives.



## INTRODUÇÃO

A temática "cultura organizacional" vem, no Brasil e no exterior, ao longo das duas últimas décadas, recebendo uma atenção cada vez maior por parte dos acadêmicos e dos demais profissionais da área de Administração. Todavia, a profusão de trabalhos elaborados revela-se desconectada e multifacetada, segundo denunciam autores estrangeiros (Smircich, 1983; Martin e Frost, 1996) e nacionais (Fischer e McAllister, 1999), havendo, dentre eles, quem procure ordenar o caos (Smircich, 1983).

As discussões tem se articulado, dentre outros aspectos, em torno: a) da possibilidade da cultura organizacional ser passível de gerenciamento ou não; b) da identificação do método de investigação, qualitativo ou quantitativo, que permita um descortinamento mais profundo do universo organizacional; c) da existência de uma cultura organizacional homogênea ou heterogênea.

A proposta da presente pesquisa é a de estabelecer, preponderantemente, uma interdisciplinidade entre a Administração e a Antropologia Social, razão pela qual julgo pertinente verificar, a priori, como os estudiosos formados nas duas academias encaram esses problemas.

A preocupação com o gerenciamento da cultura externada pela maioria de acadêmicos e demais profissionais da área de Administração, em geral, revela o pragmatismo presente neste ramo do conhecimento. Ao final de suas pesquisas, eles não se limitam a compreender e interpretar a realidade, sugerem formas de intervenção, dizem o que deve ser feito, ou seja, apreensivos com a aplicabilidade de suas descobertas, procuram encontrar mecanismos capazes de modificar a cultura das organizações (Schein, 1985; Pettigrew, 1989; Tomei, 1993; Kotter e Heskett, 1994; Santos, 1994; dentre tantos outros). Em se tratando da produção científica internacional, a exceção fica por conta de poucos autores (destacando-se Aktouf, 1994;

Chanlat, 1984), o mesmo ocorrendo com a produção brasileira, onde uma minoria, como por exemplo Motta, Caldas, Bresler, Fischer, Freitas (a), (em Motta e Caldas, 1997) possui um viés mais compreensivo e interpretativo.

Se por um lado, os administradores mostram-se pragmáticos, de outro, poder-se-ia imaginar a existência de inúmeros estudos sobre a cultura organizacional, com um enfoque da cultura pela cultura, realizados por antropólogos. Contudo, esses pesquisadores parecem pouco afeitos às investigações que envolvam organizações e mais resistentes ainda se as pesquisas forem de cunho empresarial. Por detrás desse descaso reside a idéia de que aqueles que privilegiam estudos sobre organizações/empresas estariam fazendo uma traição à tradição da disciplina que ao se voltar para as sociedades complexas passou a priorizar as culturas populares ou minorias, caracterizadas pela condição de marginalidade social, cultural e econômica, ou seja, a ênfase recaiu nas pesquisas que atentassem para o mundo dos despossuídos e dos marginalizados.

Nos anos 90, começa a ocorrer uma mudança por parte dos antropólogos, no âmbito da academia, onde trabalhos enfocando as "culturas empresariais" passam a ter espaço em congressos específicos da área. Segundo Barbosa (1999), vinte e cinco trabalhos com esta abordagem foram apresentados na reunião da Associação Brasileira de Antropologia - ABA, em 1998. Embora os antropólogos-acadêmicos já estejam se voltando para o estudo das empresas, vale destacar que os antropólogos-consultores são em número bastante reduzido, pois, de acordo com Barbosa (1999), não chegam a uma dúzia. Mas há uma curiosidade que deve ser destacada: quando os antropólogos-acadêmicos aceitam estudar os aspectos administrativos, fazem-no mediante a justificativa de que a administração ultrapassa o espectro empresarial, podendo ser encontrada em universidades, hospitais, sindicatos, etc. (esta posição aparece no discurso de Barbosa, 1999) e, sob tal ponto de vista, acreditam ser relevante que o antropólogo dê a sua contribuição à sociedade moderna, através de pesquisas que procurem desvendar os aspectos simbólicos do mundo organizacional.

A questão metodológica entre os administradores parece evidenciar um predomínio pelos métodos qualitativos. Em um levantamento dos artigos apresentados e publicados nos anais dos Encontros Nacionais de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD(s), dos últimos cinco anos, Fischer e MacAllister (1999) afirmam haver uma predominância de trabalhos sobre cultura organizacional de cunho qualitativo.

Por parte dos antropólogos, a preferência pelo qualitativo está no cerne da disciplina. Vale destacar que algumas críticas sobre a superficialidade com que os administradores fazem uso do método etnográfico é denunciada (Barbosa, 1999).

A questão da homogeneidade x heterogeneidade cultural do contexto organizacional, parece persistir entre os administradores, a tal ponto que Martin e Frost (1996) optaram por, através da metáfora do jogo "O Rei da Montanha", mostrar as diferentes possibilidades de compreensão da cultura organizacional entabulada por diversos pesquisadores evidenciando que a mesma aparece ora como **integrada**, ora como **diferenciada** ou, ainda, como **fragmentada**. A **integração** pressupõe que a organização como um todo possua a mesma cultura. A **diferenciação**, por seu turno, enfoca as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõem a organização. A **fragmentação** consiste na visão de que em verdade o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização. Haveria igualmente uma **postura pós-moderna** que considera a realidade como uma série de ficções e ilusões.

Essa questão no campo antropológico também remete a uma discussão semelhante. O exemplo mais relevante a ser citado são as críticas direcionadas aos trabalhos de Da Matta (1983, 1991), exatamente por sua tendência a enxergar a cultura brasileira de forma homogênea.

Na Administração, Martin e Frost (1996) propõem que ao estudioso da cultura organizacional cabe adotar "múltiplas perspectivas", ou seja, compatibilizar os diferentes enfoques. Apesar desse posicionamento, esses autores classificam os estudos clássicos,

realizados na área de Administração - sobre rituais, histórias e normas - como uma perspectiva integradora.

Nesta tese, procuro mostrar que as representações sociais (e o ritual seria uma representação social por ser um momento onde as falas são dramatizadas), ao serem contextualizadas, podem revelar a homogeneidade e a heterogeneidade existentes, simultaneamente, em um mesmo espaço organizacional. De modo que ao se estudar as representações sociais, os três posicionamentos classificatórios, **integração, diferenciação e fragmentação**, elaborados por Martin e Frost (1996) acabam surgindo, viabilizando a explicitação da cultura sob diferentes ângulos.

Para chegar à teorização que defendo utilizei-me não só dos conhecimentos da Antropologia Social, que são prevaletentes, mas igualmente de aportes da Psicologia Social. Em especial, os estudos de Moscovici e seguidores foram relevantes para determinadas descobertas, em parte, devido à aproximação desses psicólogos sociais com a Antropologia. A visão filosófica sobre **ordem e desordem** de Morin (s/d) foi fundamental para a interpretação dos resultados. Para o referido autor, há uma relação ao mesmo tempo **complementar e antagônica** entre ordem/desordem, sendo que a organização constitui-se simultaneamente numa unidade e numa multiplicidade, de sorte que não podemos "dissolver o múltiplo no uno, nem o uno no múltiplo" (Morin, s/d, p. 140).

A integração dos diferentes saberes torna conciliável o que a princípio se mostra enquadrado em compartimentos estanques e contraditórios, desse modo concretizando-se o acionamento de "múltiplas perspectivas", não só do ponto de vista dos diferentes atores, mas acima de tudo pelos "múltiplos saberes".

Mediante a utilização do método etnográfico, a compreensão e interpretação das representações sociais (ritos e falas) presentes em duas organizações de ensino superior serve para ratificar essa possibilidade de complementariedade das classificações.



A escolha de duas instituições universitárias, uma leiga e pública, e outra confessional e particular, encontra justificativa na medida em que esses universos são extremamente amplos e peculiares, viabilizando um estudo que pretende cruzar abordagens teóricas tão díspares e ao mesmo tempo tão complementares. Porém, há que se atentar igualmente para a formação de quem realiza a pesquisa. Por ser uma administradora-antropóloga, talvez inconscientemente eu tenha optado por privilegiar instituições de ensino, uma vez que o valor "preocupação com a educação" estaria acima da mera instrumentalidade representada por uma descoberta que viesse a contribuir tão somente com a obtenção de lucro por parte das empresas. De um ponto de vista mais pragmático, a escolha também ocorreu devido ao fato de eu estar atuando profissionalmente nestas duas instituições.

Em face do tamanho das duas instituições, optei por desenvolver a pesquisa no Centro e nas Unidades que açambram os cursos de Ciências Econômicas, Ciências Administrativas e Ciências Contábeis. A coleta dos dados teve início em 1995 e término em 1998.

O método etnográfico que serviu para a construção do texto em alguns momentos revela os meus sentimentos, colocando a descoberto a subjetividade e dando margem a que minhas próprias representações viessem à tona. Ao identificar as categorias e as temáticas recorrentes, através das falas cotidianas, foi possível a elaboração de um *ranking*, por categoria, ordenado a partir da temática de maior incidência e assim sucessivamente até a última, qual seja, a de menor constância nos discursos. Essas falas cotidianas foram igualmente cotejadas com as falas dramatizadas, sendo, a posteriori, realizadas múltiplas leituras.

Essa pesquisa tem, assim, como objetivo geral descobrir quais as significações que as duas instituições objeto de estudo apresentam para aqueles (indivíduos, grupos e unidade) que as vivenciam cotidianamente e em momentos extraordinários. Uma vez identificadas as múltiplas facetas da(s) cultura(s) organizacional(is) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS e da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, a primeira leiga e pública, a segunda confessional e particular, buscou-se estabelecer as diferenças e as semelhanças culturais entre as duas instituições, tendo-se por base concepções acerca do que seja

integração, diferenciação, fragmentação, tendo claro, igualmente, o fato de se estar construindo uma interpretação de interpretações.

- Em termos de objetivos específicos pretendeu-se:
- trazer à tona as representações de cada grupo, ou seja, do grupo dos professores, do grupo dos alunos e do grupo dos funcionários de cada instituição;
- verificar as representações partilhadas por indivíduos independente dos grupos de que façam parte, bem como as ambigüidades existentes em cada uma das instituições;
- encontrar uma representação que se sobressaia no todo das unidades das instituições.

Procurou-se responder as seguintes perguntas:

- Quais as ritualizações levadas a efeito na Universidade do Vale do Rio dos Sinos?
- Qual o significado do Centro de Ciências Econômicas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos para os grupos de alunos de graduação, professores e funcionários?
- Quais as representações que são partilhadas, no Centro de Ciências Econômicas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, pelos indivíduos, independente do grupo de que fazem parte?
- Qual a representação integradora do Centro de Ciências Econômicas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos?
- Quais as ritualizações levadas a efeito na Universidade Federal do Rio Grande do Sul?
- Qual o significado da Faculdade de Ciências Econômicas e da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para os grupos de alunos de graduação, professores e funcionários?

- Quais as representações que são compartilhadas, na Faculdade de Ciências Econômicas e Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelos indivíduos, independente do grupo de que fazem parte?

- Qual a representação integradora da Faculdade de Ciências Econômicas e da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul?

As interpretações realizadas, em certas circunstâncias, extrapolaram no sentido de uma perscrutação histórica (Pitt, 1972) e regionalizada.

A relevância deste estudo encontra-se na possibilidade de se olhar as organizações objeto de estudo pelos olhos de seus diferentes atores, para então, através de múltiplos saberes, buscar compreendê-las, ou seja, é a construção de um entendimento que passa pela defesa da complementariedade dos enfoques empíricos e teóricos.

Convido o leitor a percorrer os caminhos do imaginário de duas instituições de ensino superior gaúchas e brasileiras. Inicialmente, tem-se uma caracterização das instituições. No segundo capítulo, as teorizações sobre cultura e representações sociais são apresentadas. O terceiro capítulo dá os contornos de como a pesquisa foi operacionalizada. O quarto capítulo revela o universo de significações presentes na UNISINOS. O quinto capítulo desnuda as significações que a UFRGS possui para os seus diferentes atores. O sexto capítulo procura comparar as duas instituições. Para, finalmente, apresentarem-se as conclusões.

## **1 DELINEANDO O CONTEXTO**

O trabalho de campo buscou um foco, dado o tamanho das instituições, razão pela qual optou-se pela Faculdade de Ciências Econômicas e a Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (durante muito tempo convivendo no mesmo prédio) e pelo Centro de Ciências Econômicas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Contudo, há que se ter em mente que esta delimitação não implica a perda da visão global, pois as três unidades encontram-se integradas ao todo administrativo de suas respectivas universidades e, extrapolando-se ao nível macro, submetidas às normas do Ministério da Educação.

Segundo Soares e Silva (1992), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul originou-se da Universidade de Porto Alegre, constituída, inicialmente, pela Faculdade de Medicina (criada em 1898), com suas Escolas de Odontologia e Farmácia; Faculdade de Direito (criada em 1900) com sua Escola de Comércio; Escola de Engenharia (criada em 1896); Faculdade de Educação, Ciências e Letras; Instituto de Belas Artes, conforme consta no Decreto Estadual n. 5758, datado de 28 de novembro de 1934. O primeiro Reitor da Universidade foi o Professor Desembargador Manoel André da Rocha.

Em 1947, a Universidade de Porto Alegre passou a se chamar Universidade do Rio Grande do Sul, em razão de um dispositivo da Constituição do Estado, art. 36 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, que tinha como objetivo integrar, na Universidade, escolas do interior do Estado.

Através da Lei n.1254, de 4 de dezembro de 1950, a Universidade do Rio Grande do Sul foi incluída no Sistema Federal de Ensino Superior, sendo, a partir daí, diretamente mantida pela União e transformada na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Em termos jurídicos, a UFRGS caracteriza-se por ser uma entidade autárquica, com personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar.

Quanto à Faculdade de Ciências Econômicas, a mesma originou-se da antiga Escola de Comércio, idealizada pelo Professor Desembargador Manoel André da Rocha e criada pela Congregação da Faculdade Livre de Direito, em 26 de novembro de 1909; funcionava como um anexo da Faculdade de Direito. A Escola Superior de Comércio, assim constituída, desenvolvia ensinamentos essencialmente práticos e ao ser incluída na Universidade de Porto Alegre, em 1934, ganhou autonomia passando a ser uma unidade sob a denominação de Faculdade de Economia e Administração.

Em 1950, com a federalização, a faculdade passou a se chamar Faculdade de Ciências Econômicas, nome padronizado para todas as faculdades congêneres do país, pertencentes ao sistema universitário federal. Em 06 de setembro de 1996, o Conselho Universitário da UFRGS (CONSUN) aprovou, através da decisão n. 58/96, a criação da Escola de Administração, que continuou a existir, até a conclusão da coleta de dados para esta pesquisa (1998), dentro do mesmo espaço físico da Faculdade de Ciências Econômicas.

A Faculdade de Ciências Econômicas agrega, hoje, em nível de graduação, os seguintes cursos: Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Atuariais. Em nível de pós-graduação, na área de Economia, possui cursos de Doutorado, Mestrado e Especialização; na área de Contábeis, curso de Especialização. O Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas (IEPE) é órgão auxiliar da Faculdade de Ciências Econômicas.

A Escola de Administração concentra o curso de Administração, em nível de graduação, e os cursos de Doutorado, Mestrado e Especialização, em nível de pós-graduação. O Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) é órgão auxiliar da Escola de Administração.

A outra instituição pesquisada, a Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS (ver documento UNISINOS-25 anos, 1994a) teve origem no Colégio Nossa Senhora da Conceição, fundado, em 31 de julho de 1869, pelo Pe. Guilherme Feldhaus, SJ, da Companhia

de Jesus. O colégio funcionava onde mais tarde haveria de ter lugar a Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Em 1900, o Colégio Conceição foi equiparado ao Colégio D. Pedro II do Rio de Janeiro; tal medida conferia ao Conceição a possibilidade de atribuir o grau de bacharel aos jovens que concluíssem o curso ginásial. A equiparação ao Dom Pedro II, concedida a colégios em todo o Brasil, extinguiu-se em 1911, através da Lei Rivadávia. Dentre outras, esta foi uma das causas que contribuíram para o fechamento do Colégio Conceição, em 1912. Os religiosos pensaram até em vender o prédio, porém, o Pe. João Evangelista Rick insistiu para que no local fosse instalado Seminário Provincial, o que aconteceu, em 1913, tendo sido elevado a Seminário Central, em 1934.

A precariedade dos prédios fez com que fosse construído o Seminário Maior de Viamão, para onde foram, em 1957, transferidos todos os seminaristas maiores, à exceção dos jesuítas que, desde 1943, já tinham um novo prédio, o Colégio Máximo Cristo Rei.

No dia 21 de fevereiro de 1953, foi criada a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Cristo Rei (FAFI), conforme Ata n.32 da Sociedade Literária Padre Antônio Vieira (atualmente denominada Sociedade Antônio Vieira) e autorizada pelo governo federal mediante Decreto n.34680 de 24 de novembro do mesmo ano. A referida faculdade começou a funcionar nas instalações do Colégio Máximo Cristo Rei, em 1954, para estudantes jesuítas.

Em 1958, a FAFI foi transferida para o prédio do antigo Colégio Conceição, tendo aberto as suas portas para alunos leigos. Outros cursos, aos poucos, foram entrando em funcionamento, sendo que o curso de Ciências Econômicas surgiu em 1959.

A partir destas raízes nasce, em 31 de julho de 1969, data consagrada a Santo Inácio de Loyola, fundador da ordem religiosa Companhia de Jesus, aprovada pelo Decreto-lei n.722/69, a Universidade do Vale do Rio dos Sinos. A instalação oficial da Universidade deu-se em 10 de dezembro de 1969, no local onde funcionava até então a Faculdade de Filosofia. O primeiro Reitor da Universidade foi o Pe. João Oscar Nedel que, no discurso de abertura, fez a leitura simbólica do logotipo da UNISINOS, ao dizer: "O símbolo do sino se presta muito bem para explicar as tarefas e o papel da UNISINOS. Recorrendo aos seus elementos constitutivos,

podem-se distinguir, em cada sino, som, timbre, ritmo, melodia, harmonia, e do conjunto surge o acorde harmonioso" (UNISINOS - 25 anos, p. 17).

A UNISINOS caracteriza-se por ser uma Instituição de Ensino Superior de caráter privado, obtendo recursos, principalmente, através de taxas de matrículas e mensalidades.

O crescimento da Universidade acabou por forçar a construção de um novo campus afastado do centro, tendo, em 11 de maio de 1974, sido lançada a pedra fundamental. A Universidade, inicialmente organizada internamente sob a forma de Institutos, teve, em 1977, suas atividades referentes às áreas de conhecimento distribuídas em sete Centros de Ensino, sendo que, no primeiro semestre de 1979, já estavam concluídos os prédios dos seguintes Centros: Centro de Ciências Humanas, Centro de Ciências Tecnológicas, Centro de Ciências Exatas e Centro de Ciências Econômicas.

A UNISINOS, desde 1991, vem discutindo formalmente a elaboração do Planejamento Estratégico - PLANEST, para o decênio 1994 - 2003. Todavia, somente no primeiro semestre de 1994, é que os professores receberam, acompanhado de um ofício circular expedido pelo Reitor, o documento intitulado "UNISINOS: Missão e Perspectivas (1994 - 2003)". No ofício, o Reitor ressalta que a razão de ser da UNISINOS são os alunos, donde a necessidade de buscar-se a excelência acadêmica, via qualidade total.

Diante da preocupação existente com relação ao crescimento qualitativo da Universidade, a UNISINOS escolheu, como um dos "pilotos" para a implementação desta experiência de busca de melhorias, o Centro de Ciências Econômicas que agrega os seguintes cursos em nível de graduação: Administração - habilitações em Administração de Empresas, Comércio Exterior, Hospitalar e Recursos Humanos; Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Em termos de pós-graduação são oferecidos vários cursos de Especialização, um curso de Mestrado em Administração em convênio com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC/RIO e um curso de Mestrado em Ciências Contábeis.





## 2 CONCEITUANDO A TEMÁTICA

### 2.1 O Conceito de Cultura Organizacional

Apesar das conceituações apresentarem-se com nuances e mesmo diferenças, em um aspecto parece haver certo consenso entre os estudiosos, que é o de atrelar cultura organizacional ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma. Aktouf (1994, p. 51) chamou atenção para este aspecto que ele denominou de "uma tenaz visão behaviorista", mas defende a idéia de que "a cultura é um complexo coletivo feito de 'representações mentais' que ligam o imaterial e o material". O referido autor advoga que a imaterialidade simbólica se inscreve nas estruturas, nas vivências do cotidiano e, portanto, o simbólico manteria uma relação com o material, sendo este último anterior ao primeiro.

Para por em evidência o que foi afirmado acima sobre cultura x comportamento, far-se-á um resgate das conceituações entabuladas por diferentes autores.

Dentre os autores consagrados, encontra-se Edgar Schein. Para esse autor (1984, p.4):

"A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas".

Segundo Schein (1984), para que se possa compreender a cultura de uma organização há que se ter em conta:

- o nível dos artefatos e das criações; a arquitetura, o layout, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, cartas, mapas;

- o nível dos valores; em geral, valores manifestos;
- nível dos pressupostos inconscientes; as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos que ao se mostrarem adequados na solução de problemas vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Tanto Morgan (1996) como Thévenet (1991), entre outros, defendem a impraticabilidade de se mudar a cultura de forma mecanicista.

No dizer de Morgan (1996) a cultura é algo vivo, ativo, de sorte que, através dela, as pessoas criam e recriam os contextos nos quais vivem. Assim, a cultura é holográfica e os administradores, cientes das conseqüências simbólicas de suas ações, podem influenciar a cultura organizacional, mas jamais poderão prescrever as mudanças a serem realizadas. Morgan (1996) enfatiza que, ao desvendar-se a cultura organizacional, deve-se prestar atenção no seu caráter essencialmente humano e não se utilizar das descobertas para controlar, ou seja, para manipular. Nas palavras de Morgan (1996, p.131): "A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social".

Vale dizer que a cultura possui uma dinâmica que lhe é própria, fruto de um processo contínuo de representação. Morgan (1996, p. 141) ressalta ainda o caráter interpretativo a ser dado quando se busca conhecer uma cultura organizacional:

"Igualmente é possível compreender a maneira pela qual uma organização dá sentido ao seu ambiente como um processo de reinterpretação do social. As organizações escolhem e estruturam o seu ambiente através de um conjunto de decisões interpretativas. O conhecimento que têm e as relações com o ambiente são extensões da sua cultura, desde que se chegue a saber e a compreender o ambiente a partir dos sistemas de crenças que guiam as interpretações e as ações".

Seguindo esse mesmo contorno, Thévenet (1991) argumenta que a empresa tem uma cultura e que ela é uma cultura. No primeiro caso, a idéia é de que cada empresa possui um conjunto de elementos que lhe são próprios, podendo a cultura ser descrita; no segundo caso, a empresa é considerada como uma sociedade humana, apresentando símbolos, signos que se configuram como criações coletivas e afirmam a existência da mesma. O autor vê a mudança da

cultura organizacional como inerente a toda sociedade humana, conquanto não acredite na possibilidade de uma mudança dentro de uma visão cartesiana de causa-efeito.

Pettigrew (1979) acredita que o homem cria cultura e também é criado pela mesma, ou seja, é uma relação de mão dupla do tipo estabelecido por Thévenet, de que a empresa é uma cultura e ao mesmo tempo possui uma cultura. Pettigrew (1979, p. 574) define cultura organizacional como: "um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações".

Tavares (1993) refere-se à especificidade de cada organização como sendo a identidade da mesma, a marca característica de cada organização, legitimada e reconhecida tanto interna como externamente.

Por sua vez, Freitas (1997b) atrela a idéia de cultura organizacional à de um projeto ao qual os membros de uma organização querem e devem aderir. De acordo com a autora, a cultura organizacional é a referência que irá dizer quais os comportamentos e ações que darão suporte a esse projeto, ou seja, a cultura irá definir o que é exemplaridade, o que é desvio social dentro desse contexto; a palavra externalizada através das festas e das cerimônias atua no sentido de desenvolver a idéia de orgulho, de pertencimento a uma dada organização. Em outro trabalho, Freitas (1991, p. 129) afirma que a cultura possui funções de controle altamente refinadas, sendo "na conquista do afetivo que a cultura organizacional marca sua diferença enquanto forma de controle".

Segundo Wood Jr. (1997), a cultura organizacional está relacionada com valores, crenças, atitudes, comportamentos que transparecem na forma como os negócios são realizados. A cultura seria a orientação de como se atingir os objetivos traçados ao nível estratégico. Assim a cultura, "... determina o que é importante e o que não é para os executivos, delimita os focos de atenção e influencia como as decisões são tomadas" (p. 78).

Para o referido autor, na década de 80, a cultura organizacional tornou-se um modismo e como tal, depois de seu apogeu, manteve-se por longo tempo esquecida ou pelo menos sem a devida atenção. A temática ressurgiu, hoje, com vistas à manutenção da identidade organizacional ameaçada pelas técnicas modernas, do tipo *downsizing* e terceirização, que tendem para a desintegração do universo organizacional.

A associação da cultura a comportamentos também é feita por Luppi (1995, p. 16-7), que, no entanto, a exemplo de Morgan e Thévenet, amplia o conceito na medida em que consegue desvinculá-lo de uma visão mecanicista:

"Acredito que a cultura deva ser entendida como um todo, um grande sistema, do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as idéias, os objetos e os processos".

E mais:

"Além de a considerarmos como um sistema, devemos ter em mente que cultura não se constrói. Assim como um ser vivo: nasce, cresce e morre. Não podemos montá-la como fazemos com uma máquina, reunindo um conjunto definido de partes. Ela tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade e de plasticidade interna, sem limites muito estabelecidos. (...) Poderíamos pensar, que devido a essa flexibilidade, seria fácil mudar uma cultura. Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude. Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar".

Portanto, delineada a definição de cultura, estabelecida por Luppi (1995), pode-se inferir que para alterar uma determinada cultura necessita-se, através das mais diversas formas, motivar as pessoas no sentido delas buscarem a aprendizagem continuada, o que sem dúvida leva a um incessante crescimento do ser humano e, por via de consequência, a um renovar permanente, resultante de suas interações com o meio. A noção defendida por Luppi (1995) de que a cultura não se constrói, é no sentido de que não se dispõe de técnicas que possibilitem efetuar-se mudanças, dentro de uma visão positivista. A cultura é uma construção social, porém, não responde às interferências que se faça numa relação de causa-efeito.

Barbosa (1996, p. 16), buscando apoio nas teorizações de Geertz (1978), assim define cultura organizacional (que ela prefere chamar de cultura administrativa):

"Cultura ... Do ponto de vista mais pragmático pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja a homogeneidade ou ao consenso. Essas regras podem e são reinterpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia".

Na mesma linha de Luppi, mas enfatizando mais a questão do significado tal qual Barbosa, tem-se a posição de Motta (1995). Para esse autor a cultura não se constitui em uma camisa de força da qual o indivíduo não possa sair. No seu entender a cultura age de modo a influenciar as ações de cada pessoa que procura adequar a bagagem cultural disponível aos seus próprios interesses e às suas convicções. Nas palavras de Motta (1995, p. 199):

"A cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida".

E mais:

"A cultura é um contexto, um sistema de relações. Porém, a cultura não é e não deve ser vista como um poder que determina os comportamentos. A cultura é algo que permite que os comportamentos sejam descritos de maneira inteligível, porque os seus significados variam. Desta forma, o fato em si, ou o comportamento em si, importam na medida do que significam, e esses significados variam conforme a cultura. Isto quer dizer que a cultura é um contexto de significados" (p. 201).

Motta (1995) salienta, assim como Luppi (1995), que a cultura não é algo que se possa mudar, pois o que a determina são as interações. Salienta ele que a cultura, fruto da vivência subjetiva dos indivíduos, não pode ser reconstruída tal qual é inviável a reconstrução de um cérebro após uma lobotomia. É dentro dessa ótica que foi conduzida a presente pesquisa, isto é, as culturas foram estudadas sem o intuito de se implantar mecanismos visando uma relação de causa-efeito.

Diante da profusão de conceitos acerca da cultura organizacional, Smircich (1983) procurou classificar os estudos em dois grupos: um que vê a cultura organizacional como uma variável organizacional, outro que tem a cultura como metáfora para conceitualizar organizações. No primeiro grupo, ter-se-ia os trabalhos que enfatizam ou cultura híbrida ou administração comparativa e cultura corporativa. No segundo grupo, enquadram-se os trabalhos cujos temas

são: cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos inconscientes e organizações.

Martin e Frost (1996) também chamam a atenção sobre as diversas abordagens existentes quando o tema é cultura organizacional. Através da metáfora do jogo "O Rei da Montanha", os autores procuram mostrar as disputas que são travadas entre os teóricos. Existem os que ignoram as abordagens alheias, julgando como adequado tão somente o seu próprio posicionamento. Há, também segundo os autores, aqueles que preferem não jogar, mantendo-se à margem das disputas. A proposição de Martin e Frost (1996) é a de que se busque a articulação das diferentes abordagens de forma criativa e não bélica.

Para Fischer et alii (1997, p. 267), os estudos sobre cultura organizacional brasileira podem ser comparados à metáfora do *puzzle*, onde há "a combinação de fragmentos distintos formando um todo coerente; reconfigurado. *Puzzle* é um jogo, onde há perdas e ganhos; ganha quem forma a figura, perde quem não sabe recombinar, reconstruir, reverter a desconstrução".

Procurando respaldo nas teorizações de Geertz e de Lévi-Strauss, Motta diz que a cultura "designa, classifica, corrige, liga e coloca em ordem. Assim, a cultura desenvolve princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, grupos totêmicos e até categorias profissionais " (1995, p. 199).

De toda essa leitura, tive que formular minha própria definição. Assim, por cultura organizacional entendo 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 organizacional. É essa conceituação que permitiu com que eu fizesse um recorte para estudar as Universidades, pois a despeito da heterogeneidade das Unidades/Centros, indivíduos e grupos entendo haver uma representação comum que dá o contorno de cada instituição, sendo que uma visão não excluiria a outra, pois o sócio-cultural se constrói a partir das interações entre as diferentes subjetividades, sendo a sua compreensão viável a partir do acionamento de múltiplos saberes.

## **2.2 A leitura da cultura organizacional através das representações sociais: as falas e os ritos**

### **2.2.1 As representações sociais e o fazer antropológico**

Iniciar-se-á esse item transcrevendo a noção de representação exposta por Magnani (1986, p. 128):

"... representação é algo assim como uma espécie de imagem mental da realidade. Os ingredientes dessa imagem seriam, em primeiro lugar, as experiências individuais decorrentes da realidade social em que o ator está imerso, realidade que se apresenta sob forma de círculos concêntricos: família, a rede de vizinhança, o bairro, categoria profissional, partido, classe social, etc. O segundo elemento é a particular combinatória - sintática e semântica - que junta esses pedaços, responsável, entre outras coisas, por todos aqueles erros de concordância e regência, cacofonias, pleonasmos e anacolutos que conferem sabor e 'autenticidade' aos depoimentos".

A forma utilizada para captar-se as representações tem sido através do discurso dos informantes. Magnani (1986) revela que, em princípio, as análises de conteúdo como método de análise privilegiavam aspectos estatístico-quantitativos. Na medida em que este tipo de análise descurava do desvendamento das estruturas mais profundas presentes no discurso, necessário se fez buscar apoio no cabedal fornecido pela análise semântica. Tal ênfase, porém, também deixou algo de lado, e esse algo consistiu nos aspectos extra discursivos, como as condições de produção e de recepção, bem como o universo social onde tais discursos são acionados. Assim, os antropólogos, no afã de minimizarem os problemas decorrentes desta análise técnica, trazida das ciências da linguagem, acabaram por abrir mão dos complexos procedimentos de análise para deixar os informantes falarem por si mesmos. O resultado foi o de, igualmente, empobrecer o trabalho de pesquisa, ao não dar conta de certas diferenças (heterogeneidade) contidas em um mesmo contexto sócio-cultural.

Buscando esclarecer o conceito, Magnani (1986) tenta resgatar as questões atinentes à noção de representação e de análise dos discursos tal como foram pensados e articulados por Malinowski, pai da observação participante, que embora acreditasse em uma totalidade, não a percebia como uma realidade homogênea, mas sim como algo que surge a partir de fragmentos, pois é cotejando-se os diferentes discursos individuais, as condutas, os costumes e instituições que se consegue chegar a uma análise final. Magnani (1986) tenta recontextualizar a contribuição de Malinowski para as pesquisas atuais, quando diz que não são só os discursos que devem ser analisados mas também a prática. Em verdade, discurso e prática necessitam ser investigados e quando aparentemente estiverem em desacordo, não podem ser aprioristicamente taxados de contraditórios, isto porque, segundo Magnani (1986), é preciso ter-se em conta a diversidade dos atores envolvidos em um dado espaço social que, ao compartilharem de um mesmo ideário, interpretam-no sob enfoques diferenciados, sem, contudo, afastarem-se da linha mestra que continua verossímil para todos os integrantes daquele contexto. Sendo assim: "... discurso e prática não são realidades que se opõem, um operando por distorção com respeito à outra; são antes pistas diferentes e complementares para a compreensão do significado" (Magnani, 1986, p. 140).

Ainda com relação à verossimilhança dos discursos tem-se, em Magnani (1984, p. 55), o seguinte enfoque:

"O que está em jogo não é saber se o discurso é falso ou verdadeiro em decorrência de sua adequação com a realidade, mas se é vero-símil, ou seja, capaz de parecer-se à representação que se tem dessa realidade.

O que caracteriza, portanto, o verossímil, é a semelhança...".

Fonseca (1995) reconhece ser ingênua a visão de que basta reproduzir as falas dos informantes nos textos etnográficos para se ter a garantia de uma análise pertinente. Julga fundamental, contudo, a intersubjetividade que acaba pondo a descoberto muitas vezes juntamente com a do autor do texto.

As representações encerram a noção de **senso comum**. Geertz (1994), ao teorizar sobre a questão do senso comum, procura enfocá-lo como um sistema cultural. No seu



entendimento, o senso comum tem por base a convicção de que a realidade não dispõe de outra teoria senão a da própria vida, sendo que essa questão constitui-se em um fenômeno mais aceito do que analisado. Não existem especialistas reconhecidos quando a noção presente é a do senso comum: cada indivíduo é um perito e o sentido comum está à disposição de todos os cidadãos. O senso comum representa o mundo como algo familiar, onde qualquer pessoa pode ou poderia reconhecê-lo. Para transitar pelos caminhos do senso comum basta ao indivíduo possuir uma consciência lógica e prática. Geertz (1994) faz referência a algumas qualidades do senso comum. A primeira seria a *naturalidade*, que concede um ar de obviedade às coisas, um sentido de elementariedade fazendo com que pareçam inerentes à situação; a segunda é a *praticidade*, que aqui não possui o sentido de útil, mas de astúcia; a terceira é *transparência*, onde as concepções do senso comum sobre esta ou aquela questão são exatamente o que parecem ser nem mais nem menos, implicando simplicidade; a quarta é a *assistematicidade*, ou seja, a sabedoria do senso comum apresentando-se através de provérbios, anedotas, contos morais e não mediante teorias formais e axiomáticas; a quinta é a *acessibilidade*, isto é, o pressuposto de que qualquer pessoa pode chegar a conclusões de senso comum.

Nos trabalhos de antropólogos contemporâneos percebe-se claramente essa assimilação do individual, do subjetivo, mas sem nunca deixar de lado o social.

À guisa de exemplificação, Victora (1992), em sua pesquisa sobre "Corpo e representações: as imagens do corpo e do aparelho reprodutor feminino", realizada em uma vila popular, em Porto Alegre, ao ater-se sobre as representações acerca da reprodução, observou que nesta comunidade há um domínio particular de significações que as mulheres atribuem ao funcionamento do seu corpo, dando-lhe uma dimensão de algo único não compartilhado com nenhuma outra mulher. Todavia, apesar desta constatação, a autora (1992, p. 50) termina a sua análise expondo:

"No caso da representação destas informantes, o funcionamento do corpo é individualizado, a vivência de cada corpo, de cada menstruação e de cada gravidez são tidas como únicas. Mesmo que individualizadas estas representações pertencem as representações do grupo em estudo como um todo, obedecendo a certas regularidades".

Mesmo resgatando a individualização, Victora (1992) retoma o social, as representações coletivas. A pesquisadora, seguindo os passos de Durkheim, definiu representações sociais ou coletivas como categorias de entendimento produzidas e atualizadas coletivamente, ou seja, "...significados socialmente construídos que os indivíduos compartilham com o seu grupo social" (1992, p. 33).

Por sua vez, Fonseca (1995) ressalta que existe uma sistematicidade na construção do *self*, que não se dá ao nível dos mecanismos psíquicos ou do corpo orgânico, mas sim ao nível dos símbolos culturais construídos dentro de um contexto específico, por isso a importância de se contextualizar os sujeitos em termos de tempo e espaço. Para tal autora o sujeito não possui um valor ontológico, mas trata-se de um signo, que só assume significação em relação aos outros.

### **2.2.2 As representações sociais vistas através das falas dramatizadas nas situações ritualizadas**

Os elementos e as falas que se fazem presentes no dia-a-dia dos grupos, comunidades e sociedades, acabam reaparecendo nas situações ditas ritualizadas. Porém, nestes momentos é como se o cotidiano se vestisse a rigor (Cavedon, 1988), ocupando um novo tempo e espaço, onde a atenção para com os símbolos implica o desencadeamento de emoções nos partícipes das cerimônias e solenidades. As falas ganham grandiloquência e a sensibilidade à flor da pele acaba revelando os valores dos grupos, comunidade ou sociedade. Portanto, pode-se dizer que as representações sociais, no contexto ritualizado, ganham a dimensão de falas dramatizadas.

O ritual é passível de ser compreendido sob diferentes prismas. Todavia, antes de mais nada, é preciso caracterizar o que vem a ser um momento ritualizado; para tanto buscou-se apoio nos ensinamentos de Teixeira (1981). Para o referido autor, mais do que definir rituais, os antropólogos tendem a caracterizá-los como "situações marcadas pelo formalismo, pela

solenidade, pelo cerimonial, pela observância de normas e práticas prescritas" (p. 1574). É também o caso de Turner (1980) que entende por ritual: " uma conduta formal prescrita em ocasiões não dominadas pela rotina tecnológica e relacionada com seres ou forças místicas" (p. 21).

DaMatta (1983) diz serem os ritos e os mitos, dramatizações do social. A gênese dos rituais encontra-se na sociedade e é para ela que os mesmos são executados, daí porque os ritos "dizem coisas", "revelam coisas", "escondem coisas", "armazenam coisas", "fazem coisas" (Da Matta, 1983, p. 56).

Para Melatti (1978, p. 17): "Os ritos não serão considerados como tendo uma existência em si, mas como mensagens cuja transmissão se faz dentro de uma determinada sociedade e que têm implicações com a estrutura social".

O clássico trabalho de Clifford Geertz (1978) sobre as brigas de galos entre os balineses revela a função interpretativa do ritual, na medida em que Geertz consegue mostrar que este rito não visa a reforçar a discriminação de status na sociedade balinesa, mas sim a possibilitar que, ao assistir e participar das brigas de galos, o balinês receba uma espécie de educação sentimental. Ou seja, para Geertz, o ritual representa uma dramatização da vida social permitindo aos membros de uma sociedade falarem de si para si mesmos.

Moore e Myerhoff (1977) alertam para a necessidade de que se tenha presente os diferentes significados transmitidos por uma manifestação ritual e que, igualmente, se atente para a leitura daquilo que não está explicitado. Nas palavras das autoras: "... uma cerimônia coletiva é uma ocasião dramática, um tipo complexo de conduta simbólica que usualmente tem uma proposta estabelecida, mas uma que alude mais do que diz, e tem muitos significados ao mesmo tempo".

É de notar que, conforme Da Matta (1983, p. 30), todo acontecimento humano é passível de ser ritualizado, do nascimento à morte "porque tudo que faz parte do mundo pode ser

personificado, colocado em foco e reificado". Assim, para Da Matta (1978, p. 11), "nós fazemos ritos quando amamos e fuzilamos ...".

A distinção entre uma situação percebida como extraordinária (o rito) e a rotina se dá em face da mudança de comportamento apresentada por aqueles que fazem parte da sociedade em questão, pois no ritual as coisas são postas de maneira explícita ou sutil. É através dele que o natural é transformado em social.

Autores consagrados chamaram a atenção para o grande significado dos rituais.

Segundo Wilson (apud Turner, 1974, p. 19):

"Os rituais revelam os valores no seu nível mais profundo ... os homens expressam no ritual aquilo que os toca mais intensamente e, sendo a forma de expressão convencional e obrigatória, os valores do grupo é que são revelados. Vejo no estudo dos ritos a chave para compreender-se a constituição essencial das sociedades humanas".

No caso brasileiro, por exemplo, a morte de um indigente é percebida como um fato rotineiro, sendo o seu sepultamento isento de qualquer cerimônia. Ao passo que o falecimento de uma figura eminente no cenário político, empresarial ou cultural, em nível local ou nacional, é entendido como uma grande perda para os seus concidadãos ou compatriotas exigindo um sepultamento com toda uma gama de procedimentos altamente ritualizados que inclui o desfile do cortejo fúnebre por ruas e avenidas da cidade e culmina com a presença de centenas de pessoas no enterro, sendo todos os momentos devidamente registrados pelos órgãos da imprensa escrita e falada. Tais situações podem, em alguns casos, gerar um sentimento de comoção generalizada entre a população de uma cidade, Estado e até mesmo de um país.

No entender de Lima (1983) o homem pode apresentar dois tipos de reação: os comportamentos e as condutas. Os primeiros seriam reações a diferentes estímulos, enquanto as condutas seriam socioculturais posto que ritualizadas. Nas palavras do referido autor:

"... o comportamento é do mundo do biológico e pode possuir algo de psicológico, as condutas são essencialmente socioculturais, pois são ritualizadas. No rito não existe nada de biológico. Parece-me que, quando o Homem ritualiza o comportamento, transforma-o em conduta, apropria-se do mundo envolvente, por conseguinte *ritualiza*, se *ritualiza*, significa, ao significar *simboliza*" (p. 34).

Por intermédio dos rituais os indivíduos são periodicamente adaptados e readaptados às normas e aos valores que norteiam o contexto social no qual eles estão inseridos. É Da Matta (1978, p. 11) quem diz com muita propriedade serem os ritos "... essas ações que tornam a rotina diária senão suportável ou justa, pelo menos revestem-na com um certo toque de mistério, dignidade e elegância".

Através dos rituais determinadas situações adquirem uma aparente impessoalidade, de tal sorte que aqueles envolvidos num processo ritual qualquer, mesmo quando penalizados, tendem a não se sentirem ofendidos e a não protestarem (Teixeira, 1981).

O ritual permite que as normas que guiam e controlam os indivíduos assumam um caráter de desejáveis. Explicitando-se: através do ritual a repressão passa a ser encarada como fator mantenedor dos preceitos morais ditos positivos. Por outro lado, as emoções básicas e grosseiras, via ritual, são buriladas e se enobrecem mediante o contato com os valores sociais.

Convém ressaltar, ainda, que nas sociedades capitalistas, onde o individualismo se faz presente de maneira acentuada, o ritual pode atuar no sentido de construir uma totalidade social, como um ponto de convergência social, de integração, de agregação de pessoas; assim como pode vir a reforçar a individualidade.

Em suma, pode-se dizer que as emoções e sentimentos que o homem possui, interiormente, encontram, no ritual, um *locus* para a sua manifestação. É no ritual que o homem exterioriza e corporifica os seus medos, ódios, amores, crenças; é onde as normas, valores sociais, relações de poder que regem toda a teia social se materializam e refletem a realidade de um grupo, comunidade ou sociedade, adquirindo assim legitimidade.

Em se tratando de ritos organizacionais, um dos artigos pioneiros neste âmbito foi o de Trice e Beyer (1984). Para os autores, os ritos realizados no espaço organizacional podem ser de vários tipos, sendo os mais comuns os seguintes: de degradação; de engrandecimento; de renovação; de redução de conflitos; de integração; e, de passagem.

Os ritos de degradação consistem em uma série de atos que simbolizam a perda de poder e credibilidade de um funcionário. Exemplo: processo de despedir e substituir um alto executivo.

Os ritos de engrandecimento são cerimônias que têm por objetivo exaltar comportamentos desejáveis dentro da organização, de modo a servirem de exemplos a serem seguidos. Exemplo: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão.

Os ritos de renovação consistem em uma série de atividades executadas mais pelo seu valor simbólico do que prático. Têm por objetivo reforçar a estrutura de poder existente, ao transmitir a idéia de que algo está sendo feito no sentido de corrigir distorções, embora os verdadeiros problemas possam estar sendo negligenciados. Exemplo: atividades de desenvolvimento organizacional.

Os ritos de redução de conflitos consistem em procedimentos que visam a atenuar conflitos e reestabelecer relações que ficaram abaladas em razão dos mesmos. Exemplo: processo de negociação coletiva.

Os ritos de integração são aqueles ritos que têm por objetivo promover a integração entre vários sub-grupos da organização, mediante a valorização simbólica da igualdade e comunhão. Exemplo: festas de final de ano nas organizações.

Finalmente, os ritos de passagem. É de Gennep o estudo sobre os ritos de passagem. A relevância de seu estudo reside no fato de ele ter sido o primeiro a ver este ritual como um fenômeno independente, ou seja, como uma manifestação relativamente autônoma de outros aspectos do mundo social, deixando de ser um complemento dos atos considerados mágicos.

Por "ritos de passagem" caracterizam-se as celebrações em que a mudança de um estado para outro (por exemplo, da infância para a adolescência) é posta em relevo; são ritos que acompanham toda a mudança de lugar, estado, de posição social e de idade. O fim de uma etapa da vida, ao marcar o início de outra, é permeada por um "rito de passagem".

A partir de 1908, com o trabalho de Arnold Van Gennep (1978), o estudo do ritual passou a contemplar todos os seus momentos e não só o seu clímax, isto é, o seu ponto máximo, como até então. Tal posicionamento permite a análise do ritual enquanto uma combinação de momentos seqüenciais, de modo que a análise de uma das fases independente das demais induziria a uma visão parcial e muitas vezes incorreta acerca de uma dada situação ritualizada. Somente o estudo daquilo que antecede e sucede o momento maior do rito (além desse) é que possibilita a compreensão plena do evento.

Gennep identifica três momentos ou fases bem distintos dos ritos de passagem: *separação, margem e agregação*.

Gennep, ao referir-se à separação, citou as cerimônias funerais e a separação dos noivos de sua casa paterna, quando se casam; a margem está ligada à iniciação de um ou mais indivíduos, que são colocados na liminaridade do grupo social ao qual pertencem com o fito de receberem instruções especiais; a agregação dar-se-ia pela integração de um ou mais indivíduos ao grupo social, por exemplo, o matrimônio que une duas ou mais famílias.

No primeiro momento do "rito de passagem", o da separação, ocorre o comportamento simbólico que significa o afastamento de um indivíduo ou mais, de um ponto fixo da estrutura social, ou de um estado ou de ambos. O período liminar, de margem, caracteriza-se pela ambigüidade; os liminares não se situam aqui nem lá, não possuem, portanto, status, propriedade, insígnias, ou seja, nada que os possa distinguir. O neófito ou os neófitos são homogeneizados. Na terceira fase, a da agregação, ocorre a reintegração: o indivíduo passa a ter um estado estável que lhe imputa direitos e obrigações (que se espera sejam observadas pelo detentor de tal posição social).

Como exemplo de rito de passagem no ambiente organizacional tem-se: admissão de um funcionário em uma organização.

Turner (1974), baseado nos ritos de passagem de Gennep, estudou os ritos de elevação de status e de reversão de status, que ocorrem na liminaridade. Os ritos de elevação de status,

normalmente, abrangem os ritos de crises-de-vida (nascimento, puberdade, casamento e morte) e os rituais de investidura em cargos; já os ritos de calendário (relacionados aos modos de uma sociedade dividir em etapas o seu ciclo de atividades) e os rituais de crises grupais podem ser enquadrados como ritos de reversão de status.

Nos ritos de reversão de status, aquele que aspira a uma posição estrutural mais alta permanece durante um período na liminaridade, sendo transformado em homem comum e humilhado. O rito de reversão de status mascara a situação dos fracos na medida em que lhes confere um poder e uma força que na realidade eles não possuem.

No entender de Turner, tanto o ritual de elevação de status como o de reversão de status reforçam a estrutura; o primeiro age de forma a não contestar o sistema de posições sociais, enquanto o segundo não tem por objetivo eliminar as distinções estruturais, mas, ao contrário, enfatizá-las de maneira caricata.

Por sua vez, Ortiz (1978) ressalta que os ritos de reversão de status tendem a reforçar a estrutura nas sociedades arcaicas, porque nelas é toda a ordem social que é ritualmente colocada em questão. Porém, ao pensar-se em termos de sociedades complexas, a reversão de status pode tornar-se perigosa pois somente uma parte da ordem social é colocada em questão; sendo assim, a rebelião pode transformar-se em revolução, daí porque o estabelecimento pelas classes dominantes de limites para a desordem ritual toda vez que alguma manifestação busque extrapolar as relações de poder existentes.

### **2.2.3 As representações e a contribuição da Psicologia Social**

Goffman (1975) define como "representação" a atividade de um indivíduo frente a um grupo de observadores exercendo sobre os mesmos alguma influência. O equipamento



expressivo que esse indivíduo usa durante a sua representação é chamado de fachada. A representação vai destacar os valores comuns da sociedade em que acontece.

Por sua vez, Farr (1995), em seu trabalho, alude às duas vertentes principais que norteiam, atualmente, os estudos sobre "representações sociais" no âmbito da Psicologia Social. Por um lado, tem-se a individualização da Psicologia Social, na América do Norte, através da figura proeminente de F. H. Allport, cuja vertente positivista repousa historicamente em Comte, havendo em sua teorização uma ênfase no comportamentalismo. A outra corrente, defendida na França, tem em Serge Moscovici o seu maior representante e consiste na socialização da Psicologia Social. No caso de Moscovici, o ancestral histórico é Durkheim. Tanto Allport como Moscovici começaram seus trabalhos mais ou menos no início da década de 50. Em verdade, Moscovici faz questão de usar o termo representação social e não representação coletiva como Durkheim, porque no seu entender as representações coletivas estudadas pelo referido autor prendiam-se a sociedades primitivas onde a dinâmica social era muito menos intensa do que a que permeia o contexto das sociedades complexas, atualmente. O autor entende que há uma complementaridade entre o social e o individual.

Para Moscovici (1995, p. 12):

"...o conflito entre o individual e o coletivo não é somente do domínio da experiência de cada um, mas é igualmente realidade fundamental da vida social. Além do mais, todas as culturas que conhecemos possuem instituições e normas formais que conduzem, de uma parte, à individualização, e de outra, à socialização. As representações que elas elaboram carregam a marca desta tensão conferindo-lhe um sentido e procurando mantê-la nos limites do suportável. Não existe sujeito sem sistema nem sistema sem sujeito. O papel das representações partilhadas é o de assegurar que sua coexistência é possível".

Para Moscovici (1984) as explicações, as afirmações e os conceitos emitidos, pelas pessoas, sobre certos temas correspondem a "teorias" do senso comum. Os indivíduos na condição de pensadores ativos, reelaboram as informações fruto de "n" episódios ao nível das interações sociais e ao estabelecerem um diálogo do individual com o social, tratam de construir as suas próprias representações e de comunicá-las para os demais indivíduos, fomentando assim um ciclo que se retroalimenta constantemente. Para o referido autor, as pessoas leigas que não

dispõem de um arsenal de instrumentos científicos tendem a analisar o mundo de forma semelhante, isto porque, o mundo em que vivem é eminentemente social. Portanto, as representações não são criadas por um indivíduo de forma isolada: pessoas e grupos criam representações mediante a comunicação e a cooperação. As representações, ao serem criadas, acabam ganhando uma vida própria, circulam, encontram-se, atraem-se, repelem-se e abrem espaço para o surgimento de novas representações, enquanto outras, mais antigas, acabam desaparecendo.

Moscovici (1984) chama a atenção de que se vive em um mundo que privilegia a ciência behaviorista, porém, em se tratando de representações sociais, o que conta é o ser humano na condição de quem pergunta, busca respostas ou pensa e não na maneira como ele processa a informação ou se comporta. A ênfase recai sobre o compreender e não sobre o comportar-se.

De acordo, ainda, com o autor supra referenciado, as representações sociais possuem basicamente duas funções:

a) convencionalizam os objetos, as pessoas e os acontecimentos, ou seja, atribuindo-lhes uma forma definitiva, localizando-os em uma categoria e inserindo-os gradualmente em um protótipo, distinto e partilhado por um grupo de pessoas. Nenhum indivíduo está livre de condicionamentos anteriores que lhe são impostos por suas representações, linguagem ou cultura; isto faz com que este indivíduo permaneça inconsciente acerca dessas convenções. Através de um certo esforço é possível que ele se torne consciente do aspecto convencional da realidade, podendo então escapar de algumas exigências que são impostas às suas percepções e pensamentos, mas há que se ter presente que essa liberdade não é assim tão constante, razão pela qual o indivíduo permanece preso, ao longo de sua vida, a inúmeras convenções e preconceitos;

b) as representações são prescritivas, isto porque elas se impõem sobre os indivíduos com uma força irresistível que combina uma estrutura pré-existente ao pensar do indivíduo a uma tradição que dita o que deve ser pensado.

Moscovici (1984) constata uma distinção no contexto moderno, qual seja, a existência de um universo consensual e de um universo reificado. O universo consensual privilegia a sociedade como uma criação visível, contínua, que possui sentido e finalidade. Em resumo, nessa visão, o ser humano é a medida de todas as coisas. Já o universo reificado enfoca a sociedade como um sistema de entidades sólidas, básicas, invariáveis, que são indiferentes à individualidade e não possuem identidade. As coisas são, em verdade, a medida do ser humano. Essa sociedade é vista como um sistema de diferentes papéis e classes e seus membros considerados desiguais. A compreensão do universo reificado é obtida através das ciências, conquanto a compreensão do universo consensual ocorre por intermédio das representações sociais.

As representações sociais seriam teorias de senso comum que ao serem internalizadas permitem a organização da realidade. A representação social como teoria tem por objetivo tornar familiar o estranho e isto é obtido, segundo a teoria de Moscovici, através da ancoragem, mediante a classificação e rotulação daquilo que não está categorizado, e através da objetivação, que consiste em transformar uma abstração em algo material, descobrindo a qualidade icônica de uma idéia. A ancoragem faz com que se estabeleça um valor positivo ou negativo, bem como que se institua uma configuração hierárquica. Na medida em que determinado objeto é comparado ao paradigma de uma categoria, ele acaba adquirindo características dessa categoria e ao mesmo tempo é reajustado de modo a nela se enquadrar. Ancorar, portanto, é classificar, nomear alguma coisa. Ao dar nome a algo o indivíduo torna-se capaz de imaginar esse algo e de representá-lo.

É dentro da perspectiva de Moscovici, que Farr (1995, p. 52) entende o indivíduo como fruto do social e ao mesmo tempo agente passível de provocar mudanças neste contexto social. Nas suas palavras: "...a Psicologia Social está especificamente interessada na relação entre o indivíduo e a sociedade, ela perde sua vitalidade se um dos dois pólos dominar o outro".

Jovchelovitch (1995) postula a importância do espaço público e da alteridade para o surgimento das representações sociais. No dizer da autora:

"... não há possibilidade simbólica fora de uma rede de significados já constituídos. É sobre e dentro dessa rede que se dão os trabalhos do sujeito de re-criar o que já está lá. O sujeito psíquico, portanto, não está nem abstraído da realidade social, nem meramente condenado a reproduzi-la. Sua tarefa é elaborar a permanente tensão entre um mundo que já se encontra constituído e seus próprios esforços para ser um sujeito" (1995, p. 78).

E mais:

"Assim, a análise das representações sociais deve concentrar-se naqueles processos de comunicação e vida que não somente as engendram, mas que também lhe conferem uma estrutura peculiar. Esses processos, eu acredito, são processos de *mediação social*. Comunicação é mediação entre um mundo de perspectivas diferentes, trabalho é mediação entre necessidades humanas e o material bruto da natureza, ritos, mitos e símbolos são mediações entre alteridade de um mundo freqüentemente misterioso e o mundo da intersubjetividade humana: todos revelam numa ou noutra medida a procura de sentido e significado que marca a existência humana no mundo" (1995, p. 81).

Moscovici e Farr (1984) e Jodelet (1986) são estudiosos que, dentro da Psicologia Social, dão ênfase, igualmente, ao social e ao individual. De acordo com essa vertente, há que se considerar tanto os comportamentos individuais como os fatos sociais em sua concretude e especificidade histórica, ou seja, o social deixa de aparecer apenas secundariamente, para, ao contrário, assumir um papel sensivelmente determinante no processo de construção das representações sociais.

Sawaia (1993) acena para um ponto que não deve ser esquecido, em se tratando de representações sociais, que é a questão afetivo-emocional que as perpassa.

Já Bauer (1995) faz referência ao que ele denomina "imunização cultural". Essa argumentação consiste em demonstrar que a popularização da ciência acontece como uma forma de resistência dos grupos, na medida em que os conceitos, os conhecimentos e as atividades podem destruir a identidade dos mesmos. A absorção de uma nova idéia passa por um ato de criação ao ser incorporada por um grupo, de sorte que nem a idéia tida como nova permanece igual ao que foi esboçado pela fonte original e nem o sistema que a absorve fica inalterado. Assim tem-se que, para Bauer (1995), a re-apresentação, pelos leigos, de um conceito elaborado ao nível da ciência, ao contrário de ser fruto dos ruídos da comunicação, corresponde a um fator de criatividade e de diversidade, e como tal deve ser considerado.

Quanto ao método e às técnicas a serem empregadas no estudo das representações sociais, tem-se as considerações tecidas por Moscovici (1984) e por Spink (1993). Para Moscovici (1984), a Psicologia Social precisa retornar ao método da observação, pois a experimentação já não dá mais conta dos fenômenos complexos que permeiam o universo social atual. Ao que tudo indica essa mudança tem encontrado resistência no âmbito da Psicologia Social, pois o próprio Moscovici procura mostrar a importância da observação que por muitos é considerada como uma abdicação do rigor científico, escolha que reflete a preguiça e a prolixidade do pesquisador. Essa retomada da observação requer, igualmente, uma reaproximação com as demais ciências humanas. Outro aspecto abordado por Moscovici (1984) diz respeito à descrição que, do mesmo modo que a observação, é vista como uma atividade menor e que, no entanto, para o autor, deve ser valorizada, na medida em que as características da ciência em questão a exigem. Na concepção de Moscovici (1984), somente uma descrição meticulosa das representações sociais, bem como da estrutura e evolução das mesmas, permitirá compreendê-las, para que em um segundo momento, mediante a comparação de tais descrições, possa-se buscar uma explicação para o fenômeno estudado.

Spink (1993, p. 85) procura verificar as diferentes técnicas utilizadas visando o desvendamento das representações sociais no âmbito da Psicologia Social. Para ela, as representações sociais possuem uma dupla face, podem ser vistas como produto ou como processo. Sob o ponto de vista de produto, as representações sociais devem ser analisadas com base no contexto onde emergem, circulam e se transformam.

No dizer de Spink (1993, p. 89):

"A complexidade do fenômeno decorre da desconstrução, no nível teórico, da falsa dicotomia entre o individual e o coletivo e do pressuposto daí decorrente de que não basta apenas focar o fenômeno no nível intra-individual (como o sujeito processa a informação) ou social (as ideologias, mitos e crenças que circulam em uma determinada sociedade). É necessário entender, sempre, como o pensamento individual se enraíza no social (remetendo, portanto, às condições de sua produção) e como um e outro se modificam mutuamente".

As técnicas mais empregadas para a obtenção de dados, segundo Spink (1993), são as seguintes: a) técnicas verbais, as mais comumente utilizadas na busca das representações sociais,

com uma predominância das entrevistas abertas que contemplem um roteiro mínimo; b) questionários, apesar de não revelarem toda a riqueza proporcionada pela entrevista aberta, mas que, quando se trata de amostras grandes, acaba se constituindo na única opção viável; c) associação livre a partir de um pequeno número de palavras estímulo, técnica esta que se presta à análise multivariável.

A Psicologia Social, ao encontrar em Moscovici um estudioso que tenta compatibilizar o enfoque individual e o social, chama a si a Teoria das Representações Sociais, pois mesmo reconhecendo as contribuições substanciais fornecidas pela Antropologia e Sociologia, arroga como sendo do domínio da Psicologia Social os estudos desta ordem. Isto torna-se evidente no trabalho de Moscovici (1984) quando o mesmo atribui à Psicologia Social a tarefa de estudar as representações sociais, suas propriedades, origens e seu impacto. Na sua visão, nenhuma outra disciplina dedica-se a essa tarefa e nem está melhor equipada para isto. Para ele, Durkheim teria confiado à Psicologia Social está empreitada.

Aqui encontra-se um embate, pois a Antropologia também reconhece o subjetivo, o individual, como presente no contexto social e igualmente entende como sendo de sua esfera os estudos sobre "representações sociais".

Todavia, mais adiante no mesmo estudo, Moscovici (1984) reconhece que talvez o seu trabalho tenha chegado muito tarde, pois muito do que ele apregoa vinha concorrendo com escolas da Sociologia, Sociologia do Conhecimento e outras. Contudo, em se tratando da Psicologia Social, o tema representações, para Moscovici, sob esse enfoque, é novo. O autor refere-se ainda ao fato de que a Sociologia, hoje, está bastante preocupada com os universos consensuais, de certo modo quase que se restringindo em suas pesquisas tão somente aos mesmos. No seu entender isto ocorre em face do "gap" deixado pela Psicologia Social. A proposta de Moscovici é, assim, a de um reagrupamento das disciplinas ao redor do fenômeno "representações sociais".

Os postulados desenvolvidos pela corrente psicossociológica, inaugurada por Moscovici, possuem uma aproximação bastante grande com a Antropologia Social, tanto no que diz respeito

ao arcabouço teórico como no que tange às questões metodológicas. E Spink (1993, p. 93-4) reconhece isto com bastante pertinência. Nas palavras da autora: "O estudo das Representações Sociais em situações complexas aproxima-se das etnografias ou da pesquisa participante em antropologia". A Antropologia já vem trabalhando há mais tempo com a noção de representações sociais tal como Jodelet e Moscovici (citando-se somente dois autores consagrados mundialmente) advogam que deva se proceder com vistas ao desnudamento das mesmas.

### 3 ETNOGRAFIA: EM BUSCA DOS IMPONDERÁVEIS DA VIDA REAL

Ao escolher o método que melhor se adequasse à temática e ao próprio objeto desse estudo, eu já sabia de antemão, por outras experiências, as das minhas duas dissertações de Mestrado, do esforço que tal investimento iria requer. Todavia, me pareceu, como das outras vezes, ser gratificante poder ouvir os informantes falando sobre a sua realidade e a partir daí procurar interpretar essa cultura. Seria desafiador fazer mais uma vez esse exercício de me despojar de certos preconceitos, ter abertura para novas possibilidades e ao mesmo tempo estar disposta a enfrentar as dificuldades que, porventura, se afigurassem ao longo do trabalho de campo. Assumi um posicionamento cujo fundamento teórico repousa no que foi externado por Rocha (1995, p. 7-8):

"...a descrição etnográfica de uma cultura é a palavra dos informantes sobre esta cultura. A etnografia deve ser a interpretação do antropólogo sobre os valores *nativos* - a cultura da *tribo* - cujo significado é compartilhado pelos informantes. São esses informantes que possuem, em primeira mão, esta espécie de mapa, roteiro ou drama simbólico através do qual os *nativos* configuram o que chamam de sua *vida* ou sua *realidade*".

Conhecer o "outro", era esse o meu objetivo. Mas, afinal, será que eu já não conhecia as duas instituições a serem pesquisadas?

Na UFRGS, o meu contato começou em 1976, na condição de aluna da Graduação. Em 1979, me formei em Ciências Econômicas e, em 1982, em Administração de Empresas e Pública. De 1985 a 1988, cursei e concluí o Mestrado em Administração e de 1989 a 1992, cursei e concluí o Mestrado em Antropologia Social, sempre na UFRGS. Em 1992, comecei a atuar como servidora pública concursada no Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS. De 1995 até julho de 1999, fiquei licenciada das minhas atividades de cunho técnico-administrativo para cursar o Doutorado (tendo assumido, antes do término da tese, em agosto de 1999, o cargo de professora assistente na UFRGS).



Já com a UNISINOS, o minha primeira aproximação deu-se em 1990, quando ministrei um módulo em um curso de Especialização. Em 1993, iniciei minhas atividades nesta instituição junto aos cursos de graduação. Nos últimos anos até julho de 1999, o meu envolvimento foi aumentando com atividades em pesquisa, extensão, especialização e mestrado.

Sendo assim, o meu conhecimento e atrelamento à UFRGS era muito maior, o que começou a tornar difícil manter um certo distanciamento para enxergar com clareza as nuances do dia-a-dia ou como diria DaMatta (1987, p. 157) para "estranhar o familiar e assim descobrir o exótico no que está petrificado dentro de nós". Por essa razão, findos os créditos e os exames de qualificação do Doutorado, optei por me manter um tempo afastada da UFRGS e isso se deu no ano de 1997. Evidente que esse afastamento não ocorreu de modo radical, porém, procurei minimizar a permanência dentro da instituição. Em 1998, voltei a me dedicar a desvendar a cultura organizacional da UFRGS, porém, com um olhar mais indagador, pois a distância física e temporal fez com que muita coisa "nova" pudesse ser perscrutada.

Com a UNISINOS, o problema era inverso, pois eu costumava ministrar minhas aulas e ir para casa, sem vivenciar de modo mais intenso o cotidiano organizacional da instituição, razão pela qual aproveitei o ano de 1997 para me integrar melhor ao ambiente da UNISINOS e granjear uma maior empatia e confiança das pessoas em face dessa aproximação (Blalock Jr., 1973).

A coleta de dados de modo mais sistemático ocorreu, na UNISINOS, em 1997, e na UFRGS, em 1998, mas, nas duas instituições, a reunião dos primeiros materiais para a pesquisa já tinha iniciado em 1995.

A ida a campo, com um olhar de "estranhamento", foi precedida pela consolidação da bagagem teórica sobre o que seriam as representações sociais.

Iniciado o trabalho de campo, a técnica de Malinowski, "a observação participante", exige a disciplina do diário de campo, onde o registro de todas as observações realizadas, no dia-a-dia, é feito. Para as mulheres da minha geração, essa atividade é algo bastante familiar,

uma vez que fez parte da nossa socialização como adolescentes, o hábito de escrever, à noite, os acontecimentos ocorridos ao longo do dia. A exemplo do diário da adolescência, as frustrações e alegrias, fruto da interação social determinada pelo contato com os informantes, também precisavam ser anotadas, pois é necessário ter consciência desses sentimentos ao redigir a etnografia, evitando-se, assim, posições etnocêntricas. Essa é uma das cautelas a ser tomada pelo pesquisador, refletir constantemente sobre a possível interferência dos seus valores no trabalho etnográfico (Blalock Jr., 1973, julga a isenção de prenoções inviável).

Tenho presente assim, que ao fazer o recorte das Unidades e do Centro a serem estudados na UFRGS e na UNISINOS, por si só significou um certo etnocentrismo. Ao optar por assistir a um ritual em detrimento de outro que estava programado para a mesma ocasião, também selecionei de acordo com os meus pressupostos sobre o que seria mais relevante (no mesmo sentido, ver Peirano, 1995).

Dois pontos relevantes em meu trabalho de campo merecem ser destacados: a atenção que sempre tive para com o tempo dos informantes; e, a sensibilidade em reconhecer o momento de perguntar ou quando era preciso calar, aguardando uma ocasião mais adequada para sanar as dúvidas existentes. A sensibilidade é um atributo essencial ao etnógrafo, capaz de contribuir significativamente para a riqueza ou pobreza dos dados coletados. Além disso, a qualidade dos dados está profundamente relacionada com a capacidade de se ouvir e compreender o outro com base na emoção. Antes de constituir-se em um entrave à execução da pesquisa, a emoção contribui no processo de desconstrução necessário para a realização do estudo (sobre a emoção no trabalho etnográfico ver Neves, 1986; DaMatta, 1987; Cavedon, 1992a).

A construção do texto etnográfico foi feita após decorrido um considerável espaço de tempo da coleta de dados. De modo que este afastamento, se por um lado, permitiu uma interpretação mais distanciada do objeto, por outro, pode ter gerado algumas distorções. Afinal, o texto etnográfico é o que o pesquisador escreve sobre o trabalho de campo (Geertz, 1978). Um cuidado adicional foi tomado na forma de traduzir o que se viu em campo, tudo para não magoar ou ferir susceptibilidades.

Na construção do texto, privilegiei a polifonia, ou seja, tanto os informantes, como os teóricos consagrados na área e eu possuímos voz no texto. Contudo, foi necessário atentar para que, no texto, a distinção entre o êmico (categorias dos informantes) e o ético (categorias do etnógrafo) ficasse perfeitamente identificável.

Os atores escolhidos foram: os alunos de Graduação, os professores e os funcionários do Centro e das Unidades que abrigam os cursos de Ciências Econômicas, Ciências Administrativas e Ciências Contábeis. A coleta de dados junto aos alunos, professores e funcionários teve por critério o tempo de envolvimento dos mesmos com as instituições pesquisadas. Com os alunos esse critério foi acionado mediante a coleta de dados entre discentes de semestres iniciais e mais adiantados. Quanto aos professores e funcionários, a implementação do critério foi o de coletar dados junto àqueles cujo vínculo institucional remonta há vários anos e àqueles cujo ingresso deu-se mais recentemente. A escolha dos alunos da Graduação deveu-se ao fato de ser esse segmento o que comporta um maior número de alunos e o que permanece em contato com a instituição por mais tempo. Em se tratando da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a Escola de Administração e a Faculdade de Ciências Econômicas foram analisadas de modo conjunto, pois, na época em que foram coletados os dados, a separação física das duas unidades ainda não havia acontecido e a ruptura legal era muito recente, fatores esses que de certo modo contribuía para que as diferenças ainda não estivessem consolidadas.

Optei por identificar as diferenças e fragmentações culturais a partir da visão dos diferentes atores envolvidos em cada uma das instituições e não pela diferenciação entre cursos. Assumi como verdadeiros e absolutos os três grupos oficiais, quais sejam, professores, alunos e funcionários, tratando-os de maneira homogênea, o que implicou a perda das diferenças existentes intra-grupos, pois uma secretária de departamento, provavelmente, possui uma percepção sobre a Universidade diferente daquela de um assistente administrativo que atua junto a um Programa de Pós-Graduação, um professor de 20 horas pode perceber a Universidade de modo diferente de um professor de 40 horas, os alunos em início de curso e aqueles em final de curso podem ter representações antagônicas sobre a Universidade. Aspectos relacionados com

sentimentos mais hostis, tais como inveja, ressentimentos, ódios, não foram explorados nesta pesquisa. A noção de uma cultura da administração pública gaúcha/brasileira e de uma cultura da administração privada gaúcha/brasileira também não foi contemplada neste trabalho. Estes pontos não abordados apontam para os limites dessa pesquisa.

Uma certa inquietação costumava se fazer presente em alguns momentos... .Como as pessoas reagiriam às minhas indagações? Haveria uma certa facilidade na obtenção dos dados ou o trabalho de campo seria obstaculizado exatamente por eu ser integrante dos dois universos institucionais? Em certas ocasiões dois eventos a serem estudados estariam acontecendo simultaneamente, como eu faria para decidir a qual deles priorizar? Dúvidas, cautela ... (sobre a angústia inicial das atividades em campo, ver Aktouf, 1987). Porém, a receptividade por parte das duas universidades foi de visível aprovação. Sempre que necessitei de algum documento, de uma autorização para participar de algum ritual ou mesmo para a realização de entrevistas, obtive com presteza o atendimento das minhas solicitações. Professores, funcionários e alunos da UFRGS e da UNISINOS, apesar de atarefados, conseguiam abrir um espaço para responder às minhas indagações. Procurei me desvencilhar de preconceitos decorrentes dos contatos anteriores ao olhar de pesquisadora, ou seja, da minha experiência como integrante do corpo funcional das duas universidades (Blalock Jr., 1973; Malinowski, 1978).

Por conhecer a priori as instituições, resolvi seguir os ditames da pesquisa etnográfica e me adaptar a cada cultura utilizando diferentes técnicas de coleta de dados nas duas universidades - por exemplo, com os professores da UFRGS, só entrevistas e com os professores da UNISINOS, entrevistas e questionários - obedecendo à preferência dos atores e contornando possíveis dificuldades inerentes a um trabalho deste porte (neste sentido ver Fonseca, 1992).

Na UNISINOS, além da observação participante em diferentes situações ritualizadas, o convívio com os alunos e colegas permitiu que um volume de dados significativo fosse obtido. Para a obtenção de dados mais formais, coloquei os alunos da Graduação, sob a minha coordenação, no campo. Explicito: a disciplina que eu ministrava, na Graduação da UNISINOS,

era sobre cultura organizacional. Elaborei as questões e solicitei aos alunos que aplicassem o questionário junto aos colegas, professores e funcionários. Tal trabalho foi por eles realizado em pequenos grupos de cinco integrantes. Após o conhecimento da teoria e em que consiste o método etnográfico, bem como da explicitação do que viria a ser o "encontro etnográfico", no final do semestre, os alunos foram instigados a efetuarem a coleta de dados, sempre contando com o meu acompanhamento e com uma autorização que eu havia solicitado ao Diretor do Centro. As salas de aulas que via de regra possuem cinquenta alunos serviram como um facilitador, na medida em que não era necessário interromper um número muito grande de aulas para o preenchimento do questionário, o que demandava cerca de quarenta minutos ou mais. Além disso, realizei entrevistas com professores que permaneciam durante todo o dia na Universidade, que, diga-se de passagem, eram poucos. Com exceção de uma professora, cuja entrevista ocorreu em sua casa, as demais entrevistas foram efetuadas na própria UNISINOS, ao longo de 1997, observando-se a disponibilidade dos informantes, pois a duração das mesmas ficou entre uma e duas horas. Inúmeras entrevistas e conversas informais com professores, alunos e funcionários mostraram-se ricas na elucidação do contexto organizacional. O manuseio de material documental permitiu o cotejo das diferentes falas.

Para conseguir os dados mais formais com os alunos da UFRGS, inicialmente, procurei a planilha de horários e prédios junto aos Departamentos e comecei a me deslocar nos horários e locais previstos para a consecução do meu objetivo. Não demorou para que eu comprovasse uma das falas mais constantes dos alunos: a da falta de assiduidade dos professores. Percebi que desta forma eu não obteria êxito no meu intento. Comecei a contactar com os professores previamente solicitando se poderia utilizar um tempo de sua aula para aplicar o questionário junto aos discentes. Desta forma o trabalho se mostrou mais produtivo. Assisti a aulas, na medida em que procurei me adaptar à programação do professor, pois ele é quem me dizia se eu deveria aplicar o questionário no início, no fim ou ao longo da aula. Em uma ocasião pude participar de um debate com os alunos e a professora de uma disciplina, no final da aula. Em certas ocasiões, o número de alunos em sala de aula era pequeno, razão pela qual decidi não interromper a atuação do docente, eis que os horários da UFRGS são, como dizem os alunos, "quebrados", de

modo que utilizar 40 min significa que uma boa parte da aula seria destinada ao meu trabalho. Neste caso eu teria um número pouco expressivo, ou seja, estabelecendo o custo-benefício do professor, dos alunos e meu, a opção recaía por não efetuar a coleta de dados com turmas que tivessem em torno de sete alunos. Esse é um fator importante a ser lembrado: por ter realizado o trabalho com os alunos pós-greve, tive o cuidado de não atrasar ainda mais a dinâmica das aulas. Em função disso, o número de alunos pesquisados na UFRGS foi inferior ao da UNISINOS, mas como na pesquisa qualitativa esse fator é irrelevante (Minayo, 1998), pareceu-me correto observar a dinâmica social e procurar não alterá-la ainda mais.

Na UFRGS, optei pela utilização de entrevistas junto aos professores, na medida em que percebi uma boa acolhida a essa técnica. Todos os professores fizeram um agendamento prévio e somente uma professora preferiu que eu anotasse os seus depoimentos ao invés de fazer uso do gravador, ao que prontamente aceitei. A maior parte das entrevistas, com duração de uma, duas horas ou mais, foram levadas a efeito nas dependências da Faculdade de Ciências Econômicas. Houve professores que solicitaram que eu fizesse a reserva da sala de reuniões do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA para que não fôssemos interrompidos durante a entrevista. Duas entrevistas foram realizadas nas dependências do Centro de Desenvolvimento Gerencial do Programa de Pós-Graduação em Administração.

Com os funcionários da UFRGS utilizei questionários e entrevistas.

Também, na UFRGS, sempre que disponível, o material documental serviu para comparar aquilo que está registrado com as vivências cotidianas.

Na UNISINOS foram obtidos dados formais de 240 alunos; sendo 107 homens (44,58%), 132 mulheres (55,00%) e uma pessoa que não respondeu a esse item (0,42%). A média de idade dos alunos é de 25 anos. O aluno mais velho possui 65 anos e o mais jovem tem 18 anos. Dos 240 alunos: 176 (73,33%) são solteiros; 58 casados (24,17%); 5 (2,08%) outros (separados, divorciados); e 1 (0,42%) não respondeu. No que tange aos filhos, 202 alunos (84,16%) não possuem filhos; 24 (10%) possuem 1 filho; 9 (3,75%) possuem 2 filhos; 3 (1,25%) possuem 3 filhos; 1 (0,42%) possui mais de 3 filhos; e 1 (0,42%) não respondeu.

Quanto ao trabalho, 208 (86,66%) trabalham e 31 (12,92%) não trabalham e 1 (0,42%) não respondeu. Os alunos em sua maioria trabalham na região metropolitana: 66 (27,5%) em Porto Alegre; 30 (12,5%) em São Leopoldo; 29 (12,08%) em Novo Hamburgo; e 15 (6,25%) em Canoas, perfazendo um total de 140 alunos (58,33%). Os demais 100 (41,67%) trabalham nas mais diferentes localidades, dentre elas: Carlos Barbosa, Montenegro, Bento Gonçalves, Feliz, Dois Irmãos, etc. A região metropolitana é a que concentra a maioria dos alunos no que concerne à moradia: 61 (25,41%) moram em Porto Alegre; 45 (18,75%) moram em São Leopoldo; 19 (7,92%) em Canoas; 19 (7,92%) em Novo Hamburgo; e 14 (5,83%) em Esteio, representando 158 alunos (65,83%). Os demais 82 (34,17%) moram em outras cidades: Osório, Taquara, Santo Antônio da Patrulha, Estrela, Ivoti, etc. Vale destacar que o aluno que não respondeu às indagações referentes aos dados gerais, respondeu à questão de cunho dissertativo, sendo por isso computada a sua participação.

Quanto aos professores da UNISINOS, participaram da pesquisa 40 professores; sendo 30 homens (75%) e 10 mulheres (25%). A média de idade dos professores é de 40 anos. O professor mais velho possui 57 anos e o professor mais jovem 26 anos. Dos 40 professores: 27 (67,50%) são casados; 7 (17,50%) são solteiros; e 6 (15,00%) outros (separados, divorciados). Quanto ao número de filhos: 14 (35,00%) não possuem filhos; 12 (30,00%) possuem 2 filhos; 7 (17,50%) possuem 1 filho; 6 (15,00%) possuem 3 filhos; 1 (2,50%) possui mais de 3 filhos. Quanto à moradia: 26 (65,00%) moram em Porto Alegre; 4 (10,00%) em Canoas; 3 (7,50%) em São Leopoldo; 2 (5,00%) em Novo Hamburgo; 2 (5,00%) em Montenegro; 1 (2,50%) em Lajeado; 1 (2,50%) em Caxias do Sul). No que concerne à formação: 20 (50,00%) são Especialistas; 9 (22,50%) Mestres; 8 (20,00%) Mestrandos; 1 (2,50%) Doutor; 1 (2,50%) Doutorando; 1 (2,50%) Graduado.

Participaram da pesquisa 5 funcionários, 2 homens (40%) e 3 mulheres (60%). A média de idade dos mesmos é de 25 anos. O funcionário mais velho possui 33 anos e o mais jovem 20 anos. Os 5 (100%) funcionários são solteiros, sendo que 4 (80,00%) não possuem filhos e 1 possui 1 filho. Dos 5 funcionários, 3 (60,00%) moram em São Leopoldo; 1 (20,00%) em

Sapucaia do Sul e 1 (20,00%) em Viamão. No que tange à escolaridade, 4 (80,00%) possuem superior incompleto e 1 (20,00%) não informou.

Na UFRGS, 117 alunos foram pesquisados; 74 homens (63,25%) e 43 mulheres (36,75%). A média de idade é de 22 anos. O aluno mais velho possui 50 anos e o mais jovem 18 anos. Dos 117 alunos, 99 (84,62%) são solteiros; 17 (14,53%) são casados; e, 1 (0,85%) outros (separados, divorciados). No que concerne aos filhos, 107 alunos (91,45%) não possuem filhos; 4 (3,42%) possuem 1 filho; e 6 (5,13%) possuem 2 filhos. Quanto ao trabalho, 77 (65,81%) trabalham e 40 (34,19%) não trabalham. A maioria dos alunos trabalha em Porto Alegre 68 (58,12%) e mora em Porto Alegre 95 (81,20%).

Foram 14 os professores que participaram da pesquisa na UFRGS; 10 homens (71,43%) e 4 mulheres (28,57%). A idade média é de 49 anos. O professor mais velho possui 62 anos e o mais jovem 34 anos. Dos 14 professores, 8 (57,14%) são casados, 3 (21,43%) são solteiros e 3 (21,43%) outros (separados, divorciados). Quanto ao número de filhos: 6 (42,86%) não possuem filhos; 1 (7,14%) possui 1 filho; 4 (28,57%) possuem 2 filhos; 2 (14,29%) possuem 3 filhos; 1 (7,14%) possui mais de 3 filhos. Dos 14 professores, 13 (92,86%) residem em Porto Alegre e 1 (7,14%) em São Leopoldo. Quanto à formação: 11 (78,58%) são Doutores; 1 (7,14%) Doutorando; 1 (7,14%) Mestre; e 1 (7,14%) Especialista.

Participaram da pesquisa 7 funcionários; sendo 5 mulheres (71,43%) e 2 homens (28,57%). A idade média dos funcionários é de 39 anos. O funcionário mais velho possui 45 anos e o mais jovem 33 anos. Dos 7 funcionários, 6 (85,71%) são casados e 1 (7,14%) separado. Quanto ao número de filhos: 5 (71,43%) possuem 1 filho e 2 (28,57%) possuem 2 filhos. No que concerne à moradia: 5 (71,42%) residem em Porto Alegre; 1 (14,29%) em Guaíba e 1 (14,29%) em Canoas. Quanto à escolaridade: 4 (57,14%) possuem superior completo; 2 (28,57%) possuem 2.º Grau Completo e 1 (14,29%) possui superior incompleto.

A informação sobre os cargos foi omitida, porque na UNISINOS, boa parte dos professores dizia desconhecer a categoria funcional a qual pertencia.



Os questionários, contendo uma única pergunta aberta e a preocupação com a caracterização do informante, encontram-se em anexo, bem como o roteiro de entrevistas. Vale esclarecer que o roteiro de entrevistas foi inspirado no trabalho de Rocha (1995) realizado no Banco do Brasil. Todavia, cabe salientar que o roteiro sofreu alterações em função do encaminhamento dado pelos entrevistados.

Um clima de camaradagem e descontração dominou toda a pesquisa e em alguns momentos contou com a emoção da pesquisadora que longe de omitir tal sentimento faz questão de externá-lo de modo a tornar evidente um componente que contribuiu na busca dos imponderáveis da vida real acadêmica.

Depois de participar das ritualizações e viver o dia-a-dia organizacional registrando tudo em um diário de campo, utilizei-me das falas dos informantes para de posse de todo o material (diários de campo e registros das falas), fazer a análise da cultura organizacional das duas instituições. Vale destacar que apesar de ter assistido, em alguns casos, a mais de um ritual do mesmo tipo (por exemplo, formaturas), optei por descrever um único, dada uma certa regularidade existente.

Num primeiro momento li todos os questionários respondidos pelos alunos da UNISINOS. A partir daí, verifiquei quais as categorias que se faziam presentes na maioria das falas. A seguir dentro de cada categoria, foram enquadrados os temas. Os temas recorrentes foram selecionados. Em seqüência, estabeleci, em cada categoria, um *ranking* dos temas colocando-os em uma ordenação que vai da maior à menor incidência. Finalmente, diante do material assim classificado foi possível concluir acerca da ambigüidade presente no contexto UNISINOS, mediante análise do conteúdo dos temas. O mesmo procedimento foi realizado com os questionários dos professores e dos funcionários. Aqui cabe um esclarecimento: os professores da UNISINOS tiveram, em seu questionário, à guisa de indicativo, algumas categorias previamente estabelecidas, bem como alguns temas, o que se deu em face de eu já ter realizado entrevistas formais e informais com os professores, na época da elaboração do questionário, tendo eu detectado nos discursos uma tendência para as categorias e temas

colocados como sugestão no questionário. Contudo, os professores pautaram as suas respostas livremente, uma boa parte se deteve mais nas considerações sobre os alunos, outros enfatizaram tão somente os aspectos ligados à Universidade. No caso dos professores, além da leitura dos questionários, foi preciso transcrever todas as fitas na íntegra, de modo que as falas dos questionários pudessem ser cotejadas com as falas das fitas.

As falas de cada grupo de atores, ou seja, dos professores, dos alunos e dos funcionários foram analisadas sob o ponto de vista da díade ordem/desordem (Morin, s/d, 1996) e cruzadas com as falas dramatizadas dos rituais, para ao final ser verificado quais as representações que aparecem como integradoras, diferenciadas ou fragmentadas.

Repetiu-se, na UFRGS, o mesmo procedimento.

Vale destacar que com os professores da UFRGS só foram utilizadas entrevistas em profundidade, razão pela qual o número de pesquisados foi menor do que na UNISINOS. Com os funcionários, na UFRGS, foram utilizadas as técnicas da entrevista e do questionário. A análise das falas obedeceu ao mesmo critério utilizado com os três grupos de atores da UNISINOS, só que a díade identificada foi excelência/deficiência.

Finalmente, as falas e as ritualizações das duas instituições são comparadas.

Cabe, ainda, esclarecer que as vozes dos informantes aparecem no texto tal como os mesmos se expressaram, seja verbalmente ou por escrito. Portanto, os erros de ortografia, concordância e os vícios de linguagem são próprios das falas dos atores. Na narrativa dos casos, o uso da primeira pessoa do singular é feita de acordo com a prática da etnografia, onde o autor da pesquisa se expõe no texto.

Uma das limitações de um estudo desta ordem é que as replicações dificilmente são passíveis de serem operacionalizadas, devido à dinâmica social e à resistência dos informantes em contribuir para um novo estudo (Blalock Jr., 1973). Afora esses aspectos, as perguntas que os etnógrafos buscam responder são diferentes, sendo, portanto, distintas as respostas obtidas (Becker, 1994).

Outro ponto passível de ser levantado, diz respeito aos vieses. Nos experimentos executados em laboratório, as pessoas submetidas aos testes tendem a ser influenciadas pelo pesquisador. Embora exista um controle rigoroso, certos gestos e sorrisos podem levar os voluntários a agirem de acordo com o esperado pelo pesquisador; desta forma, distorções incidirão sobre o experimento. Se isto ocorre com o trabalho em laboratório, a tendência não será a exacerbação de tal interferência no trabalho de campo?

A resposta, segundo Becker (1994): é não. O tempo prolongado em que o pesquisador permanece no campo faz com que tal viés desapareça. Explicitando-se: uma pessoa teria de ser muito coerente em suas "mentiras", pois o tempo de duração de um trabalho de campo é muito longo, sem contar que o pesquisador de campo estará, durante todo o tempo, cruzando evidências. Tem-se também o fato de que dentro do contexto de campo, ao contrário de um laboratório, as pessoas possuem relações sociais mais importantes do que a estabelecida com o pesquisador, sendo-lhes, portanto, muito mais relevante manter o comportamento habitual inerente aquele contexto social, ao invés de "fingir" uma atitude visando "agradar" ao estudioso do assunto. Tal situação só não se verifica, quando os informantes julgam o pesquisador muito importante e capaz de interferir em suas vidas, representando uma ameaça. Os vieses podem igualmente ser evitados mediante observação do comportamento dos indivíduos em situações de grupo e individualmente (só com o pesquisador). Associado a isso, a utilização de várias técnicas em diferentes ambientes e tempos também colabora no sentido de se obter análises mais confiáveis.

Há um outro ponto importante a ser considerado, no dizer de Peirano (1995): uma boa etnografia é aquela cuja riqueza permita uma reanálise dos dados iniciais. Esta reanálise não significa que o primeiro autor foi "incompetente", pois, ao contrário, revela a qualidade do trabalho do mesmo, a ponto de ser passível de uma análise sob outro ângulo.

## 4 "BEM-VINDO À VIDA NO CAMPUS"<sup>1</sup>: A UNISINOS

### 4.1 "É por aqui que você chega lá"<sup>2</sup>

Para os professores e alunos que recém iniciam as suas atividades junto à UNISINOS a primeira impressão quanto à distância que separa Porto Alegre (cidade onde reside boa parte dos professores e um percentual significativo dos alunos) de São Leopoldo (localidade distante aproximadamente 34 km da capital) é a de que um longo trajeto deverá ser percorrido quase que diariamente. Depois de um certo tempo, as pessoas acabam se acostumando, à exceção dos finais de semestre, e em especial do segundo semestre, quando o cansaço referente às inúmeras atividades exercidas faz com que a distância seja computada como mais um fator de desgaste. Além do transporte individual, ou seja, da utilização de veículo próprio, o trajeto pode ser feito através de transporte coletivo (ônibus e, a partir do final de 1997, o metrô, Trensurb). Uma das formas mais utilizadas, até 1997, eram os ônibus da empresa Central, que fazem o transporte de passageiros direto para a UNISINOS. O terminal desses ônibus, localizado, em Porto Alegre, à Rua Chaves Barcelos, entre a Rua Júlio de Castilhos e a Av. Mauá (até 17/05/97 o terminal era na Rua Carlos Chagas) apresenta uma confluência maior de pessoas a partir das 18 horas. No ônibus, os alunos, que são a grande maioria dos passageiros, dormem, estudam, escutam seus "walkmans", conversam sobre as disciplinas e sobre os professores com colegas e amigos. Em dia de prova, a predominância se dá para o estudo silencioso. No dizer de um aluno (de Ciências Econômicas, 28 anos, 6.º semestre): "A distância é incrivelmente longa e para quem pega ônibus é um parto".

---

<sup>1</sup>Estes dizeres fazem parte das chamadas publicitárias da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

<sup>2</sup>Estes dizeres fazem parte das chamadas publicitárias da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. A Universidade desembolsou, em 1998, uma verba calculada em torno de R\$ 2,5 milhões para campanhas de marketing, o que de certa forma fez com que a UNISINOS passasse a ocupar a primeira posição no Top Teen da Revista Amanhã que, segundo pesquisa realizada entre 14 e 21 de janeiro de 1999, é a marca mais lembrada, pelos jovens, quando se fala em Universidade (**Especial Amanhã**, mar.1999).

A "Federal" (BR116), como é chamada a estrada, possui um tráfego intenso; acidentes e engarrafamentos também configuram-se como uma constante, e, sendo assim: "se prepare para chegar nas aulas noturnas exressado pois o trânsito é terrível e mal organizado, além de caro" (aluna de Ciências Econômicas, 31 anos, 9.º semestre).

A indicação do roteiro a ser percorrido, pela primeira vez, pelo neófito, seja ele professor ou aluno, é a de que, se ele fizer o percurso de carro, na "Federal" (BR 116) existem placas indicativas do acesso à Av. UNISINOS. Uma vez nesta avenida, deve-se observar o primeiro portão de entrada no campus, onde estar-se-á ingressando na Av. Perimetral. Já dentro do campus, poucos metros adiante, existem guaritas onde a cobrança pelo estacionamento será realizada. Os professores ficam isentos de tal custo, na medida em que recebem uma credencial, renovada anualmente, que lhes autoriza a entrada sem nenhum ônus. Um ponto de referência adicional que costuma ser mencionado é a existência de um laguinho que tão logo seja contornado dará acesso ao estacionamento do Centro 5, como é mais conhecido o Centro de Ciências Econômicas que congrega os cursos de Ciências Econômicas, Administração (com suas diferentes habilitações) e Contabilidade. Esse estacionamento foi recentemente ampliado, calçado, bem como reforçada a iluminação do mesmo.

Se a opção recaiu sobre o transporte coletivo, o terminal localiza-se na própria Av. UNISINOS. Neste caso, a pessoa deverá deslocar-se a pé até o Centro onde irá estudar ou ministrar aulas. Essa vivência ao ser relatada por um aluno, dá a dimensão exata do deslocamento a ser realizado:

"A rotina inicia as 17:50 min quando embarco no ônibus à UNISINOS, e encontro colegas comentando das disciplinas que tenho que cursar, amaldiçoando as matemáticas e queixando-se das aulas teóricas. Já as 19:00 desembarco em frente a Universidade, tenho que caminhar mais de 1 Km para chegar ao 'Centro 5', isso senão chover, pois se acontecer serão quase dois, tendo que passar pelos Centros 1, 3, 4" (aluno de Administração de Empresas, 23 anos, 5.º semestre, reside e trabalha na cidade de Campestre).

Do terminal de ônibus até o Centro 5, a caminhada acaba por tornar-se prazerosa, pois é possível admirar-se a natureza. Primeiramente, uma das opções oferecidas é a do portão que

permite contornar-se o prédio do Básico e seguir o calçamento que é contíguo ao estacionamento deste prédio, chegando-se a uma ponte de concreto cuja vegetação nativa debruça-se sobre a mesma, onde há uma placa que tem seus dizeres alterados ao longo do ano. À guisa de exemplificação, pode conter a chamada publicitária da Universidade: "Só o conhecimento garante a sua liberdade", ou próximo ao período das formaturas: "Formando: agora você tem mais conhecimento, agora você tem mais liberdade". A ponte apresenta iluminação, o que oferece mais segurança, especialmente no inverno gaúcho quando às 18h já é noite. Caminha-se mais um pouco e visualiza-se o gramado e as flores que foram plantadas no campus, desvendando um cuidado paisagístico, além da preocupação cultural de tornar identificável cada arbusto ou árvore, sejam nativos ou não, através de plaquinhas com o nome científico e o popular de cada planta.

Nesta situação, para se chegar até o Centro 5 é necessário que se atravesse o "Redondo", conhecido por todos que atuam junto a Universidade; o "Redondo" é o prédio cuja arquitetura apresenta uma forma arredondada como o próprio apelido faz menção. Neste prédio, denominado de Centro Comunitário, concentram-se a Reitoria, o Protocolo Geral, a Tesouraria, os Postos Bancários, a Biblioteca Central, a Administração de Pessoal, a Admissão e Matrícula, Registros Acadêmicos, Livraria da Editora UNISINOS, Posto Telefônico, Correio, Central Telefônica Interna, Agência de Viagens, o Ambulatório Médico; enfim, a parte administrativa, encontra-se sediada neste local, bem como o Restaurante Universitário e o Restaurante Alternativo (o RA como é chamado); no primeiro, a refeição é servida sob a forma de bandeirão, já no segundo, a refeição é por quilo, sendo o número de opções bem maior que as do primeiro.

Ao longo de todo o percurso verifica-se a existência de cestos de lixo com indicação de lixo orgânico ou lixo seco. Num primeiro momento, cartazes colocados em murais clarificavam a diferença entre um tipo de lixo e outro. Posteriormente, foram afixadas placas indicativas nas próprias lixeiras.

Em dias não chuvosos, preferencialmente, pode-se encurtar o caminho atravessando o "Redondo", pela parte não coberta. No trajeto depara-se com uma plataforma de cimento sobre

a qual encontram-se os mastros onde são hasteadas as bandeiras, sendo que o restante deste vazio é preenchido por um gramado com alguns arbustos e pela existência de bancos de jardim.

Mas se a preferência for por percorrer todo o "Redondo", em um certo ponto deve-se utilizar uma de suas saídas que dá em frente a uma escadaria que conduz ao Centro 5. Agora é preciso optar, ir até o Centro 5 subindo-se a escadaria que se encontra em frente a essa saída do "Redondo" e que requer a travessia de uma pequena passagem de carros, sinalizada com uma faixa de segurança, ou seguir à direita e procurar o acesso através do Centro 2 (Centro das Ciências da Saúde). A opção costuma recair na escadaria que se encontra logo em frente à saída do "Redondo", por ser o caminho mais curto, a menos que se prefira fazer um lanche na Cantina, a lancheria que atende os Centros 2 e 5.

No meio da escadaria, feita de concreto, há corrimões de ferro, pintados de amarelo, que garantem a segurança de quem se utiliza da mesma. Ao lado da escada, a grama verde tece seus contornos; na confluência dessa escada com a que dá acesso ao Centro de Ciências Jurídicas, uma pequena floreira contendo um arbusto e flores rasteiras quebra o cinza do cimento. Não é incomum, no verão, os lagartos descerem o gramado em desabalada correria ou mansamente indiferentes aos transeuntes. Um pássaro, denominado de bem-te-vi, anuncia ao longe a sua presença; o canto do João-de-barro, espécie de pássaro comum no Rio Grande do Sul, traz à tona um clima de casa de campo, de equilíbrio com a natureza, segundo um aluno: "...aqui você se sentiria num paraíso, porque a natureza é muito bela" (aluno de Ciências Contábeis, 35 anos, 6.º semestre) ou "O meu cotidiano é chegar neste campus lindo, e agradecer por estudar neste lugar tão bonito" (aluna de Comércio Exterior, 22 anos, 8.º semestre) e mais "A paisagem do Campus é muito atraente, o que nos proporciona a respirar e aliviar um pouco as tensões, para enfrentar-mos a sala de aula com mais entusiasmo" (aluna de Administração Hospitalar, 29 anos, 4.º semestre).

Até o segundo semestre de 1997, chegando-se ao final da escadaria dever-se-ia seguir por uma parte calçada, uma vez que o restante do espaço encontrava-se gramado. No entanto, para encurtar o caminho, uma trilha foi traçada na grama, pelo andar cotidiano dos transeuntes

apressados (professores e alunos), o que acabou fazendo com que a Universidade, em 1998, delineasse um contorno com troncos de madeira e colocasse brita no local, configurando por um lado a aceitação do caminho construído no dia-a-dia pelos atores que por ali circulam e, por outro, trazendo de volta a ordem a esse espaço que foi forjado a despeito da circulação previamente estabelecida. Segundo uma chamada publicitária da Universidade veiculada intensamente durante o primeiro semestre de 1998, "O caminho não se encontra, a gente mesmo faz". E esse caminho literalmente acabou surgindo desse fazer presente. Segundo Mesquita (1998, p. 73):

"Por isso o presente é o tempo do cotidiano, como o lugar é o espaço do cotidiano, ainda que e sobretudo por estar estreitamente vinculado ao mundo (mundo no sentido fenomenológico, no sentido de situação). (...) Como o cotidiano só acontece em algum *lugar do presente*, reunindo espaço e tempo, é aí que se potencializa nossa consciência do lugar enquanto locus da experiência de viver.

Poder-se-ia argumentar que a vida cotidiana conduz à repetitividade de gestos e condutas traidoras da consciência e a uma certa automatização de nossas ações, tornando-as insignificantes e portanto não valendo a pena este esforço de atenção nos lugares do cotidiano. Será que assim sendo 'a alma dos lugares ter-se-ia perdido para sempre'?"

Ao analisar-se essa mudança no espaço, verifica-se a efetivação da consciência surgida de um caminhar partilhado pelos diferentes atores.

Voltando-se à descrição, a utilização de veículo próprio ou de transporte coletivo, qualquer uma das opções, viabiliza uma visão ampla do campus a partir da Av. UNISINOS, isto porque esta via encontra-se em uma área mais elevada, de modo que uma vista panorâmica do campus é obtida da mesma.

As placas sinalizam cada prédio, cada corredor, mas mesmo assim, dada a vastidão, na primeira vez que chegam ao campus, as pessoas acabam sentindo-se um pouco perdidas. Mas, para se situar em qualquer ponto do campus, basta recorrer-se aos seguranças que se encontram espalhados por todo o mesmo. Atenciosos, esses profissionais costumam não só indicar o caminho, mas muitas vezes acompanham a pessoa até o local desejado.



Até julho de 1998, para quem entrava pelo estacionamento no Centro 5, era possível visualizar um prédio de quatro andares em construção, em que havia tão somente uma livraria e uma loja da Xerox. Em agosto de 1998, essas instalações em construção passaram a abrigar o curso de Mestrado, as Coordenações de Cursos e as salas de estudo para professores que atuam com pesquisa e em tempo integral junto à Universidade, bem como o Posto de Atendimento e a Sala dos Professores do Centro 5.

Atravessava-se esse prédio em construção e chegava-se ao prédio onde encontrava-se alocada toda a parte administrativa do Centro 5. Do lado esquerdo de quem entrava vindo do estacionamento, tinha-se 9 salas destinadas aos cursos de Especialização (sendo que uma delas, a sala M, tanto destinava-se à pós-graduação como à graduação) e ao Laboratório de Informática. Do lado direito, vislumbrava-se um longo corredor, cujas paredes estavam adornadas com cartazes (elaborados por uma empresa de consultoria), que terminava com uma parte envidraçada. Divisórias com meia parede em vidro deixavam à mostra o Posto de Atendimento com uma abertura para o corredor interno (uma espécie de hall de acesso ao balcão) onde era realizado o atendimento aos professores e ficava o ponto eletrônico destinado aos professores e funcionários, e outra "janela" para o corredor externo, local de recepção aos alunos. Uma sala contígua à do Posto de Atendimento servia para abrigar os retroprojetores, televisões, enfim, material de apoio didático e onde havia também uma cafeteira elétrica, sendo um lugar de descanso principalmente para o pessoal do Posto. Do lado direito de quem entrava nesse corredor, tinha-se: a sala destinada aos professores, um amplo espaço dotado de inúmeras poltronas, um refrigerador, as paredes cobertas com as fotos dos ex-diretores e murais com informações de interesse dos docentes. Neste mesmo lado tinha-se a sala de atendimento aos alunos, as salas das Coordenações dos Cursos de Graduação do Centro, a sala de trabalho de três professores que atuam em período integral, uma sala de reuniões e a sala do Pró-Diretor Administrativo. Do lado esquerdo do corredor, logo após o Posto de Atendimento, tinha-se: a sala da Coordenação de Estágios, os banheiros masculino e feminino, uma sala de trabalho dos professores, a sala da Pró-Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão, a sala das secretárias do

Diretor e a sala do Diretor. Essa distribuição física levava a algumas peculiaridades, que serão objeto de estudo mais adiante.

As 39 salas de aula para os cursos de graduação encontram-se distribuídas ao longo de dois blocos, contando ainda com 2 auditórios e sendo que havia uma sala destinada ao Mestrado. As salas são amplas, a ponto de algumas abrigarem cerca de sessenta alunos, e bem arejadas, mas, elas não são climatizadas. Segundo uma aluna: "O ambiente da sala de aula é que não é muito agradável, as cadeiras são desconfortáveis e falta refrigeração, sendo muito calor no verão e muito frio no inverno" (aluna de Administração Hospitalar, 23 anos). O número de alunos, que vem aumentando a cada semestre, fez com que o espaço físico fosse se tornando insuficiente, razão pela qual certas disciplinas acabavam sendo ministradas em outros prédios, como no segundo semestre de 1997, quando foram utilizadas cerca de seis salas de outros Centros, o que de certa maneira não causava grandes transtornos para os alunos, uma vez que naquela noite lhes era ministrada uma única disciplina.

Ao ficar pronto o novo prédio de quatro andares, toda a parte administrativa foi transferida para o mesmo. No primeiro andar ou térreo, tem-se o Posto de Atendimento, agora com uma abertura direta para a sala dos professores (o ponto eletrônico foi transferido para o interior da mesma) e outra para o corredor externo onde são atendidos os alunos que procuram alguma informação junto ao Posto. Contíguas à sala dos professores, do lado direito de quem entra no prédio, encontram-se as salas destinadas ao atendimento dos alunos por parte dos professores, uma sala de aula para cursos de Extensão e uma sala para cursos de Pós-Graduação. Do lado esquerdo do corredor, tem-se um banheiro feminino e outro masculino. Vale destacar que esses banheiros possuem uma tecnologia moderna e funcionam de maneira inteligente sendo desnecessária a abertura de torneiras ou o apertar das válvulas de descarga. No banheiro feminino, há um amplo espelho que permite à usuária ver refletido todo o seu corpo, revelando um certo incentivo institucional em relação à preocupação com a aparência (isto será reforçado mais adiante, em outro relato). A "copa" também ficou alojada do lado esquerdo, sem divisórias envidraçadas, constituindo-se em refúgio para quem deseja tomar um cafezinho com tranqüilidade. A geladeira que, no outro prédio, estava na sala dos professores, foi colocada

nesse recinto. Ainda deste lado do corredor tem-se a sala de estudos para os professores horistas, e duas salas de aula para cursos de Extensão.

Uma escada localizada bem em frente à sala dos professores e outra ao fim do corredor dão acesso ao segundo andar, onde se pode encontrar (do lado direito de quem sobe pelas escadas em frente à sala dos professores) as salas das Coordenações dos Cursos de: Administração Hospitalar, Administração de Recursos Humanos e Administração Comércio Exterior, Coordenação de Estágios, Coordenação do Curso de Administração de Empresas, a Secretaria do Centro (bem ao centro do corredor), as salas dos Pró-Diretores, as salas das Coordenações de Contábeis e Economia, uma sala que é partilhada por quem é responsável pela Avaliação Institucional e pela professora responsável pelos cursos de Extensão. Do lado esquerdo do corredor, localiza-se a sala do Programa de Geração de Emprego e Renda, a sala da Empresa Júnior (UNICON) da UNISINOS, e ainda dois banheiros (um feminino e outro masculino), um banheiro exclusivo para o Diretor (contíguo à sua sala), a sala do Diretor e uma sala para reuniões do Conselho de Centro.

O terceiro andar foi destinado à Pós-Graduação (Mestrado e Especializações): salas de aula, sala das Coordenações de Pós-Graduação, secretaria para as Pós-Graduações, bem como foram alocados espaços para uma biblioteca de referência e uma sala de estudos para os alunos da Pós-Graduação e mais dois banheiros. Possui ainda uma sala reservada para cursos de Extensão.

O quarto andar consiste no local destinado aos pesquisadores e professores com tempo contínuo na Universidade (ainda carece de uma maior ocupação). Também conta com dois banheiros.

A ocupação dos andares parece obedecer uma lógica atrelada a noção de tempo de contato com a instituição. O transitório fica no térreo (cursos de extensão, atendimento aos alunos que estão elaborando os seus trabalhos de final de curso, professores com carga horária pequena junto à Universidade), por sua vez, os pesquisadores ocupam o último andar, pois dedicam a maior parte do seu tempo a trabalhos científicos permanecendo na Universidade.

O prédio bem iluminado permite uma visão panorâmica para um lago e para uma vegetação nativa. Divisórias com a metade em vidro permitem a visualização do interior de cada sala de trabalho a partir de um passeio pelos corredores; exceção feita às salas de aula e à parte destinada ao Diretor e à sala de reuniões do Conselho de Centro.

O acesso ao segundo andar pode ser realizado por pessoas portadoras de deficiências através de uma rampa. O projeto da obra contempla a possibilidade de ser colocado, no futuro, um elevador.

As instalações que ficaram desocupadas, em face dessa transferência da parte administrativa, foram transformadas em mais 8 salas de aula, todas equipadas com retroprojetores e quadros brancos, porém, apresentam alguns problemas quanto à acústica, na medida em que permitem a passagem do som fazendo com que um professor, involuntariamente, acabe interferindo na aula do outro. O local que possuía as salas de aula para os cursos de Pós-Graduação, hoje, mantém apenas uma sala reservada para a Pós-Graduação, três salas de uso da Graduação e o restante do espaço foi destinado ao Laboratório de Informática.

O espaço físico tal como se encontrava anteriormente permitia o fácil acesso dos alunos às Coordenações de Curso, porém, viabilizava a formação de "feudos" por parte dos professores, na medida em que o seu "locus" era a sala da Coordenação do seu curso e não a sala dos professores, onde a troca dos diferentes saberes poderia ser exercitada já que o espaço acadêmico representa a pluralidade do conhecimento. Todavia, ao andar pelos corredores todos acabavam se encontrando e trocando um cumprimento ou uma conversa um pouco mais longa.

Com a mudança, tanto os professores, como os funcionários e mesmo os alunos se sentiram desconfortáveis e, durante aproximadamente um mês e meio, o ponto de encontro acabou ficando num espaço liminar perto da escada que permite chegar-se aos demais andares. Os funcionários do Posto de Atendimento reclamavam quanto à redução do espaço que lhes fora destinado. Com o decorrer do tempo, o lugar começa a fazer parte da vida de cada integrante do Centro e as queixas também tornam-se menos intensas. A sala dos professores passa a ser partilhada de forma multidisciplinar pelos professores das diferentes áreas de saber.

Porém, os pesquisadores localizados no último andar sentem-se mais isolados do convívio com os colegas. Se por um lado, esses profissionais ganharam espaço privilegiado para o exercício da sua atividade, por outro perderam em sociabilidade, pois se eles não descerem para contactar com os demais professores, dificilmente serão agraciados com uma visita, uma vez que os três lances de escada acabam configurando-se como impeditivos, porque indo ao encontro do colega pesquisador, o professor fica afastado dos possíveis alunos que se encontram no térreo a esperá-lo. As brincadeiras entre os professores refletem as percepções relacionadas com o poder, sendo, constantemente dito, entre risos, que aos doutores cabe o lugar mais alto, razão pela qual lhes foi destinado o quarto andar do prédio.

As Coordenações começam a sair do seu reduto para integrarem-se aos demais. Reverte-se a cartografia dos territórios. No dizer de Raffestin (1993, p. 143):

" Espaço e território não são termos equivalentes.

(...) É essencial compreender bem que o espaço é anterior ao território. O território se forma a partir do espaço, é o resultado de uma ação conduzida por um ator sintagmático (ator que realiza um programa) em qualquer nível. Ao se apropriar de um espaço, concreta ou abstratamente (por exemplo, pela representação), o ator 'territorializa' o espaço. (...) O território,...., é um espaço onde se projetou um trabalho, seja energia e informação, e que, por consequência, revela relações marcadas pelo poder. O espaço é a 'prisão original', o território é a prisão que os homens constroem para si".

Assim, as relações sociais e de poder começam a se alterar diante da territorialização que se constrói a partir das vivências experienciadas por todos, contribuindo para a elaboração de significados que em muito extrapolam o simples aspecto utilitário da ocupação geográfica.

As aulas na Universidade são ministradas em três turnos, mas pela característica dos cursos oferecidos pelo Centro 5, onde a maioria do alunado trabalha, o forte das aulas acontecem à noite, embora a partir de 1997 tenha sido aventada pela Reitoria a possibilidade de serem oferecidas disciplinas em horários classificados como intermediários, quais sejam, de manhã, das 11h 45min às 13h e, vespertino, das 17h 30min às 18h 45min. Os turnos considerados regulares acontecem nos seguintes horários de Segunda a Sexta: - Manhã, das 8h 30min às 9h 45min, das 10h às 11h 15min; Tarde das 14h às 15h 15min, das 15h 30min às 16h

45 min; Noite, das 19h 30min às 20h 45min, das 21h às 22h 15min. Aos Sábados, o horário é das 8h 30min às 9h 45min, das 10h às 11h 15min. O Centro 5 já ofereceu algumas disciplinas em turno vespertino e pretende intensificar mais essa oferta. Vale destacar que será ministrada uma única disciplina a cada dia e a cada turno, por exemplo, todas as terças-feira à noite, os alunos assistirão aulas de Estruturas Organizacionais.

Embora sejam esses os horários oficiais, na prática, segundo uma aluna (de Recursos Humanos, 26 anos): "As aulas iniciam 'pro forma' 7:30, no entanto, não antes das 7:40. ...O intervalo é de 15min. mas varia de acordo com o professor". Um aluno de Ciências Contábeis (não informou a idade) de modo mais incisivo diz: "O horário da aula é as 19:30hs, no entanto se chegares alguns minutos atrasados não terás problema. A aula vai até as 22:15 hs, mas quase sempre termina um pouco antes pois os professores liberam por falta de assunto". Segundo uma aluna de Comércio Exterior (22 anos, 8.º semestre): "... mas os professores são bem tolerantes e permitem a entrada dos alunos, mesmo atrasados".

O término da aula, pelos depoimentos, parece ser determinado pelo professor. Todavia, em inúmeras ocasiões, o "sair mais cedo" parte do alunado: "O nosso centro é um dos mais distantes do estacionamento, por isso, às vezes, temos que sair alguns minutos antes do final da aula" (aluna de Recursos Humanos, 25 anos, 3.º semestre).

Os professores devem, assim como os funcionários, registrarem a sua frequência através do ponto eletrônico. Antes de se dirigirem para as salas de aula, os professores passam os seus crachás junto ao relógio ponto e na saída o procedimento deve ser o mesmo. Acontece que, em certas circunstâncias, o conteúdo, desenvolvido pelos professores, não cobre todo o período de aula ou, ainda, os alunos antecipam a saída da aula com a desculpa de que irão perder o ônibus. Essas razões fazem com que os professores dirijam-se até a sua sala, onde sentam-se para aguardar a hora de registrarem a saída, burlando a exigência de cumprimento à risca do horário, mas atendendo à burocracia. A direção do Centro sabe disso, porém, não tem como alterar a situação, uma vez que a norma parte de instâncias superiores.

A saída tem-se constituído em uma situação que exige, no mínimo, paciência por parte da comunidade acadêmica, uma vez que os engarrafamentos acabam fazendo com que o deslocamento, em termos de tempo gasto, aumente em cerca de meia hora, devido ao fluxo lento até que se consiga chegar à BR: "Deixar a Unisinos às vezes é o caos: Amontoam-se carros na sinaleira e a nossa vez não chega nunca" (aluno de Administração de Empresas, 43 anos, 5.º semestre).

#### **4.2 (Re)Fazendo este caminho com dados oficiais**

A descrição anterior teve por base minhas observações. Agora pretendo clarificar melhor certos dados, utilizando para tanto reportagens veiculadas no Jornal da UNISINOS (edições de 1994 a 1998), no Documento Missão e Perspectivas (1994) e dados constantes do Relatório de Credenciamento do curso de Administração: Habilitação Recursos Humanos (1997), o que sem dúvida tornará mais precisas algumas impressões obtidas através do olhar atento porém desprovido de uma informação mais formal.

A Universidade do Vale do Rio dos Sinos concentra as suas atividades no "Novo Campus", que ocupa uma área de 825 020 metros quadrados (82 502 hectares). Possui aproximadamente 114 100 metros quadrados de área construída formada por 11 conjuntos de prédios ou blocos, e em fase de construção encontram-se 5 150 metros quadrados (dados de 1996). A nomenclatura "Novo Campus", deve-se à existência da antiga sede, onde hoje se localiza o Instituto Anchietano. Algumas aulas de cursos de Extensão ainda são ministradas nesse antigo prédio situado no centro de São Leopoldo, bem em frente à rodoviária.

O campus conta com a seguinte infra-estrutura:

- 257 salas de aula;
- 43 laboratórios;
- 11 auditórios;
- 1 anfiteatro;

- 2 espaços culturais;
- 4 livrarias;
- parque desportivo com 70 000 metros quadrados;
- posto de atendimento médico;
- farmácia;
- 5 postos bancários;
- 2 restaurantes;
- 8 lancherias;
- central telefônica;
- 7 parques de estacionamento;
- 2 terminais rodoviários;
- setor industrial (gráfica, marcenaria, serralheira)
- auto-suficiência em energia elétrica, mediante sistema monitorado por computador que compreende dois geradores com potência global de 3 100 KW/h.

A sensação de cuidado com a natureza que se tem ao chegar ao campus encontra o seu fundamento na medida em que o campus apresenta uma área de Preservação Ambiental que abrange 142 000 metros quadrados. Parte desta área de preservação encontra-se localizada junto ao Centro de Ciências Jurídicas (Centro 4), criada no segundo semestre de 1992 por solicitação dos professores de Botânica e de Ecologia. A área de 24 600 metros quadrados, apesar de apresentar-se totalmente cercada, não inviabiliza o ir e vir dos animais, uma vez que a cerca não encosta no chão. Dentre as árvores desta reserva encontram-se louros, embaúbas, canelas, coqueiros. Quanto aos animais, preás, lebres e aves habitam o local.

O laguinho mencionado e que deve ser contornado por quem objetiva chegar ao estacionamento do Centro 5, ocupa 23 100 metros quadrados. Trata-se de um açude formado por fontes de água do campus e de fora do mesmo, onde galinholas, frangos d'água, socós, biguás, patos e gansos podem ser encontrados pelas cercanias, bem como jundiás e lambaris nadam nestas águas, que em certas partes chegam a atingir sete metros de profundidade.



No que concerne à iluminação, em 1995, foram colocados 36 postes com duas luminárias cada no estacionamento do Centro 5, segundo os dados oficiais.

A procura por um segurança para obter-se uma informação revela uma das atribuições destes profissionais, que além disso são responsáveis por fecharem as salas de aula e apagam as luzes ao final do período de aula. Qualquer problema ligado aos aspectos de segurança são de competência desses profissionais, que em sua grande parte possuem segundo grau completo, sendo que alguns cursam nível superior na própria UNISINOS.

A seleção do lixo teve início em outubro de 1997, quando foram colocadas 200 novas lixeiras visando à separação do lixo orgânico do lixo seco. As lixeiras, feitas de material reciclado, são de cor vermelha.

No Restaurante Universitário também foi desenvolvido um trabalho visando à eliminação do desperdício dos alimentos. Para tanto, em abril de 1995, o bandeirão foi substituído por prato, como é usual no Restaurante Alternativo, ao lado do Restaurante Universitário, e onde a comida é cobrada por quilo. A iniciativa ocorreu depois que um levantamento permitiu a verificação de que cerca de 3195 refeições eram postas fora. Com a utilização do prato esse desperdício caiu, em um primeiro momento, para 1450 refeições. Em 1996, foram servidas 232 225 refeições no Restaurante Universitário e 134 017 refeições no Restaurante Alternativo.

A Cooperativa que administra os estacionamentos do campus foi criada visando tornar mais acessível o custo do estacionamento. Em 1995, um professor do Centro 5 resolveu assumir a incumbência de viabilizar o surgimento da Cooperativa, uma idéia apresentada pela Empresa Junior da UNISINOS, que além de tudo acabou por gerar emprego para próprios estudantes da Universidade. O trabalho, dividido em turnos, compreende uma jornada de cinco horas e quarenta minutos. A arrecadação obtida na cobrança do estacionamento é canalizada para o pagamento dos funcionários. Assim, o superávit, obtido ao longo do período letivo, cobre o déficit resultante do período de férias. A diretoria da Cooperativa é formada por estudantes, professores e funcionários.

A Biblioteca Central ocupa um lugar de destaque em relação aos demais segmentos que formam o espaço acadêmico. De qualquer ponto do campus é possível ter-se acesso, através de corredores radiais, ao prédio central onde a Biblioteca encontra-se localizada. Essa disposição física, além de sua função utilitarista, apresenta um aspecto simbólico que é o de valorização do saber acumulado nos milhares de volumes disponíveis para a consulta de professores e alunos. A opção pelo sistema de Biblioteca Central também privilegiou um certo viés simbólico que, segundo a filosofia educacional dos jesuítas busca "privilegiar o saber amplo, aberto e bem fundamentado". No Relatório de Credenciamento do curso de Administração, Habilitação Recursos Humanos, é possível verificar-se os seguintes objetivos como justificativa para a concentração do acervo em um único espaço ao invés da existência de bibliotecas setoriais:

- excelência acadêmica;
- horizontes abertos para o ensino e a aprendizagem;
- pluridisciplinaridade;
- dinamismo intelectual para o programa educativo ou para a filosofia educacional da UNISINOS;
- principal laboratório de aprendizagem;
- complementação do estudo que é ministrado nas aulas;
- otimização dos serviços a serem prestados, através de livros, aos professores e estudantes;
- melhor aproveitamento da força propulsora das novas idéias, dos novos hábitos de leitura, estudo, reflexão, pesquisa, num ambiente adequado para a biblioteca, no centro do campus.

No primeiro semestre de 1997, a Biblioteca Central passou a oferecer serviço informatizado no empréstimo de livros. Micros, teclados numéricos reduzidos e leitoras de códigos de barras, facilitam a operacionalização do empréstimo que se dá através da identidade estudantil fornecida pela Universidade e da senha que o aluno possui. Os funcionários e professores, por sua vez, devem usar o seu crachá com o código de barras, só que, ao invés do

uso de senha, a confirmação de quem é o usuário é feita através da fotografia constante no crachá.

No Jornal da UNISINOS, edição de out/nov de 1995, foram anunciados dois projetos de melhoria. Um deles seria a construção de um minishopping, com lojas e supermercado, em que a construção ficaria a cargo dos empresários, cabendo à UNISINOS a doação do terreno. A idéia seria a de facilitar a vida da comunidade acadêmica que se desloca até a Universidade. Desta forma a locadora, a lojinha de artigos para presente e os postos bancários já existentes no campus ficariam todos concentrados neste minishopping. A construção de um hospital através de um sistema de mutualismo também começou a ser aventada desde 1995. A concretização desses objetivos ao que tudo indica ainda não se consubstanciou.

A existência de uma farmácia, de uma lojinha de artigos para presente, de uma grande banca de revistas, de livrarias, salão de cabelereiro, bancos e inúmeros outros serviços de certa forma recriam uma pequena cidade dentro do campus. Uma emissora de televisão veiculou (sem citar o nome da Universidade pois não era um espaço pago) uma matéria mostrando as possibilidades oferecidas pelo ambiente universitário que reproduz em seu interior as características de uma cidade, disponibilizando a utilização de bens e serviços sem a necessidade de deslocamento da comunidade acadêmica para fora do campus.

Para o biênio 1997/98, a ênfase que vem sendo dada é para a construção de um prédio para a Biblioteca Central. Dos R\$ 27,50 milhões provenientes do Programa de Modernização do Ensino Superior (PQMES), R\$ 13,50 milhões serão destinados para a construção da Biblioteca, com trinta mil metros de área para abrigar um acervo de aproximadamente trezentos mil volumes. O término da obra está previsto para o final de 1999. A idéia é de oferecer ao usuário um serviço que contemple as 24 horas do dia, inclusive nos finais de semana.

De 6 a 9 de outubro de 1998, teve lugar o IV Seminário-Feira de Ensino, Pesquisa e Extensão - Exponha-se, ocasião em que foram divulgadas as pesquisas realizadas por alunos e professores, bem como realizados minicursos, apresentações artístico-culturais, palestras, oficinas. O evento foi sediado no prédio, ainda em obras, da futura Biblioteca. Em verdade, os

porões do prédio serviram para abrigar a exposição dos painéis das pesquisas em andamento ou recém concluídas. Por esta razão muitos professores diziam que o nome da atividade deveria ser Esconda-se e não Exponha-se, visto ter estado confinada a um porão. Em nível do simbólico isto representou a relação incipiente da UNISINOS com a pesquisa, uma vez que ao invés de ocupar um espaço de destaque dentro da universidade, foi-lhe destinado um ambiente recôndito de um prédio em construção.

A Universidade também inclui, como projeto de modernização a ser viabilizado nos próximos semestres, as salas de aula do futuro que, interligadas, darão acesso à Biblioteca, à Internet, através de circuito fechado de televisão, permitindo assim o acesso eletrônico a diferentes bases de informação. Serão aplicados nesse projeto recursos financiados, cujo aporte atinge cerca de R\$ 900 mil.

Essa busca da modernidade, presente na UNISINOS hoje, pode ser compreendida a partir da fundação da Companhia de Jesus, onde, desde o início, Inácio de Loyola procurou fazer com que os jesuítas se voltassem para a ação, para a realidade, procurando adequar as ações ao contexto. Os cânticos, os coros e o órgão foram substituídos por orações particulares, de modo que cada integrante da Companhia orava individualmente. O restante do tempo era dedicado às diferentes missões relacionadas com os pobres e os doentes. Mortificações corporais, vestimentas peculiares foram abolidas em prol de uma atuação mais contundente na sociedade, ou seja, a energia dos integrantes da Companhia não deveria ser gasta com esses aspectos, mas sim com as missões, o que dava à Ordem Religiosa ares de modernidade (Lacouture, 1994). Apesar de no começo, a Companhia de Jesus ser de cunho missionário e não educativo, o viés da abertura para o novo já existia e permaneceu até os tempos hodiernos.

#### **4.3 Missão, credo e objetivos permanentes da UNISINOS**

Em 1991, a Reitoria busca auxílio de um consultor externo para avaliar a implantação de um planejamento estratégico na Universidade. No mês de novembro deste mesmo ano, a

Reitoria opta pela participação de lideranças e voluntários de diferentes áreas no processo de elaboração e implantação do Planejamento Estratégico.

No documento Missão e Perspectivas, distribuído a todos os professores em março de 1994, a missão da Universidade é apresentada da seguinte forma:

"A UNISINOS tem por Missão promover a formação integral da pessoa humana e sua capacitação ao exercício profissional, incentivando o aprendizado contínuo e a atuação solidária, para o desenvolvimento da sociedade.

Essa Missão se fundamenta no respeito à dignidade da pessoa humana, nos princípios do cristianismo, no serviço da fé e na promoção da justiça, características da educação da Companhia de Jesus.

A UNISINOS cumpre sua Missão, ministrando ensino de qualidade, centrado na construção do conhecimento e apoiado na investigação científica e tecnológica, em sintonia com a cultura e as necessidades da comunidade" (p. 19).

A Missão traz à tona as características religiosas da Instituição e acena com pressupostos presentes e futuros com os quais os integrantes da Instituição devem e deverão partilhar. No Credo, os princípios inicianos tornam-se ainda mais evidentes:

"UNISINOS crê que o seu compromisso fundamental com a sociedade é o de promover a cultura do homem, que provém do homem e é para o homem" (p.21).

E, explicitando o credo, tem-se:

"A UNISINOS, ao promover a cultura do homem, integra-o na própria humanidade, assumindo o lastro cultural da história, para dotá-lo de energia e inspirá-lo a tornar-se artífice da própria realização.

A promoção da cultura é a promoção da vida, ancorada na fé em Cristo, que manifesta o homem ao homem, pois Cristo é a chave, o centro e o fim da história humana.

A exímia dignidade da pessoa humana concretiza-se no solidarismo, pelo exercício co-responsável da liberdade e pelo amor à justiça - fonte de equilíbrio e do bem comum.

A UNISINOS, ao afirmar que a cultura provém do homem, reconhece-o como sujeito dotado de capacidade de criar e de agir sobre si mesmo e sobre os semelhantes. Por isso, identificada com os propósitos inicianos do serviço da Fé e da promoção da Justiça, oferece-lhe condições de autodesenvolvimento, à luz dos princípios da educação jesuítica, os quais o habilitam à construção de um mundo melhor - para a família, a comunidade e a sociedade.

A UNISINOS, ao assegurar que a cultura é para o homem, visualiza-o como vocacionado à vida em plenitude e ao serviço da humanidade. Todos os que estiverem em busca desse ideal, nela encontram um ambiente propício, onde não há acolhida para animosidades étnico-raciais ou sectarismos filosóficos, religiosos e políticos" (p. 21).

Percebe-se uma ênfase maior no Credo do que na própria Missão. Até mesmo graficamente, o Credo foi impresso em letras maiúsculas, sendo posteriormente analisado em todos os pontos abordados. Essa priorização talvez encontre justificativa exatamente porque no Credo os princípios inicianos podem ser trazidos ao conhecimento da comunidade de forma mais explícita.

Quanto aos objetivos permanentes lê-se:

"1. EXCELÊNCIA ACADÊMICA - distinguir-se nas áreas de conhecimento estabelecidas como prioritárias, em sintonia com a missão e as necessidades do contexto em que está inserida.

2. ENSINO - Promover formação profissional para a competência, através de cursos de Graduação, Pós-graduação e Extensão, nos quais professores e alunos, em conjunto, capacitem-se a servir a sociedade, contribuindo à análise e à solução dos problemas do país.

3. QUALIDADE DO ENSINO - Assegurar a melhoria contínua da qualidade do ensino, através do domínio e do incremento do estado da arte das áreas de conhecimento relacionadas aos diversos cursos, da tecnologia educacional, bem como das formas participativas de avaliação e de reformulação do processo de ensino-aprendizagem.

4. A PESQUISA - Promover a produção científica voltada às áreas de excelência, à melhoria do ensino e ao atendimento das necessidades regionais.

5. EXTENSÃO - Promover a prática criativa da integração com a comunidade, através de programas de educação continuada, atividades culturais e serviços comunitários definidos a partir da prospecção e da avaliação crítica das demandas sociais internas e externas.

6. RECURSOS HUMANOS - Preparar e formar um quadro docente e não-docente qualificado, comprometido, em nível pessoal e grupal com a missão, disposto ao aprendizado contínuo e dedicado seriamente ao aluno, razão de ser do Projeto Educativo da Universidade.

7. ORGANIZAÇÃO - Manter um sistema organizacional eficiente (mínimo e suficiente), flexível e adequado às necessidades das suas áreas de atuação.

8. AUTONOMIA - Garantir a autonomia institucional e auto-sustentação dos seus empreendimentos.

9. PARCERIAS E INTERCÂMBIOS - Ser parceira do mundo empresarial e de outros tipos de organização, na formação de recursos humanos, para a troca de experiências e a prática do diálogo entre os diversos tipos de saber e fazer humanos, em programas conjuntos, utilização cooperativa de recursos e publicações interinstitucionais (p. 23-4)".

Como princípios de gestão foram estabelecidos: competência profissional, participação co-responsável, qualidade e integração.

As prioridades estabelecidas para o período de 1994/1996 foram: qualificação docente; avaliação institucional; integração do ensino, pesquisa e extensão; consolidação dos cursos de Graduação e fortalecimento das coordenações de curso.

Em 1997, foram feitas reuniões para a avaliação do que foi alcançado, o que não foi atingido e foi analisado o porquê do não atingimento das metas.

Por sua vez, em 1998, nos Centros, foram realizadas reuniões, sendo que uma consistiu em uma palestra do Reitor denominada de "Seminário e Apresentação da Metodologia". Em outra ocasião, os professores e funcionários, em nível de cada Centro, reuniram-se para estabelecer, em face das opções e dos objetivos estratégicos reformulados, a partir do que foi levantado em 1997, as idéias-chaves para cada objetivo estratégico, bem como os seus respectivos indicadores.

#### **4.4 A estrutura organizacional da UNISINOS e do Centro 5**

Até maio de 1994, a configuração organizacional da Universidade estava restrita a obedecer o modelo departamental. Com a Resolução do Conselho Federal de Educação (CFE) n.º 2/94, de 18 de maio de 1994, essa exigência desapareceu, permanecendo apenas a idéia de que a unidade básica da Universidade deva responder pelas funções de ensino, pesquisa e extensão.

Diante dessa nova legislação, a UNISINOS, com base no que vem sendo realizado visando a operacionalizar o Planejamento Estratégico, optou por reconfigurar a estrutura dos Centros. Por sua vez, nas Pró-Reitorias, a mudança ocorreu mediante uma descentralização vertical das decisões e na operacionalização das atividades educacionais. Com isso, os Centros

ganharam mais autonomia, sendo de competência das Pró-Reitorias a responsabilidade pela orientação, supervisão e promoção das áreas de ensino, pesquisa e extensão.

A Resolução do Conselho Universitário n.º 003/95, aprovou o Plano Básico de Organização e Funcionamento dos Centros. Nesta Resolução constam como sendo as seguintes as finalidades dos Centros:

Art. 1º - O Centro constitui a unidade organizacional da Universidade, responsável pela produção de ensino, pesquisa e extensão e tem as seguintes finalidades:

I) operacionalização do ensino, da pesquisa e da extensão e prestação dos serviços correspondentes;

II) gestão operacional das atividades-fim;

III) articulação e integração com os demais órgãos da estrutura organizacional da Universidade e com o sistema geral de gestão.

Os Centros apresentam hoje a seguinte configuração: Áreas de Conhecimento e Aplicação, Diretoria (composta pelo Diretor, Pró-Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão e Pró-Diretor Administrativo), Conselho de Centro, Subcomitê de Área de Conhecimento e Aplicação, Comitê Científico, Coordenações de Cursos de Graduação, Colegiado Geral de Curso, Coordenação de Curso de Especialização, Coordenação de Curso de Mestrado, Serviço de Apoio do Centro.

Esta reconfiguração, ao conferir maior autonomia aos Centros, objetiva a aproximação do alunado com o seu curso, bem como busca reforçar os laços deste alunado para com a Universidade, visa também estreitar o vínculo do professor com as atividades de pesquisa e extensão e integrá-lo mais ao curso, uma vez que ele fica lotado no Centro de acordo com a área de Conhecimento e Aplicação correspondente à sua especialidade.

Estes dados acerca da estrutura organizacional dos Centros foram retirados de um material impresso pela Universidade e distribuído para todos os professores, em 1995.



## **4.5 As ritualizações levadas a efeito no contexto da UNISINOS**

### **4.5.1 Os rituais de passagem**

#### **4.5.1.1 A admissão de professores**

A admissão de professores enquadra-se como um rito de passagem por apresentar as três fases, que caracterizam este rito, bem delineadas. O recrutamento e a seleção compreendem o período de separação; a fase que compreende o período de experiência, onde as normas e os valores da Universidade são explicitados ao novo integrante do quadro funcional, configuram-se como a etapa de margem. Após ter sido aprovado em sua atuação como docente, pelos seus pares, superiores e pelos alunos, o professor é agregado ao meio acadêmico. Os ritos de passagem relacionados com o ingresso de um novo membro no espaço organizacional foram estudados por Trice e Beyer (1984), Cavedon (1988, 1990), Tavares (1993).

A admissão de professores no Centro 5 da UNISINOS, até aproximadamente 1994, dava-se de maneira informal. Via de regra, um professor, que já fazia parte do quadro de docentes indicava um conhecido e era feito o convite para que o mesmo viesse a lecionar na Universidade.

Com a implementação do planejamento estratégico e da busca da qualidade total, essa informalidade cedeu lugar a um processo mais formalizado para ingresso de professores novos.

Realizei as minhas observações de campo entre dezembro de 1996 e janeiro de 1997. Foram estudadas as ritualizações levadas a efeito nos Cursos de Administração de Empresas, Comércio Exterior, Hospitalar e Economia. Para todas as bancas, o Pró-Diretor Administrativo fazia questão de explicitar o meu papel de pesquisadora do processo.

Primeiramente, cabe destacar a existência de um documento intitulado "Roteiro para processo de seleção de docente", cujas etapas a serem cumpridas são referenciadas, conforme pode ser visualizado na transcrição a seguir:

- "1. Definição por parte dos Coordenadores e Pró-Diretores das áreas para seleção de professores novos.
2. Reunião preliminar Coordenadores, Desenvolvimento de Pessoal, Assessoria Pedagógica e Direção do Centro para definição de etapas e cronograma.
3. Elaboração e publicação do edital.
4. Recebimento de currículos.
6. Definição das ementas a serem fornecidas aos candidatos selecionados, elaboração do cronograma das micro-aulas.
7. Elaboração da postagem da correspondência.
8. Contato com professores do Centro para integrarem as bancas.
9. Avaliação Psicológica.
10. Entrega dos planos de ensino por parte dos candidatos.
11. Análise dos planos de ensino e entrega aos demais integrantes das bancas, juntamente com o currículo dos candidatos e o formulário para utilização durante as bancas (com as devidas orientações).
12. Candidatos contatam a secretaria do Centro com antecedência de 24 horas para conhecimento do tema a ser apresentado na micro-aula. (A secretária deve receber com antecedência as informações a serem repassadas aos candidatos).
13. Micro-aulas.
14. Reuniões para fechamento (Coordenadores, Desenvolvimento de Pessoal, Assessoria Pedagógica e Direção do Centro).
15. Comunicação aos candidatos do resultado do processo seletivo (3 modelos de comunicação).
16. Solicitação da documentação para admissão.
17. Integração com professores novos."

Na prática, o item 2 não foi cumprido em 1996/7. Quanto à quarta etapa do roteiro, qual seja, o recebimento dos currículos, a mesma fica a cargo do setor de Desenvolvimento de Pessoal, que faz a separação dos currículos por Centro, enviando-os para a Coordenação de Curso que é quem de fato analisa e define quais os candidatos que deverão permanecer no processo. A etapa 17 também não ocorreu na época em que foi feita a observação.

O cronograma estabelecido para o processo seletivo 97/1, no Centro 5, foi o seguinte:

20.10.96 e 24.10.96 - Publicação dos editais.

Até 08.11.96 - Inscrições dos candidatos.

11 a 13.11.96 - Análise dos currículos, montagem dos cronogramas das micro-aulas, elaboração das correspondências.

14.11.96 - Postagem das correspondências.

04 e 06.12.96 - Avaliação psicológica e entrega dos planos de ensino (a agenda será fornecida posteriormente).

10 a 20.12.96 - Micro-aulas/bancas.

02 e 03.01.97 - Reuniões de fechamento.

06 a 17.01.97 - Integração com professores novos e curso preparatório.

A última fase do cronograma não se efetivou.

O ritual (fase da separação) tem início com a publicação em um jornal de grande circulação do edital de chamamento dos candidatos. Ao contrário de alguns anúncios elaborados por empresas que omitem o nome da organização, a UNISINOS faz questão de tornar clara a instituição que está solicitando professores para compor o seu quadro docente, bem como explicita o local onde se encontra localizada, isto revela um determinado valor presente na Universidade e que será objeto de reflexões mais adiante.

Para cada curso é elaborada uma planilha com o nome do candidato, a ementa/disciplina, a data da avaliação psicológica, data, horário e sala onde a micro-aula será realizada, com uma coluna destinada à banca examinadora (não preenchida). As micro-aulas são aulas com pequena duração, cerca de 15 a 20 minutos.

A avaliação psicológica aconteceu nos dias 04 e 06.12.96, portanto, antes das micro-aulas serem ministradas. Durante esse período, igualmente, cada candidato teve de elaborar e entregar um plano de ensino relativo à disciplina para a qual ele estava se habilitando a atuar como professor.

Para as micro-aulas é escolhido um tópico dentre os que, na concepção dos professores integrantes dos Cursos da UNISINOS, devem compor as disciplinas objeto do processo seletivo. Os candidatos que estão se submetendo à seleção ficam sabendo com 24 horas de antecedência o tópico a ser desenvolvido (que é o mesmo para todos os candidatos, embora eles não o saibam), tendo este tempo para prepará-lo.

No dia da micro-aula, cada membro da banca examinadora, além do plano de ensino do candidato, recebe uma folha contendo o curso para o qual se destina o processo seletivo, a disciplina, o nome do candidato, a titulação do mesmo, a experiência docente que possui, bem como a sua experiência profissional.

Após esses dados acerca do candidato, aparecem os pontos que devem ser analisados para efeitos de seleção: plano de ensino; exposição na micro-aula (didática, seqüência lógica, organização, utilização de recursos tecnológicos); domínio do conteúdo (na exposição e na argüição). Finalmente, deve ser datada a referida folha e colocado o nome do professor que realizou a análise.

Na seleção dos candidatos para preencherem uma vaga no Curso de Administração de Empresas, o Pró-Diretor Administrativo fazia questão de mencionar aos candidatos que a minha posição no processo era de pesquisadora e não de integrante da Banca. Porém, como todos os candidatos eram meus amigos ou conhecidos, a noção que em suas mentes prevalecia, a despeito da informação que lhes fora fornecida, era a de que eu também compunha a Banca de Avaliação com direito a me posicionar sobre as suas atuações, aprovando ou não seus desempenhos. Essa dificuldade em me ver como alguém que tão somente observava a ritualização deveu-se ao fato dos candidatos serem egressos do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS de onde me conheciam e tinham ciência de que há algum tempo

eu vinha atuando como docente na UNISINOS, afora é claro o nervosismo que os impediu de assimilar a informação fornecida sobre a minha presença no rito.

A primeira banca de Administração de Empresas contou com a presença do Diretor do Centro 5, da Coordenadora Adjunta do Curso de Administração de Empresas, do Coordenador Executivo do Curso de Administração de Empresas, da Pró-Diretora de Ensino, Pesquisa e Extensão, do Pró-Diretor Administrativo, da Assessoria Pedagógica, além de mim, como observadora.

É dito inicialmente ao candidato que ele terá de quinze a vinte minutos para expor sobre o tema, que no caso da seleção para o Curso de Administração de Empresas, era a Teoria Clássica, uma vez que a vaga era para a disciplina de Teoria Geral da Administração. Os vinte minutos restantes destinam-se a questionamentos da banca, ao candidato, sobre o tema.

A princípio ficou estipulado que não seriam tornados públicos os cargos dos componentes da banca visando a não inibir os candidatos. Tal deliberação não foi cumprida por todos os coordenadores do processo.

Os professores da banca procuram auxiliar os candidatos regulando o retroprojeter e apagando a luz para que a projeção se dê de maneira mais adequada. Durante a apresentação a banca faz anotações o que de certa forma lembra o cotidiano de uma sala de aula quando os alunos costumam tomar nota das preleções dos docentes.

As questões formuladas aos candidatos giravam em torno de como atrelar as teorias desenvolvidas nos primórdios da Administração ao contexto atual, como exemplificar com a prática os postulados desenvolvidos naquela teorização, o porquê da escolha da UNISINOS para lecionar e, eventualmente, se haveria interesse futuro em trabalhar com pesquisa ou extensão.

Finalmente, a banca agradece a participação do candidato no processo e avisa que em 10.01.97, o candidato irá receber uma resposta sobre o seu desempenho que pode ficar entre

três situações: não ser aproveitado, ser aproveitado no próximo semestre (97/1, no caso), ficar no banco de dados.

Tanto no início como ao final da participação do candidato, no caso do Curso de Administração de Empresas, a Coordenadora acompanhava o candidato até respectivamente, a sala de aula ou até a saída. Os candidatos aguardavam a sua vez na sala dos professores, em frente ao Posto de Atendimento do Centro, mas as micro-aulas tiveram lugar no prédio (antigo) destinado aos cursos de Especialização, onde o ambiente climatizado e as instalações com mais recursos tecnológicos favoreciam a atuação dos candidatos.

Finda a apresentação da micro-aula e da arguição, os membros da banca discutem a atuação do candidato.

Há uma preocupação em falar baixo para que o próprio candidato ou os demais candidatos não ouçam as considerações que estão sendo levantadas.

A dinâmica é a mesma com todos os candidatos. O que varia é o número de componentes da banca; em algumas situações havia oito pessoas, em outras apenas três. A banca padrão, segundo a Direção do Centro, é aquela composta por três pessoas: um representante da Direção do Centro, uma Pedagoga e um Professor da Área. Alguns candidatos explicitaram a surpresa diante de uma banca tão numerosa (como aquela em que havia oito pessoas em sala de aula).

A análise entabulada pela banca após cada apresentação deixa à mostra os preconceitos dos professores e da própria Instituição. Para que se tenha uma idéia acerca das conversas articuladas em torno dos candidatos/as, reproduzir-se-á certos comentários referentes aos diferentes candidatos:

- "- Postura presa.
- Não deslanchou.
- Funcionário público, acomodado.
- Ficou preso às anotações.
- Gaguejou.
- Leu as fichas.

- Fez a toque de caixa.
- Fez trabalho interessante no plano de ensino.
- Mudou tom de voz para responder às questões.
- Não respondeu às questões.
- Raciocínio veloz em relação à fala.
- Candidato ao invés de responder sobre a sua disponibilidade de horário, entrou em pormenores de sua vida familiar.
- Fala pausada.
- Atualizada.
- Tem bagagem para entrar na Administração.
- Sabe contextualizar.
- Não tem vivência acadêmica nem profissional na área.
- Por que abandonou a iniciativa privada?
- Não usou o quadro.
- Professores exageram nas lâminas, poderiam por palavras-chaves no quadro.
- Cacoete de piscar um olho só.
- Vestimenta inadequada.
- Boca não simétrica.
- Dá para ver o lacinho da calcinha e isto irá afetar a atenção dos alunos.
- Professor é modelo, professor é referência. Aluno não é modelo, professor sim.
- Tem postura quando fala.
- Sedução faz parte, mas no caso da candidata, ela extrapolou.
- Melhor ter aula com uma pessoa bonita e bem vestida do que uma pessoa contrária a isso.
- A idéia é pegar o que tem de melhor, não se pode trocar 6 por 6, mas 6 por 10.
- Este é o perfil físico (indumentária) típico de uma executiva, seja na área automotiva, bancária.
- Pode ser roupa nova.
- Não acredito em quem tem tempo disponível. Só usa 20 horas.
- Voz clara, ritmo dinâmico.
- Não atingiu o que foi obtido com outros professores.
- Pode ser aproveitada, mas depende dos outros candidatos.
- Se comunica bem.
- Tem lógica.
- Simpática/comunicativa.
- Pessoa que busca.
- Responde pontualmente.
- Aprovada na UFRGS em área que não é a sua.
- Tem viés de pesquisa.
- Confuso de início, depois engrenou.
- Domina o conteúdo.
- Alunos vão babar por ele.
- Egocêntrico, será que tem domínio?
- Sistematização.
- Chegou na essência.
- Propõe que o aluno seja crítico.

- Meio sem gosto. Meio sem sal.
- Parecia uma aluna de Graduação dando aula.
- Não elaborou nenhuma reflexão.
- Material questionável.
- Pobreza de exemplos.
- Usou Chiavenato.
- Muito pobre.
- Botou em um português acessível.
- Não provocou polêmicas.
- Professor que eu queria ter.
- Ele tem que baixar a bola.
- Não existe professor para a Graduação e para a Pós-Graduação.
- Bem interessante e ao encontro do que a Universidade pretende.
- Tem publicação científica.
- Não é tão empático.
- Seria uma candidata para a Universidade investir, fazer crescer aqui dentro.
- Simplicidade.
- Parece mais marcha lenta, mas vai.
- Insegurança do candidato se reflete no não olhar, em não encarar a platéia.
- Meio verde para a UNISINOS.
- Muito presa, não se movimentou, só com as mãos, se comunicou com o olhar.
- Foi sincera quando não sabia.
- Problemas de português na fala.
- Tem cabeça aberta.
- Estilo executivo superego.
- Ele quer ser consultor. Quer mercado e está buscando isto na UNISINOS."

Como a maior parte dos candidatos eram mestres egressos da UFRGS, verificou-se comentários do tipo: "Na UFRGS adoram diferenciar se é ciência ou não. Professores da UFRGS estão vindo para a UNISINOS, na medida em que lá não possuem perspectiva. A UFRGS deixou de ser uma aspiração para muita gente".

Os comentários transcritos, anteriormente, dizem respeito a vários candidatos e deixam à mostra determinados valores e preconceitos. Um ponto que parece gerar polêmicas é o da indumentária. Vale salientar que os candidatos sem vínculos empresariais vestiram-se de maneira mais simples e sóbria. Os membros da banca deixam transparecer uma forte preocupação com a aparência não só com respeito à indumentária, mas cacoetes e outras deficiências físicas. Isto de certo modo reproduz o que ocorre no ambiente empresarial, só que com uma diferença: sempre que esteve em jogo a competência e a aparência o privilégio foi para a primeira em detrimento da



segunda, embora tenha havido também menção a aparência, o que revela igualmente uma valorização do físico.

O preconceito contra a função pública também apareceu e o interessante é que, embora na condição de pesquisadora, também sou servidora pública e, no entanto, a crítica fluiu normalmente o que de certa maneira pode ser entendido como a existência de sinceridade entre os participantes do processo e a pouca preocupação em esconder algo da observadora, ou talvez, um certo desconhecimento acerca da condição da pesquisadora.

Uma certa ambigüidade fez-se presente em alguns casos; ora, o candidato era inexperiente, mas a Universidade deveria investir, ora era verde e não se comentava sobre a possibilidade de apostar no candidato procurando adaptá-lo à situação de ensino-aprendizagem.

É dada relevância à capacidade do professor de adequar-se às características do alunado, isto é, a representação presente é a de que o aluno é quem determina a atuação do docente, ao professor cabe se adaptar. Tal enfoque tem sua origem nas instâncias superiores da Universidade. Em um ofício circular, R. n.º 003/94 datado de 28 de fevereiro de 1994, o Reitor referenciava o início da sua terceira gestão à testa da Reitoria e a importância do documento "UNISINOS: Missão e Perspectivas (1994-2003)", anexo ao ofício. Quase ao final da correspondência tem-se o seguinte:

"...a razão de ser da UNISINOS são os nossos alunos. Eles vêm aqui buscar formação integral e profissional de qualidade. Para eles, queremos ter excelência acadêmica, crescer e desenvolver-nos, ter uma ótima graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, distinguindo-nos pela qualidade total. Cada um de nós precisa preencher essa expectativa e preparar-se, a cada dia melhor, para esse contato. Os momentos em que atendemos os jovens e lhes propomos situações de aprendizagem devem ser únicos, exemplares, educativos e formativos, no plano humano e técnico-científico.

Espero que decidam, em total liberdade, aceitar o que lhes propõe nosso plano institucional e expressem isso com uma atuação docente seriamente dedicada ao aluno, presença no processo de planejamento setorial, evidências de aperfeiçoamento continuado e de exercício de cidadania, produção científica de alto nível e fortalecimento do seu vínculo com a UNISINOS.

Estou consciente de que esse passo pode não ser fácil, mas é imprescindível. No limiar desse novo tempo, há promessas e riscos com feições diferentes para cada participante".

A visão presente em um dos comentários, de que o tempo deve ser integralmente preenchido reflete um valor da Instituição, pois o professor tido como ideal é aquele que faz pesquisa, ministra aulas, exerce cargo administrativo e ainda presta consultorias para as empresas, ou seja, um super-trabalhador que provavelmente não terá tempo para outra atividade a não ser a profissional.

A pesquisa ou a publicação científica é mencionada em certos comentários, tais como: tem viés de pesquisa; tem publicação científica; todavia, fica evidente a falta de ênfase na produção científica, pois a avaliação do candidato, via de regra, recai sobre a sua capacidade de repassar conhecimentos, na didática utilizada, o que fica claro nos seguintes comentários: botou em português acessível; simpática/comunicativa; se comunica bem; professores exageram nas lâminas, poderiam pôr palavras-chaves no quadro; tem postura quando fala. Se a pesquisa realmente estivesse incorporada ao fazer cotidiano do Centro, isto levaria à identificação de candidatos com potencial para produzir textos com a sistematização e o perfil que a metodologia científica exigem. Poderia haver a justificativa de que, ao exigir candidatos com a titulação de Mestres e Doutores, pressupõe-se o domínio da habilidade de pesquisa. Neste último caso igualmente estaria presente um pressuposto errôneo, dado que não são raros os Doutores que preferem a extroversão da sala de aula à introspecção determinada pela análise científica.

A menção à sinceridade é outro ponto que se precisa comentar. Nada parece ferir mais as pessoas que se encontram em postos executivos dentro da UNISINOS do que a falta de sinceridade. A pessoa que trabalha na Instituição deve clarificar a sua posição bem como ser transparente. Do contrário, será posta de lado, não granjeando a confiança de seus superiores hierárquicos.

Voltando-se ao processo seletivo, ao final há uma reunião com a presença de uma psicóloga do setor de Desenvolvimento de Pessoal, das pedagogas que acompanharam a ritualização, da Pró-Diretora de Ensino, Pesquisa e Extensão, do Pró-Diretor Administrativo e

do Coordenador da Área para a qual está sendo escolhido o candidato. A psicóloga esclarece que existe um momento em que o candidato é avaliado individualmente e outro em que a avaliação se dá no coletivo. É dito o nome daqueles que possuem o melhor perfil. Várias vezes a psicóloga alerta para o aspecto situacional dos testes levados a efeito e que o laudo psicológico fique restrito ao grupo em questão, de modo a evitar constrangimentos. Nesta reunião outra ambigüidade pode ser percebida. Se por um lado é desejável que o professor seja criativo, por outro é preciso que ele obedeça a limites, que siga as normas e que não extrapole envolvendo-se com sindicatos, com mobilizações de massa. Tanto que um dos integrantes dessa reunião estava preocupado pelo fato de um dos candidatos ter tido vinculações com um órgão que dá apoio técnico aos sindicatos (o DIEESE) o que no seu entender poderia, por via de consequência, levar o candidato a envolver-se com ações grevistas ou "agitação de massa". Foi-lhe explicado, por um outro integrante da reunião, que tal órgão não tem nenhuma conotação neste sentido e que o candidato havia tido uma função técnica no mesmo.

A última atividade deste ritual que havia sido programada seria a realização de um treinamento de integração, onde, partindo do próprio plano de ensino, seriam fornecidos subsídios para a atuação do novo docente, durante o semestre. A estrutura da Universidade seria explicitada, bem como a estrutura do Centro, a missão da Universidade, orientações sobre o caderno de chamada, sobre o Boletim Informativo (impresso distribuído a cada início de semestre, para professores e alunos, contendo informações gerais; em 1998, passou a ser anual). Tal atividade prevista não foi levada a efeito, cabendo às coordenações fornecerem um apoio mais substancial no sentido de integrarem os novos professores, mas, assim, o aspecto ritualístico acabou sendo prejudicado.

Vale destacar ainda que, na fase de margem do ritual, durante os dois primeiros semestres o professor estará sendo alvo de uma observação sistemática, "feedbacks" formais e informais serão buscados regularmente. Muitas vezes o professor desconhece as redes que perpassam o ambiente universitário. Por exemplo, informações sobre a sua qualificação em termos de conhecimento do conteúdo e sobre a sua didática podem ser transmitidas, diretamente

para a Reitoria, por um funcionário da própria Universidade, que cursou disciplina com o mencionado professor.

Sob uma perspectiva mais formal, o novo professor será acompanhado por um professor "senior" ao longo de seus dois primeiros semestres, cabendo a este último orientar o neófito no que concerne à disciplina para a qual foi designado, análogo a um pajé que ensina aos jovens os segredos da tribo. Inicialmente, o crachá de uso comum entre todos os professores da UNISINOS será diferenciado, tornando-se personificado após a efetiva integração do professor (fase da agregação) ao corpo docente da Universidade, quando o professor receberá um crachá com o seu nome completo, apelido e foto.

#### **4.5.1.2 O vestibular**

Teixeira (1981) propõe-se a discutir as duas dimensões presentes no ritual do vestibular. Para o referido autor, o vestibular configura-se como um rito de passagem e uma barreira ritualizada. Na condição de rito de passagem o vestibular segue os atributos que são inerentes a esse tipo de ritual, quais sejam a existência de normas, de regras, toda uma seqüência de ações previamente definidas, complementadas por uma preparação que envolve cerimonial, podendo ser identificada como uma situação extraordinária. Além disso, o vestibular apresenta o momento da separação que é caracterizado por um certo afastamento dos candidatos de seus parentes e amigos com vistas a intensificar os estudos visando à aprovação nos exames. A fase de margem compreende o período que decorre da conclusão do segundo grau até a divulgação dos resultados do vestibular. Nessa fase a nomenclatura usada para qualificar os estudantes é a de vestibulandos, o que os caracteriza como não sendo mais alunos de segundo grau e também não sendo estudantes universitários. Eles ficam durante esse período sem uma classificação social. O clímax do ritual ocorre nos dias das provas do vestibular. A agregação ocorre dentro do período compreendido entre a divulgação dos aprovados e reprovados até os primeiros meses de aula (para Teixeira, os dois primeiros). Durante esse estágio, a pessoa deverá fazer a sua matrícula,

bem como poderão ocorrer "trotos" aos calouros ou alguma outra atividade visando à integração dos mesmos ao contexto universitário.

A dimensão de barreira ritualizada do vestibular dá-se, de acordo com Teixeira (1981), na medida em que a ritualização serve para ocultar a inexistência de um número compatível de vagas no ensino superior com a demanda por parte da população.

O ritual do vestibular na UNISINOS é descrito a seguir. A UNISINOS realiza dois vestibulares, um que é chamado de Vestibular de Inverno e outro que é o Vestibular de Verão, nomenclatura essa que atrela o vestibular à época do ano em que é realizado.

Todos os professores recebem um exemplar do manual do candidato ao concurso vestibular: em junho, o referente ao vestibular de inverno e em novembro, o concernente ao vestibular de verão. O manual vem acompanhado de um ofício circular assinado pela Pró-Reitoria de Ensino e Pesquisa e pelo Coordenador Executivo do Comitê de Acesso ao Ensino de Graduação. Neste ofício, são comunicadas as datas em que serão realizadas as provas para a seleção dos candidatos. Durante dois dias, no turno da manhã no verão e no turno da tarde no inverno, é efetivado o processo seletivo, com duração de quatro horas. O ofício tem por objetivo convidar os professores a tomarem parte no processo seletivo atuando como Chefes de Sala ou Chefes de Ala.

Esse trabalho do professor é remunerado, sendo o pagamento incluído na folha como atividade extra. Em julho de 1997, o valor pago, por duas tardes de trabalho no vestibular, era de R\$ 120,00 e, em janeiro de 1998, de R\$ 140,00 o que corresponde ao valor de quatro inscrições.

O ofício possui uma parte destacável que deve ser preenchida pelo professor, que quer participar da atividade, e entregue nos Postos de Atendimento dos Centros até uma determinada data. É lembrado ao professor que a sua atuação está condicionada à possibilidade de participar nos dois dias de prova, bem como da disponibilidade em face do recesso escolar ou do

reescalonamento de suas atividades devidamente aprovado pela Direção do Centro do qual faz parte.

Se a oferta de professores para trabalhar no vestibular for maior do que a demanda, existem critérios de desempate: primeiramente, o fato do docente já ter colaborado nos concursos vestibulares de 1987 a 1997/2 (no caso do vestibular de verão de 1998); segundo, antigüidade na UNISINOS como professor.

Finalmente, é comunicado ao professor que até um dia antes do início da prova ele poderá ser contactado e, ainda, que haverá uma reunião, programada para uma hora antes do início das provas, evento que servirá para clarificar os procedimentos a serem cumpridos. A correspondência termina com um pedido aos professores no sentido de que divulguem a realização do concurso, na medida em que alunos e professores tem se constituído nos maiores comunicadores do processo.

O manual do candidato contém informações concernentes: a) ao ingresso por vestibular (cursos e vagas, critérios de classificação, inscrições, realização das provas, como preencher o requerimento de inscrição); b) ao ingresso extravestibular; c) à dispensa de disciplinas e do Primeiro Ciclo (orientação geral e orientação sobre o primeiro ciclo); d) às providências exigidas para efetuar a matrícula (instruções gerais, documentação, Primeiro Ciclo); e) à matrícula - procedimento administrativo-financeiro (modalidades de pagamento, incentivo às licenciaturas e procedimento); por último, anexos (programas das disciplinas que integram o concurso vestibular, número de candidatos por vaga em cada curso, nos três últimos vestibulares, codificação das escolas e colégios que se encontram dentro da área de abrangência da UNISINOS).

Solicitei ao Pró-Diretor Administrativo do Centro 5 que viabilizasse a minha aceitação como Chefe de Ala, no vestibular de inverno de 1997, isto porque as regras de desempate poderiam atuar de maneira desfavorável e havia um objetivo maior que era o de atuar como observadora participante no evento. A atenção foi imediata. Pediram-me que entrasse em contato com o Coordenador Executivo do Comitê de Acesso ao Ensino de Graduação. A

primeira conversa entre o Coordenador e eu foi entabulada por telefone. Ele a princípio sugeriu que a minha participação não ficasse atrelada a uma atividade restrita, colocou-se à disposição para facilitar o acesso aos bastidores do evento e para me permitir uma livre circulação nos dias de prova, julgando, porém, prejudicial a minha fixação a uma função, na medida em que isto iria me tolher a liberdade de circular livremente por todos os espaços.

O Coordenador Executivo ficou de me encaminhar um material contendo a pauta de uma reunião-almoço onde seriam feitos os últimos ajustes e convidou-me para participar do evento. Como nós não nos conhecíamos, o Coordenador Executivo sugeriu que ao chegar no local da reunião eu tentasse identificá-lo questionando algum dos presentes sobre a sua pessoa.

O material foi encaminhado ao Centro 5 conforme o combinado. Um ofício circular e uma extensa pauta contendo as atribuições de cada setor envolvido com o vestibular foi distribuído às pessoas que deveriam participar da reunião. No ofício era solicitado a cada integrante que procurasse oferecer sugestões, clarificar dúvidas relacionadas com o seu setor específico ou mesmo relacionadas com outras áreas que no conjunto oferecem condições para que o vestibular transcorra de maneira adequada. Tal pedido é feito tendo por base um dito popular "duas cabeças pensam mais do que uma só" e acrescido de "e, por certo, trinta cabeças pensam mais do que duas...". Neste ofício também foi veiculada a data em que seria realizado o vestibular de Verão/98 (of. circ. n.º 07/97).

O local especificado para a reunião era o Restaurante da Reitoria. No dia agendado, compareci à Universidade. Uma dúvida me afligia: onde se localizava o Restaurante da Reitoria? Em quatro anos de Universidade eu nunca ouvira falar em tal local. Os painéis indicativos também não faziam menção ao referido restaurante. No "Redondo", procurei obter informações, e foi-me sugerida a ida até o Protocolo. No Protocolo, um ex-aluno, integrante da primeira turma da Graduação para a qual eu havia lecionado, funcionário da Universidade, me disse que dentro de aproximadamente uma hora ele também iria se dirigir para essa reunião e explicou-me onde se situa o Restaurante. Propus que fossemos juntos até o local, idéia imediatamente aceita por ele.

No horário aprazado, encontrei-me com o ex-aluno, seguimos até o local da referida reunião. Conhecer o Coordenador Executivo não se tornou nada complexo. Meu ex-aluno tomou a iniciativa de me apresentar a várias pessoas. Percebi a presença de ex-alunos de outras turmas, todos igualmente funcionários da Universidade e partícipes dos preparativos para o vestibular.

No ambiente, vê-se mesas em formato de "U" com toalhas brancas e um "buffet". Todos são convidados a sentarem-se. O professor responsável pela coordenação dos trabalhos manifesta a sua satisfação e orgulho em face de estarem todos reunidos com o propósito de verificarem se tudo está em ordem para acolher a multidão de jovens que procuram a Instituição em busca de um novo "status". Acrescenta que, para a maioria dos candidatos, esse momento configura-se como sendo aquele em que o vestibulando irá estabelecer o seu primeiro contato com a Universidade, seja com as pessoas que ali trabalham, seja com o ambiente físico, razão pela qual é importante torná-lo menos estressante, pois, afinal, segundo o Coordenador, a primeira impressão é a que fica, o primeiro amor não se esquece. Os candidatos costumam ter o primeiro contato com a Universidade no dia do vestibular porque o processo de inscrição no concurso dá-se através do Correio e nos Cursinhos, além da própria UNISINOS.

A novidade da UNISINOS, relacionada com o Vestibular de Inverno de 1997, era o Vestibulink, ou seja, a disponibilização, via Internet, das provas dos últimos vestibulares para simulação virtual, cujos resultados eram apresentados na hora.

Durante as últimas três semanas que antecederam a reunião geral, os diferentes setores realizaram reuniões setoriais. Todos os presentes possuem em mãos o documento, distribuído previamente, onde constam os setores envolvidos com o vestibular e as suas devidas atribuições. Uma conferência é realizada visando a esclarecer possíveis dúvidas, implementar alguma sugestão ou verificar se as providências já estão sendo tomadas.

Ao término da reunião, a Pró-Reitora de Ensino e Pesquisa agradece o empenho nos preparativos e diz que sempre acreditou no trabalho da equipe, pedindo que o engajamento se estenda ao dia do vestibular, desculpando-se por não poder permanecer no almoço que encerra



a reunião. O professor que coordena as atividades convida as pessoas para se servirem junto ao "buffet". O almoço servido assemelha-se àquele do Restaurante Alternativo, porém, com maior requinte, uma vez que a mesa é coberta por uma toalha branca, sendo servidos vinho e refrigerantes, bem como sobremesa e cafezinho. A minha participação ficou limitada ao acompanhamento de toda a reunião como observadora, tendo igualmente permanecido para almoçar com o grupo. No final da refeição o Coordenador se aproximou e pediu que eu explicasse para as demais pessoas o motivo pelo qual eu estava partilhando do ritual, ao mesmo tempo em que não emitia nenhuma opinião. Coloquei-os a par da minha pesquisa e todos manifestaram uma certa satisfação com o tipo de trabalho que eu estava realizando e pediram para ter acesso aos dados tão logo a pesquisa fosse dada por concluída.

No primeiro dia do vestibular, cheguei na UNISINOS antes das 8h e 30min, procurei um segurança para saber onde se situa o auditório do Centro 4 (Centro de Ciências Jurídicas), tendo sido, pelo referido funcionário, acompanhada até próximo ao local.

A primeira atividade a ser realizada pelo Coordenador Executivo do Comitê de Acesso ao Ensino de Graduação, neste dia, consistia em uma reunião com os Fiscais de Sala e de Corredor, que estava marcada para às 10h. Vale destacar que as funções de Chefe de Sala e Chefe de Ala ficam a cargo dos professores da UNISINOS e as funções de Fiscal de Sala e Fiscal de Corredor são atribuídas aos alunos da Universidade que se inscreveram para realizar esse trabalho. Às 9h e 20min, começou uma movimentação próxima ao auditório: caixotes com material impresso e os coletes de identificação, do pessoal que iria atuar como fiscal, chegavam. Enquanto isso, a equipe de Coordenação organizava os crachás, os mapas do campus, os prospectos contendo as atribuições dos Chefes de Sala e de Ala, dos Fiscais de Sala e de Corredor, as presilhas para prender os crachás, os números para serem presos às mesas que os candidatos iriam ocupar, bem como o adesivo para prendê-los. Todo esse material era separado sobre uma mesa colocada logo na entrada do auditório. A equipe foi orientada para informar aos Fiscais que os coletes a serem utilizados tinham sido lavados (essa indumentária tinha sido usada no vestibular de verão).

Foi-me entregue um crachá de "Professor" e sugerido o uso de um colete. Justifiquei a opção de abrir mão do colete, uma vez que isto poderia de certa forma impedir a minha circulação pelo campus, uma vez que as pessoas tenderiam a buscar informações junto a mim.

Os Fiscais de Sala e os Fiscais de Corredor ao chegarem recebiam o material previamente separado pela equipe. Os alunos envolvidos nestas atividades de Fiscais de Sala e de Corredor, pareciam animados com o trabalho. Alguns aguardavam para ver da necessidade de fiscais reservas. Reconheci entre os presentes três ex-alunos da minha disciplina.

Na reunião, o Coordenador Executivo dá as boas-vindas aos Fiscais e fala que o vestibular é o primeiro ritual acadêmico ao qual os jovens que buscam a Universidade se submetem (penso que essa referência foi feita devido ao fato de termos trocado algumas idéias sobre o trabalho que vinha desenvolvendo). É dito aos alunos que neste momento eles representam a Universidade. É lembrado, igualmente que, ao chamá-los para tomar parte no evento, a Universidade demonstra a confiança que deposita em seus alunos, que são um referencial e contribuem com a divulgação da UNISINOS.

É solicitado a todos os Fiscais que dêem atenção, tenham respeito e passem as informações necessárias quando solicitadas. O vestibular configura-se como um concurso público e como tal tem de obedecer a certos ditames:

- todos que dele participam devem ter condições iguais;
- seriedade e segurança são pontos que devem ser observados: sendo que seriedade não significa cara de cão policial, diz o Coordenador, mas sim um trabalho sério;
- em caso de dúvidas por parte dos Fiscais, o correto é dirigirem-se até a equipe de Coordenação para saná-las;
- transmitir calma e simpatia aos candidatos, mantendo o clima de tranquilidade.

Os Fiscais de Sala e de Corredor receberam, pelas duas tardes de trabalho, R\$ 60,00 (o equivalente a duas inscrições no vestibular), ou seja, a metade do que os professores ganharam

para atuar como Chefe de Sala ou de Ala. O pagamento foi feito, após a segunda tarde de trabalho, diretamente no banco, mediante a apresentação da carteira de identidade. Percebe-se, através desta diferenciação de funções e de remuneração, a valorização da hierarquia, posto que o professor, em razão da posição que ocupa cotidianamente e da responsabilidade que lhe é inerente, deve, igualmente no vestibular, ter uma função e uma remuneração superior à dos alunos.

Durante o horário de almoço os Fiscais já circulavam pelo campus portando os seus coletes, aparentando um certo orgulho em fazer parte do processo, o que merece uma referência especial, na medida em que, fora das situações ritualizadas, no dia-a-dia, pelos corredores, os alunos costumam ser bastante críticos com relação à Universidade, entabulando um rol significativo de reclamações. Aqui verifica-se algo recorrente na sociedade, onde as desavenças domésticas devem ficar restritas ao ambiente do lar, pois, como diz o ditado popular: "roupa suja se lava em casa". A justificativa para tal comportamento repousa no fato de que a pessoa, ao fazer parte daquela família, daquela Universidade ou daquela organização, não deve denegrir a imagem da instituição perante o público externo, expondo animosidades porque isto pode ser interpretado como uma auto-depreciação.

Por volta das 12h e 35 min, as provas são transportadas até o auditório do Centro 4. Há todo um esquema de segurança envolvendo este traslado. Cerca de seis homens acompanham o transporte do caminhão até o auditório. A porta do auditório é aberta e imediatamente fechada tão logo o material tenha sido conduzido para o interior do recinto. Cabe destacar que uma única pessoa, envolvida no processo, conhece as provas na íntegra, em detalhes. A manutenção do sigilo requer uma atenção especial por parte da gráfica. Um desses cuidados é a impressão das provas fora do horário normal de trabalho, bem como toda uma precaução no sentido do material ser picoteado e incinerado, caso tenha ocorrido um erro de impressão.

Enquanto isso, em uma sala os Fiscais de Sala e de Corredor se apresentavam para receberem as listas de presença da sala para a qual foram designados e, no primeiro dia, os

Cartões de Confirmação (cartão entregue aos vestibulandos, no primeiro dia de prova, por ocasião da identificação).

Às 13h, o movimento no campus já era intenso e um prospecto contendo o número de candidatos por vaga, para cada curso, era distribuído. Os professores encaminhavam-se para o Centro 4, onde, da mesma forma que os Fiscais no período da manhã, receberiam o material correspondente à sua atuação como Chefe de Ala ou Chefe de Sala e teriam uma reunião esclarecedora do processo. Os professores vestiram com rapidez os coletes.

Na reunião, dados sobre os vestibulares passados e em especial sobre o vestibular do verão de 1997 são repassados aos docentes sob a forma de lâminas. Um comentário é feito pelo Coordenador Executivo que diz serem os alunos os maiores divulgadores da UNISINOS, de sorte que a entrada de novos alunos se dá pela indicação dos alunos e não dos professores. Esse comentário gerou um mal estar e uma discordância, uma vez que os professores julgam que a indicação dos alunos só acontece em face do trabalho consciente que é realizado pelo docente em sala de aula. Portanto, a participação do professor na divulgação estaria se dando de modo diferenciado, ou seja, indiretamente.

Sempre que algum elemento instigante era trazido à baila pelo Coordenador Executivo, nenhum comentário era tecido de forma mais contundente, porém, era solicitado aos docentes que refletissem sobre a informação que lhes estava sendo apresentada e tirassem suas próprias conclusões.

O Coordenador Executivo do Vestibular lembra os 450 anos de tradição jesuítica.

A Pró-Reitora presente solicita aos professores que da mesma forma em que o campus foi preparado, limpo e embelezado, para receber os candidatos, os professores também deveriam preparar seus olhos e seus corações para acolher cada um dos novos alunos, fazendo-os permanecer na UNISINOS.

As provas são entregues aos professores obedecendo a ordem do Centro mais distante do Centro 4 ao mais próximo. Depois que o último professor sai do auditório com as provas,

toca o primeiro sinal. O segundo sinal soa tão somente após a chegada do último ônibus que transporta candidatos de Porto Alegre. Os funcionários da empresa Central, em Porto Alegre, comunicam, pelo rádio, aos empregados da empresa que se encontram trabalhando no terminal do campus, a saída do último ônibus de Porto Alegre, e esses últimos avisam o segurança que está junto ao auditório do Centro 4 a respeito da chegada desse coletivo ao campus, ocasião em que soa o segundo sinal.

Uma outra linha de ônibus, durante o vestibular, costuma oferecer transporte gratuito, de Porto Alegre até a UNISINOS, para os candidatos.

Caso um candidato ainda não tenha entrado em sala e encontre um Fiscal pelo caminho, manda a regra que ele se "grude" no fiscal, de modo a não perder o horário.

O Coordenador Executivo do Vestibular tão logo libera o último professor do auditório do Centro 4, repassa essa informação, através de entrevista, à rádio da UNISINOS.

O início do vestibular se deu às 14h e 10min e as provas, com duração máxima de quatro horas, portanto, deveriam estar concluídas às 18h e 10min. No segundo dia de vestibular a duração máxima das provas foi de três horas, sendo proibido o uso de calculadora e de telefone celular. Os candidatos não podem abandonar as salas antes de trinta minutos do início do vestibular.

Em frente ao auditório do Centro 4, encontrava-se uma mesa com chá, café e bolachas.

Dirigi-me ao Centro Desportivo, pois lá os pais dos candidatos estavam sendo recebidos com chá, café e bolachinhas. Os acompanhantes mais velhos optaram por ver televisão ou verificar a postura corporal e a massa corpórea, trabalho realizado por professores de Educação Física e alunos bolsistas. Já os mais jovens distraíam-se jogando volei ou jogos eletrônicos nos micros lá instalados. Somente um bebê havia sido deixado no berçário.

Pais e amigos dos candidatos ocupam o gramado próximo ao prédio onde o candidato encontra-se fazendo o vestibular. Apesar do maior conforto oferecido no Centro Desportivo, a opção por permanecer perto do candidato é a predominante.

Nos bares espalhados pelo campus, o fluxo de pessoas é bastante grande. Os cursinhos pré-vestibulares e a Imprensa ocupam um local previamente designado pela Universidade.

Nos dois ambulatórios, um permanente e outro montado especialmente para o vestibular no Centro 4, não havia a presença de nenhum candidato, revelando uma certa tranqüilidade.

Pessoas da UNISINOS portando coletes nas cores amarelo e vermelho realizavam pesquisa sobre Transporte.

No final das quatro horas, as provas são entregues, pelos professores, no Centro 4, obedecendo alguns critérios: a) os cartões com a marcação das respostas por parte dos candidatos devem estar em ordem alfabética; b) o número de cartões deve ser o mesmo do número de assinaturas constantes da ata; c) as provas de redação devem estar em ordem alfabética.

No segundo dia de vestibular uma nova reunião é feita com os professores. O comentário realizado no dia anterior sobre a falta de divulgação da UNISINOS por parte dos docentes é retomado, dizendo ter ocorrido um erro de interpretação, posto que a divulgação dos alunos prova a competência e o papel que vem sendo desempenhado pelo corpo docente da Universidade.

A Pró-Reitora encontra-se presente também nesta segunda reunião, ocasião em que é distribuído aos professores um impresso contendo "Avisos e Comunicações" a serem transmitidos aos candidatos. Dentre esses avisos, a solicitação para que seja doado material escolar (canetas, lápis, borrachas, apontadores...) que serão entregues a estudantes carentes de I Grau.

É solicitado que os candidatos sejam alertados quando faltarem vinte minutos para o encerramento da prova.

Nos dias de prova foi servido um chazinho, no meio da tarde, para os professores e alunos que se encontravam em sala acompanhando os candidatos. A equipe de Coordenação do Vestibular permaneceu no auditório do Centro 4 de plantão para atender a qualquer eventualidade.

No Vestibular de Inverno de 1997, participaram 161 professores e 222 alunos, sendo que destes últimos, 132 atuaram como Fiscais de Sala; 68 como Fiscais de Corredor e 22 de apoio no restante que se fez necessário. Vale dizer que quando um Fiscal apresenta uma boa atuação existe a possibilidade futura de ser chamado para integrar o corpo funcional da Universidade.

Entrevistei nos dois dias 152 candidatos. Três perguntas foram formuladas:

- Para que curso está buscando uma vaga?
- Por que escolheu a UNISINOS?
- O que significa passar no Vestibular?

Da forma como são distribuídos os candidatos por sala fica inviável entrevistar-se unicamente aqueles que se destinam a determinados cursos. Sendo, assim, de modo aleatório, foi possível entrevistar candidatos de todos os cursos, havendo uma predominância de candidatos ao Curso de Ciências Jurídicas que teve o maior número de candidatos por vaga (conforme impresso distribuído pela Universidade). O percentual de candidatos ao Centro 5 que foram entrevistados foi de 17%.

O porquê da escolha da UNISINOS, no geral, deve-se, em primeiro lugar, à indicação de amigos e parentes que estudam ou estudaram na Universidade. Um chegou a relatar que é uma "tradição de família" estudar na UNISINOS. Em segundo lugar, a escolha foi determinada pela qualidade do ensino e, em terceiro lugar, pelo fato da Universidade se situar próxima do

local onde moram (muitos residem em Sapucaia, Esteio, Novo Hamburgo, cidades próximas de São Leopoldo). No que concerne aos candidatos que disputavam uma vaga em um dos cursos do Centro 5, apareceu, em primeiro lugar, a indicação de amigos, colegas e parentes como determinante na escolha da Universidade e, em segundo lugar, encontram-se qualidade e custo menor (em relação a outras Universidades particulares, por exemplo, ULBRA e PUC; e, inclusive, em razão das despesas de transporte, pois residiam mais perto de São Leopoldo).

Quanto ao que significa passar no vestibular, tem-se em primeiro lugar a idéia de que representa o futuro e, em segundo lugar, uma carreira profissional. Com relação especificamente ao Centro 5, tem-se também uma predominância do significado de futuro e em segundo plano a idéia de uma carreira ou trabalho.

Passado esse momento do ritual, depois da divulgação da listagem dos aprovados pela mídia impressa, via Internet e afixada no Ciclo Básico, há uma outra etapa que consiste na determinação dos suplentes. Tal definição ocorre em uma reunião realizada no Auditório Central. Pais, namorados acompanham os seus afetos e na medida em que a fila que se forma diante do auditório aumenta, a insegurança é maior quanto à possibilidade de que seja obtida uma vaga. Os pais costumam comentar sobre a limpeza e organização do campus, os candidatos torcem para que seja alto o número de desistências.

As 9h terá início o processo. Faltando cerca de três minutos para às 9h, a equipe que integra a Comissão do Vestibular ocupa a mesa de honra. O Coordenador Executivo entra um pouco mais tarde e pede a todos os presentes que se acomodem melhor nos corredores, pois um grande número de pessoas ainda se encontra no saguão.

No início da cerimônia é feita uma saudação e um agradecimento aos pais, amigos e namorados e namoradas que acompanham os candidatos. É explicitada a sistemática de que serão chamados suplentes por curso obedecendo-se à ordem de suplência. O candidato chamado deverá comparecer até a frente da mesa de honra munido de documento de identidade e receberá o formulário com o qual executará a matrícula no Centro Comunitário até às 12h.



Ao final, a emoção de uns pela conquista se mistura com a decepção de outros frente a derrota, agora tida como inexorável.

Os pais acompanham os filhos até o "Redondo" onde a matrícula é efetivada. Pais e candidatos parecem não se importar com a alta mensalidade. Neste momento o clima é de euforia, típico do rito de passagem.

Os preparativos para os dois vestibulares ocorrem ao longo de todo o ano. Ao término de um ritual tem início a movimentação visando à organização do próximo. Segundo um funcionário que atua junto ao vestibular, havia 13 Coordenadores incumbidos de auxiliar no processo. Atualmente, a Coordenação fica a cargo de uma pessoa cabendo às demais prestarem assessoria.

Na fase do ritual que diz respeito à agregação, a UNISINOS costuma realizar um projeto denominado de Unicalouros. Este evento começa com um coquetel de recepção aos "bixos" (como são chamados os neófitos), seguido por, ao longo da primeira semana de aula, inúmeras atividades culturais e esportivas. Um estande costuma ser montado no Espaço Cultural do Centro 1 (Centro de Ciências Humanas) para receber os novos alunos. Nele é possível receber informações sobre a UNISINOS e também sobre serviços passíveis de serem obtidos em São Leopoldo e cidades adjacentes. Funcionários são orientados no sentido de ficarem à disposição do aluno durante este período, atuando junto ao estande. No ofício PRCE n.º 368/96, datado de 05 de agosto de 1996, lê-se: "O nosso estande *Unicalouros*, aberto nos três turnos, será efetivamente um espaço para a ambientação dos novos alunos. Ali, eles serão recebidos como chegando a sua nova casa - com carinho, atenção e apoio". De 2 a 9 de março de 1998, ocorreu o Primeiro Circuito de Integração Unicalouros, evento que incluiu: coquetel de recepção, missa e apresentação de grupos artísticos.

Esse processo de socialização objetivando integrar o aluno no âmbito universitário continua com as atividades em sala de aula, onde pouco a pouco vão sendo desvendados os significados que permeiam o ambiente UNISINOS.

### 4.5.1.3 Formaturas

A formatura constitui-se em um rito de passagem por apresentar todo um regramento que deve ser rigorosamente cumprido. Afora esse aspecto, os três momentos - separação, margem e agregação - podem ser identificados. O último semestre do curso por si só já reflete a separação. Neste estágio, o aluno começa a receber a denominação de formando, as reclamações quanto às notas recebem sempre uma informação adicional por parte do aluno: "Veja bem, professor, eu sou formando!". É como se a verificação acerca dos ensinamentos passados, para os futuros novos integrantes da tribo profissional, merecessem uma certa complacência nas últimas fases. Afinal, os códigos da profissão foram revelados ao longo de tantos anos! Com humildade, o neófito pede a compreensão do mestre. Mas é exatamente para ter certeza de que o discípulo aprendeu as normas da atividade que escolheu para trabalhar que os professores do último semestre costumam ser criteriosos em suas avaliações e, por seu turno, quando o aluno desconhece um dado conteúdo, externam: "Imagine, são formandos e não sabem tal assunto!" Todavia, as provas e notas finais deixam os alunos em uma situação de margem, eles não sabem se efetivamente obterão a aprovação, ocupando, portanto, uma posição liminar, sem uma classificação definida (Rocha, 1989). Cumpridas as etapas finais, o momento da formatura representa o clímax do rito de passagem, sendo que a agregação acontece no momento em que o formado é colocado à disposição do mercado, como um profissional devidamente habilitado ao exercício das suas funções.

A minha experiência, em se tratando de rituais de formatura da UNISINOS, é a de observadora participante, tanto na qualidade de professora convidada como na de professora homenageada.

Inicialmente, é preciso referenciar um evento de confraternização que ocorre por conta da Universidade e que faz parte do ciclo ritualístico da Formatura.

Os formandos de todos os cursos da Universidade representados por seus Presidentes das Comissões de Formatura (ou, na impossibilidade dos mesmos, por outro colega de curso que seja formando) são convidados para um jantar no Restaurante da Reitoria (no mesmo local onde ocorre a reunião para os preparativos do vestibular).

A cerimônia é bastante restrita e tem como objetivo colocar face a face os "ainda estudantes" com a cúpula administrativa da Universidade. A colocação "ainda estudantes" deve-se ao fato desse evento ocorrer antes da finalização do semestre. Esta é a ocasião em que ocorre uma reversão de status (Turner, 1980), onde os mais fracos assumirão uma posição de superioridade temporária. Os formandos podem nesta cerimônia externarem todas as suas insatisfações para com o curso e com a própria Universidade. A festividade que ocorreu, no 19 de novembro de 1998, às 18h30min, correspondeu à de número vinte e seis, ou seja, há treze anos que essa cerimônia é realizada.

A chegada dos participantes vai ocorrendo lentamente. Todos permanecem em uma ante-sala até que o Reitor, os Pró-Reitores e demais autoridades do mundo acadêmico da UNISINOS se façam presentes. Tão logo da chegada dessas personalidades, é feito o convite para que todos se dirijam ao Restaurante. Na porta são servidos "drinks", campari, whisky, etc. As mesas dispostas ao longo do salão apresentam espaço para seis pessoas. Aleatoriamente cada convidado ocupa um lugar em uma das mesas. A pessoa responsável pelo cerimonial, aguarda todos se acomodarem para apresentar cada representante das diferentes instâncias da Universidade presentes e pede ao Reitor que abençoe a refeição. Nas mesas, uma entrada já está servida. O Reitor ocupa uma posição de destaque, de centralidade no ambiente. Nas mesas a distribuição faz com que um Pró-Reitor possa estar ao lado de um formando (ritual de reversão de status). Representando os Centros comparecem os Diretores. Na impossibilidade dos mesmos, eles podem se fazer representar pelos Coordenadores de Curso.

Passado algum tempo é servido o jantar. Concluído o jantar (com direito a sobremesa e cafezinho), os formandos são convidados a fazerem uso da palavra, sendo que a mesma é

concedida inicialmente para o representante do Centro 4 (Direito Diurno). Alguns Diretores e Pró-Reitores tomam nota das falas dos alunos.

Nesta ocasião, quando os alunos sentem que está perto o momento em que deixarão o ambiente acadêmico para assumirem a condição de profissionais, a emoção começa a tomar conta dos estudantes. Percebe-se uma retomada dos discursos entabulados ao longo da sua vivência na Universidade. É certo que há um privilegiar das positivities (da ordem), embora os pontos a serem melhorados sejam colocados no sentido de construção para a melhoria da Universidade. Quem vem participando há mais tempo desse evento diz que a cada semestre diminuem as críticas e aumentam os elogios à atuação da Universidade. Dos pontos levantados tem-se:

*Com relação à infra-estrutura:*

- reclamações com relação à Biblioteca estar desatualizada; todavia, existe o reconhecimento de que está sendo feito um esforço no sentido de que sejam sanadas as deficiências; solicitação para que os livros possam ser manuseados pelos alunos e empréstimos dos livros por mais tempo, além das reclamações sobre as filas a serem enfrentadas. Alguns cursos já verificaram, mais do que outros, uma melhoria no que diz respeito ao acervo;

- o alto custo do estacionamento;

- mais um anfiteatro nos moldes do anfiteatro Pe. Werner;

- ênfase no fato da Universidade ter disponibilizado o acesso à Internet;

- melhorias nos Centros, mais salas para que o aluno não tenha que se deslocar de um Centro ao outro;

- reconhecimento positivo em face da Universidade ter criado laboratórios de informática;

- solicitação para que seja ampliado o número de páginas permitidas para impressão na sala pública de informática, uma vez que as atuais vinte páginas são insuficientes quando se trata de trabalhos de conclusão. Para evitar possíveis distorções os alunos sugerem que seja criada uma forma de comprovação do uso do material para fins acadêmicos;

- evidencia-se uma certa disputa entre Centros, pois os alunos atribuem uma maior valorização do Centro 4 (Direito) com o atendimento das reivindicações de modo mais imediato.

*Com relação ao curso:*

- maior incentivo à pesquisa;
- maior incentivo à Iniciação Científica; além disso, partindo da Universidade, subsídios ao estacionamento e à alimentação para os alunos que trabalham com pesquisa;
- investir em cursos de Mestrado;
- relação teoria x prática: mais ênfase na prática.

*Com relação aos professores:*

- professores amigos;
- professores autoritários;
- professores qualificados.

*Com relação às Coordenações de Curso:*

- Coordenações empenhadas em auxiliar os alunos;
- Coordenações que mantêm distância do alunado.

*Com relação ao relacionamento interpessoal:*

- a inexistência de turmas é vista como algo que contribui para o distanciamento dos alunos, faz com que 30 a 40% dos formandos não se conheçam, impede a união e a formação de amizades ao longo do curso. Por outro lado, uma formanda relativiza essa necessidade na medida em que por serem os alunos da UNISINOS, alunos-trabalhadores, a formação de turmas pode vir a inviabilizar o estudo de muitas pessoas.

Afora essas "construções" visando auxiliar a Universidade na melhoria contínua, os alunos teceram inúmeros elogios à Universidade, ao cuidado com o campus, à existência de lugares naturais propícios ao estudo e locais reservados ao encontro entre colegas, à constante busca pela melhoria que a Universidade evidencia, à sua estrutura fantástica. Alguns verbalizam a

paixão que possuem pela Casa (assim é que se referem) e o propósito que possuem de voltar para dar seguimento aos seus estudos e o fato da Universidade ter um nome no mercado.

Tendo-se presente que essas são manifestações de alunos integrantes de todos os Centros da Universidade é possível encontrar uma certa identidade entre esses discursos, acionados em um momento ritualizado e, portanto, perpassado pela emoção e aqueles que fazem parte do dia-a-dia e que, com relação ao Centro 5, podem ser ouvidos através dos diferentes atores que por esse Centro circulam (a ser tratado mais adiante).

A cerimônia tem continuidade com a responsável pela coordenação do evento passando a palavra para quatro autoridades que em seus discursos reforçaram a importância do aluno para a Universidade e, finalmente, é o Reitor que pronuncia as palavras que darão um fecho ao evento:

"Nós somos o mundo na medida em que geramos o mundo em nós. As diferentes disciplinas revelam a nossa necessidade de sermos solidários, pois através do exercício das diferentes atividades, nós nos complementamos uns aos outros. Todos precisam uns dos outros. Isto é o fantástico de estar em uma Universidade. É o ser em todas as suas dimensões. A UNISINOS possui um belo campus porque procura lutar pela vida, promover a vida, defender a vida, viver a vida, degustar a vida, esse dom que recebemos de Deus".

Finda a manifestação do Reitor, é dada por concluída a cerimônia, sendo ofertado aos formandos um CD do coral da UNISINOS.

Como professora homenageada tive a oportunidade de vivenciar mais intensamente os preparativos que antecedem a colação de grau em si. No primeiro semestre de 1997, um grupo de aproximadamente quatro alunos interrompem a minha aula da Disciplina Estruturas Organizacionais destinada aos cursos de Administração de Recursos Humanos e Administração de Empresas. É solicitada a minha presença do lado de fora da sala de aula, onde os alunos formandos do Curso de Recursos Humanos formalizam o convite para a minha participação como professora homenageada no ritual de formatura da turma. A justificativa para a escolha, segundo os alunos, era a de que eles queriam homenagear uma professora que mantivera com eles um vínculo de amizade mesmo após concluso o semestre em que ela fora docente daquela

turma; que sempre se tivesse mostrado preocupada e disponível para auxiliá-los, apesar deles não serem mais seus alunos. Segundo eles, eu estaria enquadrada neste perfil e daí a homenagem. Vale destacar que eu fora docente dos referidos discentes entre o quarto/quinto semestre do curso.

Passados alguns dias, os alunos do curso de Administração de Empresas me convidam a comparecer na sala da Coordenação do curso (um aluno já havia deixado escapar que seria para formalizar o convite de participação na formatura como professora homenageada). Ao Coordenador do curso de Administração de Empresas é feito o convite para que seja paraninfo da turma e aos demais professores e funcionários presentes é formalizada a solicitação para que os mesmos se façam presentes ao ato solene na condição de professores e funcionários homenageados.

Ambas as turmas promoveram festejos prévios. A turma de Administração de Empresas fez a divulgação da festa verbalmente e patrocinou o evento, um jantar, para o paraninfo e os homenageados, em uma quarta-feira à noite, 04/06/97. Já os formandos do curso de Administração de Recursos Humanos, por serem apenas seis, uniram-se aos sete formandos de Administração Hospitalar (a formatura foi conjunta), imprimiram o convite para a festa e realizaram um almoço em um sábado, 12/07/97.

Nestas festas nota-se uma grande descontração e uma certa fuga da palavra "futuro". Se no vestibular a palavra "futuro" é uma constante, no período próximo à formatura, ela não é mencionada. Os alunos preferem comentar sobre as recentes dificuldades enfrentadas com o trabalho de conclusão de curso, relatório de estágio, obstáculos difíceis de serem vencidos em uma disciplina do último semestre. Outro ponto marcante são as críticas a determinados professores. Em verdade há um rememorar e não a preocupação com o futuro. A possibilidade de estender por mais algum tempo a condição de aluno também é aventada, especialmente pelos alunos de Recursos Humanos, porque na época o curso ainda não havia sido reconhecido pelo MEC e isto de certa forma preocupava os formandos. Essa insegurança é típica das passagens,

pois elas configuram uma mudança de status social que como tal conduzem ao novo ainda incerto. Como enfatiza Rocha (1989, p. 5-6):

"A classificação segura das coisas acaba sendo um dos grandes investimentos das sociedades. Na contramão, os interstícios, as margens, as ambigüidades, as anomalias e as passagens são perigosas. Elas precisam, portanto, ser objeto de cuidados. Tudo isso clama por calma e atenção: experimentar o contraste oferece uma forma da sociedade falar de si mesma. E esta é uma fala de natureza ritualizada. (...) Isto quer dizer que as passagens devem ser controladas e o acesso às mudanças não podem acontecer fora de uma lógica de compreensão, controle e classificação".

A necessidade de registrar esses rituais manifesta-se através da presença de profissionais incumbidos de gravarem em vídeo os festejos que antecedem à formatura e o ritual máximo em si. Alguns alunos preferem levar suas próprias máquinas fotográficas e registrar ao seu modo o que acontece.

O convite dos formandos de Recursos Humanos e Hospitalar reproduz na capa uma pintura da Capela Sistina, no Vaticano, a "Criação de Adão" de Michelangelo.

Por sua vez, o convite da turma de Administração de Empresas reproduziu capa da Revista Exame, um dos periódicos mais difundidos da área. A capa faz menção a uma edição que sai anualmente enfocando as maiores e melhores empresas. As chamadas de capa são: "O Brasil volta a crescer com os novos administradores à frente"; "97 Administração de Empresas UNISINOS"; "Os 34 maiores sucessos do ano". Todas as chamadas fazendo alusão à competência dos novos profissionais.

Através dos convites é possível perceber-se a diferença de ênfase dada em um e outro curso. Se em Administração de Empresas o pragmatismo é acentuado, em Recursos Humanos e Hospitalar há uma propensão maior para o lado mais espiritualizado, para os aspectos mais humanos.

Cumprir registrar que as formaturas incluem em sua ritualização a realização de uma missa que antecede a colação de grau em si. Essa missa pode contar com um número expressivo de pessoas ou não, dependendo da religiosidade dos formandos. Apesar de ser uma Instituição



jesuítica, a UNISINOS não interfere na religiosidade de seus alunos, professores e funcionários. Há uma tendência para o ecumenismo (no próprio Credo há referência a isso). Simbolicamente, pode-se verificar tal postura, no momento em que o crucifixo típico da Ordem Jesuíta deixou de ocupar uma posição central, nas paredes das salas de aula e demais dependências da Universidade, para ficar mais ao lado.

A Universidade organiza, formalmente, uma planilha onde constam os dias, os cursos, a hora, o local, quem presidirá a solenidade e o provável número de formandos de cada curso.

O ato de formatura apresenta um protocolo a ser seguido. Todavia, a preparação prévia implica uma grande agitação entre os formandos e aqueles que irão compor a mesa de honra. Os formandos, quando a formatura ocorre no anfiteatro Padre Werner, ocupam as salas de aula do Centro 2 (Centro de Ciências da Saúde) para se vestirem e desfrutarem momentos de nervosismo e alegria com os colegas e eventualmente com alguns professores que se deslocam até o local para cumprimentá-los. Cerveja e champanhe são bebidas ingeridas pelos formandos neste momento que lhes é próprio, servindo como uma beberagem, que ao passar de mão em mão, os coloca numa "communitas". Todos passaram pelas mesmas etapas da vida acadêmica e agora encontram-se no momento máximo desta trajetória e é preciso celebrar esse clímax, onde os sentimentos se misturam: euforia pela conclusão do curso, incertezas quanto à atividade profissional, saudade das amizades constituídas ao longo do dia-a-dia compartilhado. Conforme Rocha (1989, p. 7):

"Um bom ponto de partida para pensar a formatura é que ela é, via de regra, um tipo de ritual que envolve todo um grupo. Trata-se de um conjunto de pessoas que vai efetivar a mesma passagem no mesmo momento. O tom dominante é aquele no qual as sensações em comum se sobrepõem às diferenças. As diversidades que podem ser produzidas por outras identidades sociais que os atores porventura possuam, tendem para estar anuladas diante da experiência que os envolve. E mais; tal como é corriqueiro nos 'ritos de passagem', todos devem vestir as mesmas roupas (becas), receber os mesmos instrumentos (diploma), possuir uma vontade humilde e obediente e, naquela hora, o sentido das relações de parentesco assume, para o grupo, contornos muito semelhantes".

Não é incomum nestas ocasiões serem solicitadas, aos fotógrafos profissionais, fotos que servirão de lembrança dos fatos ocorridos no "camarim". Uma arara cheia de togas é transferida

para o local pelo pessoal especializado, contratado pelos alunos, encarregado de auxiliá-los na colocação da indumentária, qual seja, a toga.

O paraninfo, os professores homenageados, o Representante do Reitor, o Diretor do Centro 5, o Coordenador do Curso e os funcionários homenageados com nível superior devem colocar togas e chapéus de formatura fornecidos pela Universidade. Os formandos também podem usufruir das vestimentas oferecidas pela UNISINOS, mas eles costumam rotulá-las de gastas e preferem optar por alugá-las de empresas especializadas neste tipo de evento.

A sala de togas para a preparação dos membros da mesa de honra fica no próprio anfiteatro Padre Werner, o auditório mais disputado pelas turmas, uma vez que se constitui no mais novo e com melhores condições para alojar os parentes e amigos dos formandos que irão assistir ao ritual. Nos bastidores, os professores também se divertem com a roupa procurando encontrar aquela que lhe assente mais adequadamente. Simbolicamente o professor repete a sua própria formatura e de certo modo todos encontram-se um pouco emocionados e ansiosos. Quem participa da cerimônia pela primeira vez como homenageado ou paraninfo fica um pouco tenso na medida em que desconhece certas regras do protocolo.

Em uma sala, os integrantes da mesa de honra ficam aguardando a vez de subirem ao palco, podendo degustar salgadinhos, bolachinhas e beber refrigerantes e café. É uma confraternização onde os homenageados e o paraninfo recebem o agradecimento da UNISINOS pela sua atuação.

Quando faltam três minutos para o início da cerimônia, os integrantes da mesa são avisados e dirigem-se para o palco. Escondidos atrás da cortina, cada um aguarda a sua vez de adentrar no palco. Um vídeo institucional é exibido, nos telões, enquanto os segundos finais não chegam. Uma vez chamado, o integrante da mesa dirige-se ao palco e lhe é definido o lugar à mesa por um integrante do cerimonial. A toga e o chapéu de formatura do Representante do Reitor e do Diretor do Centro diferenciam-se das demais; o paraninfo se destaca pela cor da faixa que lhe adorna a cintura, os professores homenageados e os funcionários homenageados (com curso superior) vestem togas e chapéus de formatura na cor preta (sem nenhum detalhe em

azul). As hierarquias estão evidenciadas através das cores (no caso da Administração, o azul é a cor que serve para a distinção) e da própria distribuição de lugares junto à mesa, configurando-se como uma simbologia concreta, visível, de poder. Para Rivière (1997, p. 76): "... cada um desempenha papéis separados, diferenciados e hierarquizados que são desencadeadores de experiências singulares no próprio âmago do teatro ritual em que, eventualmente, se negociam reajustamentos de posições em situações conflitantes".

O secretário do cerimonial convida, para compor a mesa de honra, o Representante do Reitor, o Diretor do Centro 5, o Paraninfo, o Coordenador, os Professores e Funcionários Homenageados.

O Representante do Reitor abre a solenidade e solicita ao paraninfo que conduza os seus afilhados ao interior do recinto. Uma fita colocada no corredor de acesso é desatada pelo paraninfo. Os formandos sobem pela escada da direita (sentido platéia-palco) que conduz ao palco. Os formandos sentam-se do lado direito do palco de quem olha da platéia.

O Representante do Reitor convida para que todos acompanhem, em pé, o Hino Nacional.

Depois da execução do Hino, o Representante do Reitor passa a presidência dos trabalhos para o Diretor do Centro 5, que assume a presidência e solicita ao secretário dos trabalhos que proceda a leitura do termo de conclusão de curso.

O secretário diz que em nome da Pró-Reitoria, do Reitor, do Coordenador de Curso, os alunos foram habilitados a receberem o grau de bacharel.

O secretário convida o formando que prestará o juramento profissional a dirigir-se até a mesa de honra. O aluno encarregado de fazer o juramento lê cada frase que é repetida pelos demais colegas.

O Diretor que preside os trabalhos pede ao secretário que proceda à leitura da nominata dos formandos. A cada formando, o Diretor confere o grau colocando em sua cabeça o chapéu

de formatura e o paraninfo faz a entrega do diploma (simbólico). Cada aluno ao receber o grau cumprimenta os integrantes da mesa e o protocolo cede espaço para a emoção, pois cada aluno externa o seu sentimento junto aos professores da maneira que lhe parece ser a mais correta e a mais emotiva.

Um a um é chamado para colar grau. Várias músicas (uma para cada aluno) servem de fundo para a solenidade, que conta com profissionais incumbidos de filmar todo o evento. De acordo com Rivière (1997, p.85) o ritual possui uma função estética e outra metalingüística: "Sua função estética deve ser lida na forma que reveste: ostentação no vestuário, cerimonial, decoração festiva, cores, jogos de luz, encantamentos musicais, estilo. A função metalingüística tem a ver com o código utilizado na mensagem: falar de forma ritmada, música, sistema de gestos ou adereços, signos e sinais interpretados ...".

Os então recém-formados fazem uso da tribuna (nem todos) para agradecer aos familiares, amigos e professores. Fiquei emocionada e envaidecida ao ouvir um agradecimento de duas orientandas de trabalho de conclusão. Elas estavam tornando público um trabalho que via de regra se dá nos bastidores, mas que sem o qual não há formatura. Era o reconhecimento do meu trabalho frente a toda uma comunidade. O ritual, em geral, apresenta um forte componente emocional, segundo Rivière (1997, p. 84-5): "Sua função expressiva ou emotiva é a que permite aos locutores exprimirem sua afetividade através de palavras ou por meio de gestos e da postura em uma situação de representação teatral, até mesmo nos ritos de face-a-face".

Terminado o agradecimento o aluno chama o colega seguinte, ambos se abraçam. Nas turmas cujo número de formandos é pequeno, torna-se usual todos se utilizarem da tribuna para fazerem os seus agradecimentos aos pais, amigos, namorados, namoradas, esposas, maridos, professoras, professores, não sendo incomum alguns embargarem a voz e deixarem as lágrimas rolarem revelando o turbilhão de emoções que estão sendo vivenciadas naquela hora. Lembro que uma aluna me dissera, enquanto se arrumava para a solenidade, que ela não ficaria nervosa na hora em que fosse chamada para colar grau, mas, no momento em que o seu nome foi anunciado, a expressão facial revelou toda a ansiedade que o ritual estava desencadeando em

sua pessoa. Fora da situação ritualizada é possível racionalizar, diante da dramatização, o emocional surge de modo intenso embaçando a razão. Vale destacar que quando o número de formandos é elevado fica um pouco inviável a externalização dos sentimentos de gratidão por parte de todos, ficando o silêncio como o mais eloquente dos agradecimentos.

Em seguida, o orador da turma é chamado a ocupar a tribuna. Os formandos, através de seu orador, colocam as apreensões, as esperanças, a trajetória já realizada e a ser perseguida. Os discursos dos formandos seguem uma linha mais ou menos comum que é a de um balanço do que já ocorreu e do que está por vir. Concluída esta parte da verbalização por parte dos formandos, é chegada a hora da entrega, pelos formandos, de lembranças aos professores, funcionários e paraninfo. A turma de Recursos Humanos ofereceu a cada professor homenageado uma placa com os seguintes dizeres:

"A Prof.<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

Nossos agradecimentos e gratidões

E que este até breve jamais transforme-se num adeus.

FORMANDOS administração rec. humanos -97/1"

Já a turma de Administração de Empresas optou por dar lembranças diferenciadas.

O Diretor do Centro parabeniza os bacharéis e familiares, diz esperar revê-los em breve, pois hoje o caminho é o da educação continuada. A presidência dos trabalhos é devolvida ao Representante do Reitor que passa a palavra ao paraninfo para que o mesmo faça a sua preleção.

A tônica do discurso do paraninfo pode ser a de uma crítica ao governo Federal, em face da postura deste último com relação ao empresariado, uma mensagem bastante técnica com o uso inclusive de retroprojeter em plena formatura ou uma mensagem de cunho mais ético-profissional. A seguir transcrever-se-á o discurso do paraninfo da turma de Recursos Humanos 97/1:

"Meus afilhados.

Antes de qualquer outra palavra, quero que saibam o quanto me distingue e a grande honra que significa para mim estar aqui neste momento, como paraninfo desta turma, é algo especial, num dia especial, e em um momento muito especial: o da Formatura, da Colação de Grau, o marco do início da carreira que vocês escolheram. Muito obrigado por permitirem que eu seja partícipe desses acontecimentos.

Mas a oportunidade não é para falar acerca de meus sentimentos. Impõe-se que façamos uma reflexão, ainda que breve, sobre a profissão que vocês abraçaram.

É indiscutível e quase redundante afirmar que trabalhar com pessoas é administrar o recurso mais nobre com que pode contar uma organização. Nenhuma existe sem ele e é através das pessoas que são obtidos os grandes diferenciais competitivos tão buscados no mundo dos negócios.

Isso, por si só, já é suficiente para estabelecer a dimensão de uma atividade profissional tecnicamente denominada Administração de Recursos Humanos. Lidar com seres humanos, na sua singularidade, em busca de ações coletivas e de resultados que se coadunem com objetivos organizacionais, é uma missão que exige, além da competência profissional, muita sensibilidade.

A formação universitária lhes deu o domínio das técnicas. Ao longo desse período de vivência acadêmica foram acumulados, tenho certeza, os conhecimentos necessários para esse domínio. Mas o conhecimento é só o primeiro passo de uma jornada mais longa. Resta saber usá-lo adequadamente, isto é, com sabedoria. Entendo sabedoria como sendo a capacidade de julgar com sensatez e lidar adequadamente com os fatos, especialmente quando estes se referem à vida e à conduta; capacidade de fazer o devido uso do conhecimento e de perceber os melhores fins e os melhores meios; capacidade de discernimento e de julgamento.

Como se vê, é difícil agir sempre com sabedoria, pois ela provém muito mais das nossas experiências do que dos nossos conhecimentos.

Enquanto o conhecimento orgulha-se de ter aprendido tanto, a sabedoria é humilde por não saber mais.

Então, como fazer, quando somos jovens e iniciantes e a nossa frequência aos bancos escolares da vida ainda não nos deu a experiência suficiente?

A resposta é simples: buscar permanentemente o desenvolvimento das qualidades humanas como lealdade, honestidade, comedimento, persistência, generosidade e entusiasmo. Acrescente-se a isso um comportamento subordinado à ética e à moral e teremos uma consistente conduta profissional, certamente fadada ao sucesso.

Este é o rumo.

Os caminhos a serem seguidos são os mais variados, caberá a cada um de vocês a escolha daquele que lhes será mais conveniente". (Prof. Brasil)

O Representante do Reitor diz algumas palavras e convida a todos para ouvirem, em pé, o Hino Riograndense, símbolo do Estado.

Finalmente, o Representante do Reitor dá por encerrada a sessão e convida o paraninfo para que o mesmo conduza os seus afilhados até o saguão, dizendo que tal ato significa a entrega dos recém-formados ao mundo profissional. Neste local os bacharéis receberão os abraços de familiares e amigos.

É chegado o momento da chuva de balões azuis e brancos que caem cobrindo o palco. Formados e professores se abraçam. Os recém-formados dirigem-se ao saguão com o paraninfo e o restante da mesa de honra dirige-se até a sala das togas, onde aproveitam para externar todo o orgulho que sentem em face da sua participação neste ritual. As lembranças recebidas dos alunos são novamente olhadas e alvo de comentários. Algumas turmas costumam realizar uma festa conjunta após a cerimônia de formatura, onde pais, amigos, namorados e professores partilham da alegria do rito de passagem da vida de estudante para a de profissional.

A formatura é a coroação máxima também da atividade docente e, portanto, é um situação onde prestígio e poder acabam despontando. Na primeira formatura de uma única aluna de Recursos Humanos, a queixa de uma professora recaiu sobre a não presença do Reitor, que costuma prestigiar com a sua presença, a primeira formatura dos cursos novos. A leitura da professora era a de que o Curso não gozava de prestígio junto às instâncias superiores da Universidade.

Observa-se que quando o paraninfo é um professor da casa, existe toda uma preocupação em inovar: um docente utilizou-se de lâminas de retroprojeter em plena formatura e parecia entusiasmado com a sua "inovação". Outros paraninfos (professores na UNISINOS) optaram pela reprodução de um vídeo. O uso dessas tecnologias em situações ritualizadas, de certo modo, revela a preocupação que a Universidade possui em fazer com que o seu corpo docente cada vez mais seja capaz de unir o saber às técnicas de ensino-aprendizagem disponíveis. A introjeção de tal posicionamento é tão forte que acaba por se fazer presente, também, nas formaturas.

## **4.5.2 Rituais de integração do Centro 5**

Para Tavares (1993), os ritos organizacionais relacionados com as celebrações internas serão em maior número e mais elaborados quanto mais coerente e consolidada for a cultura da organização em questão. No caso da UNISINOS, verifica-se a ritualização como uma constante. Nessas ocasiões, os valores a serem partilhados costumam ser reforçados de modo a tornar coesa a comunidade UNISINOS.

### **4.5.2.1 Festas de professores com as suas turmas de alunos**

Tenho experienciado a prática de rituais de integração ao final de cada semestre com os alunos. Essa prática que a princípio não contava com um grande número de adeptos, vem se configurando, hoje, como algo que passou a fazer parte do fechamento do semestre para alguns professores e alunos. Não é incomum professores com suas respectivas turmas se encontrarem na pizzaria próxima da UNISINOS.

A UNISINOS também dispõe de locais próprios para a realização dessas confraternizações. Para as noites quentes, uma churrasqueira construída embaixo de taquaireiras, fornece o contexto para a brincadeira, a dança, o riso solto dos jovens. A turma, ao reservar o local, deve endereçar um ofício a quem de direito solicitando que seja permitida a ingestão de bebidas alcoólicas, se for o caso, e ainda solicitando a permissão para a colocação de caixas de som no local. Se as noites forem frias de inverno, a Divisão Industrial é o espaço adequado, pois encontra-se totalmente coberto, embora um pouco distante do Centro 5.

Os alunos podem usar a infra-estrutura da Universidade. A compra da carne para o churrasco ou galeto, a compra das bebidas pode ser toda providenciada pelo setor competente, cabendo aos alunos tão somente assar a carne. As bandejas e copos descartáveis facilitam o trabalho. Após o término, é só juntar os talheres e demais utensílios não descartáveis e devolvê-los para a Universidade.

O sucesso do evento depende do comprometimento de todos no sentido de serem sinceros, confirmando suas presenças para que o rateio do custo possa ser justo, uma vez que o



orçamento feito pela Universidade baseia-se no tipo de alimentação proposta e no número de participantes. De uma turma de cinquenta alunos é comum de 20 a 25 alunos comparecerem à festa. As únicas limitações impostas são as de que o período das festividades obedeça ao período normal de aula e que se efetive em um local dentro ou próximo da Universidade, isto porque, muitos alunos são do interior do Estado e precisam dirigir-se aos ônibus dentro de um determinado horário.

Em uma dessas festas, compareceram alunos de Administração de Empresas e Administração - Habilitação Recursos Humanos. Nessa ocasião uma aluna distribuiu um cartãozinho para os presentes, contendo os seguintes dizeres:

"A melhor sociedade  
de um homem  
é aquela  
que nunca se acaba:

A amizade'.  
Com carinho da turma. Estruturas Organizacionais.

12.06.96"

Observe-se que esta festa ocorreu no Dia dos Namorados e mesmo assim contou com a participação dos alunos que deixaram seus maridos, esposas, namorados para confraternizarem (é certo que não foram vinte alunos, mas de qualquer modo a festa ocorreu). Isto mostra a necessidade de compartilhar existente nos alunos, que inúmeras vezes reclamam da impossibilidade de se formarem turmas únicas do início até o final dos estudos universitários. Portanto, o ritual em si e o próprio cartão elaborado simbolizam a consolidação de amizades, como um elemento tão ou mais importante que a vida profissional, qual seja, o relacionamento interpessoal.

#### **4.5.2.2 Festas de Final de Ano**

#### **4.5.2.2.1 O amigo secreto dos professores de Administração - Habilitação Recursos Humanos**

Os professores de Administração - Habilitação Recursos Humanos, durante todo o ano letivo de 1996, falaram em uma festa de confraternização. O ano chegou ao seu final e a festa acabou não saindo. Em 1997, novamente a lembrança de que era preciso uma atividade onde o corpo docente pudesse interagir de maneira informal. No final do ano, quatro professoras (dentre elas, eu), ao voltarem para Porto Alegre, discutiam qual a possibilidade de se efetivar o encontro.

Surgiu a idéia da realização de um amigo secreto, cuja peculiaridade residiria no fato de que o presente não poderia ultrapassar a quantia de R\$1,99 (inúmeras lojas com esta proposta surgiram entre 1996/97 em todo o Rio Grande do Sul).

O convite, distribuído a todos os professores dizia:

"CONVOCAÇÃO  
CONVOCAÇÃO PARA PASSAR MOMENTOS AGRADÁVEIS NA  
COMPANHIA DA TURMA DE "RH":  
QUANDO: 09/12/97  
ONDE: PIZZARIA  
HORA: 21 H  
NÃO ESQUEÇA DE PEGAR O NOME DO SEU AMIGO SECRETO, E USE A  
CRIATIVIDADE: O VALOR DO PRESENTE É 1,99.  
COMISSÃO ORGANIZADORA  
NEUSA & GISELDA"

A festa efetivamente ocorreu. Alguns professores não observaram a restrição quanto ao valor do presente, porém a grande maioria usou da criatividade para presentear o colega. A entrega dos presentes aconteceu após o jantar na própria pizzaria. Os presentes que ficaram em cima da mesa durante o jantar despertaram a curiosidade de alguns participantes. Antes da entrega da lembrança, o amigo fazia referências às qualidades ou às características da personalidade de quem havia pego para presentear. Recebi um par de luvas de box de brinquedo, pois, segundo o meu amigo secreto, sou uma lutadora que com o auxílio das luvas poderei prosseguir em minhas batalhas. Essa mescla de mensagens sérias com mensagens lúdicas nas situações ditas ritualizadas foi percebida com propriedade por Rivière (1997).

A confraternização foi permeada por inúmeros significados. A participação dos professores em quase sua totalidade revelou a necessidade de integração, de um relacionamento mais próximo do corpo docente deste curso e revela algo semelhante ao que acontece com os alunos, a valorização dos aspectos interpessoais. Quem não compareceu e não justificou a sua ausência, permitiu a leitura de que não está devidamente inserido no contexto do grupo. Vale destacar que o não comparecimento as festas de integração das organizações levam, via de regra, a esse tipo de decodificação de significado, ou seja, de que a pessoa não se encontra socializada junto àquele grupo. Tal percepção pode ser verdadeira, na medida em que o isolamento de uma pessoa aconteça de modo recorrente no dia-a-dia organizacional. Neste caso o ritual só viria a reforçar algo já visível no cotidiano.

Essa festa, surgida de uma conversa entabulada no retorno das professoras para Porto Alegre, requer que se destaque aspectos relacionados com esse deslocamento. O trajeto de volta da Universidade para Porto Alegre, via de regra, ocorre na companhia de colegas, seja de ônibus ou no sistema de carona. Os professores que possuem carro, costumam se revezar, pois o trânsito estressante inviabiliza a utilização de veículo particular de maneira constante. Além disso, muitas professoras preferem a companhia de outras como forma de se sentirem mais seguras, já que no percurso podem ocorrer certos percalços como furar um pneu ou mesmo algum enguiço com o veículo. Portanto, nesse momento dispõe-se de um tempo precioso, onde as angústias relacionadas com a sala de aula são compartilhadas, bem como as novas idéias sobre os cursos e, ainda, o cultivo de um relacionamento amistoso. É certo que "fofocas" também acabam sendo veiculadas nessas ocasiões e revelam um certo grau de cumplicidade entre aqueles que se unem sob a alcunha de "caroneiros".

#### **4.5.2.2.2 As comemorações natalinas de funcionários e professores do Centro 5**

Em 1996 e em 1997, foram realizadas festas de final de ano com o objetivo de integrar professores, funcionários e direção do Centro 5. As festividades organizadas principalmente

pelos funcionários não contaram com recursos financeiros da Universidade, mas sim com a contribuição de cada participante.

O convite elaborado pelos funcionários, em 1997, dizia:

"Colega !

Na próxima quarta-feira, dia 17, estaremos realizando a nossa anunciada Festa de Natal. Contamos com a sua presença ..

Mas, para isso, é necessário que você formalize sua adesão (R\$ 10,00 per capita), junto ao Posto de Atendimento, para que possamos organizar os festejos com eficiência.

Para esta noite, prometemos comes e bebes da melhor qualidade, muita alegria, brindes e a oportunidade de uma gostosa confraternização com os demais colegas do Centro 5.

Apresse-se... Você não vai querer ficar de fora, vai ????"

Note-se que o convite revela o clima de camaradagem que existe entre professores e funcionários do Centro 5. Todos são colegas! Embora os funcionários sejam extremamente respeitosos com o corpo docente, isto não traz limitações em termos de brincadeiras e informalidade, especialmente, com o pessoal do Posto de Atendimento que são os que mais contato estabelecem com os professores, porque é da competência dos mesmos providenciar a reprodução das provas junto à gráfica da Universidade; fazer reservas de TV/Vídeo e demais equipamentos necessários para a atuação dos docentes em sala de aula; fazer fotocópias e transparências para os professores até o limite permitido (100 fotocópias e 10 lâminas/transparências por turma); cabe-lhes dar todo o apoio necessário ao professor no sentido de que o docente consiga realizar o seu trabalho de maneira adequada. Cada professor possui uma pasta suspensa que é arquivada em armários de aço no Posto de Atendimento. Ao chegar na Universidade a primeira providência do docente é a de encaminhar-se até o Posto de Atendimento e pedir aos funcionários que verifiquem se há algo na pasta. Toda a correspondência encaminhada, da Direção do Centro e das Coordenações, aos professores, é colocada nas pastas. Daí a justificativa dessa relação tão próxima dos funcionários do Posto com o corpo docente.

Apesar da camaradagem existente entre docentes e funcionários, nas duas festas, de 1996 e de 1997, os funcionários ocuparam um espaço único, ou seja, reuniram-se em torno de uma mesma mesa, sem que isso estivesse previamente estabelecido. Tal atitude revela, por um

lado, que apesar da camaradagem existente entre professores e funcionários, esses últimos assumem um posicionamento respeitoso para com os primeiros, ocupando um lugar à parte; de outro, mostra que as amizades, forjadas no convívio diário dos funcionários, são sólidas e precisam ser simbolicamente evidenciadas, nas confraternizações, mediante a proximidade física.

No que concerne aos professores, muitos procuram disputar um lugar na mesa onde se encontra a Direção do Centro revelando uma estratégia de aproximação com quem detém o poder.

A organização do local onde foram realizados os eventos, qual seja, a Divisão Industrial, fica a cargo dos funcionários, que esperam o ingresso de todos para a distribuição de um número que servirá para o sorteio dos brindes a ser realizado após o jantar.

Após o churrasco, começa a distribuição de brindes que é coordenada pelos funcionários. Os brindes são arrecadados junto aos professores, durante aproximadamente uma semana, pelo pessoal administrativo. Depois, os funcionários ocupam-se da embalagem para presente, em alguns momentos podendo contar com uns poucos professores na execução desta última tarefa.

Em 1996, um Coordenador fez questão de verbalizar um agradecimento, por ocasião da Festa, ao pessoal de apoio, reconhecendo que sem o esforço deles, seria inviável a realização de um trabalho docente com qualidade.

Os funcionários e os professores saem entusiasmados da festa, portando os seus presentes. Normalmente, são realizadas duas rodadas de sorteio. Os brindes? Bonés, livros, bombons, CD do coral da UNISINOS, porta garrafas de cerveja de isopor, etc.

O comparecimento espontâneo de professores e funcionários revela um pouco do lado festivo que existe em todo o ser humano e em especial a necessidade, que as pessoas, que vivem em sociedades complexas possuem, de liberar as suas tensões partilhando com os seus pares momentos de descontração e de brincadeiras, resgatando o lúdico, o imaginário infantil que existe em cada um dos presentes. Nas palavras de Rivière (1997, p. 103):

"No entanto, é verdade que o rito comporta não só fenômenos que devem ser levados a sério, mas também características que têm a ver, senão com a diversão, pelo menos com o desempenho de papéis diversificados. Talvez, até mesmo exista jogo em um ou outro sentido, como se tratasse de máquina gasta ou com peças mal ajustadas porque numerosos ritos, entre outros profanos, deixam lugar às iniciativas, à inventividade, ao improvisado, às variantes que fazem com que as coisas se desenrolem ao deus-dará, sem respeito rigoroso pelas formas e regras...".

### **4.5.3 Ritos de integração de toda a Universidade**

#### **4.5.3.1 Sinos de Natal**

Os festejos natalinos são considerados como a data máxima da cristandade, daí a razão pela qual as organizações costumam expressar a sua conexão com o mundo cristão através de celebrações alusivas à data. Para Tavares (1993, p. 83):

"O rito muito comum no ambiente empresarial é um que expressa sua 'posição no mundo', isto é um rito que dramatiza sua intersecção na sociedade onde está, não sua identidade enquanto organização. Trata-se das celebrações de fim de ano, incluindo ou não os familiares dos funcionários. É uma demonstração, de inclusão no ciclo anual de celebrações da tradição judaico-cristã, que estabelece uma unidade cultural, inclusive em oposição a outras tradições não-ocidentais".

No caso da UNISINOS, este ritual ganha uma dimensão ainda maior em face da Universidade ser de cunho confessional.

A Universidade do Vale do Rio dos Sinos durante três anos, de 1994 a 1996, realizou em dezembro, o evento denominado "Sinos de Natal", um espetáculo artístico, onde a comunidade de São Leopoldo e adjacências, os funcionários, os professores e os alunos eram convidados para um show de música, dança e fogos de artifício, ocasião em que várias vertentes culturais eram apresentadas, do balé ao folclore gaúcho.

A cerimônia ocorria na própria Universidade. O "Redondo" (Centro Comunitário) com seu gramado central e galerias em forma de círculo fazia as vezes de um grande teatro. Uma pequena arquibancada era construída para acolher a cúpula da Universidade. As demais pessoas permaneciam em pé ou acomodavam-se em cadeiras e bancos trazidos de casa. Após o espetáculo os professores e funcionários eram convidados a se dirigirem ao setor de Admissão e Matrícula, onde receberiam um presente de Natal oferecido pela Universidade aos seus

colaboradores. Previamente, nos Centros, eram distribuídos os vales-presentes para professores e funcionários que deveriam apresentá-los ao retirarem o seu presente no final do show.

O primeiro evento teve, inicialmente, a celebração de uma missa, realizada ao entardecer, com revoar de andorinhas e sonorizada por cantos gregorianos. Nos anos subsequentes, o horário destinado a missa foi excluído da programação.

A cada ano, o fluxo de pessoas da comunidade acadêmica e da cidade de São Leopoldo vinha aumentando. Sendo assim, em 1997, a Universidade resolveu desmembrar as festividades em dois momentos, o Sinos de Natal e o Abraço de Natal. No Vale-Presente, era expresso o convite:

"Vale-Presente

Este ano, o Natal da UNISINOS vai ser vivido em dois grandes momentos.

Primeiro com a comunidade, na 4.<sup>a</sup> edição do Sinos de Natal, que ocorre no dia 18 de dezembro, na Praça da Matriz, no centro de São Leopoldo. Depois, de uma maneira mais íntima, somente com professores e funcionários, no evento:

Abraço

de

Natal

Um inesquecível momento de afeto

22 de Dezembro - 18h

Anfiteatro Pe. Werner".

Ao fazer em primeiro lugar uma festa voltada para a comunidade em geral, a UNISINOS revela a sua preocupação em se mostrar próxima da mesma. Na hierarquia, em primeiro lugar está a comunidade externa, porém, é preciso consolidar a coesão interna e de uma maneira mais íntima, do tipo familiar. Aqui encaixam-se bem as díades de Da Matta (1991), rua e casa. Na primeira, a impessoalidade determinada pela grande concentração de público, na segunda, a intimidade decorrente da vivência cotidiana.

O Abraço de Natal reuniu um número significativo de membros da comunidade acadêmica. Todos tiveram de aguardar fora do anfiteatro que manteve as suas portas cerradas até o momento em que foi dado um "abraço simbólico" mediante a apresentação de um coral e de músicos que surgiam de diferentes lados, cercando os convidados que se situavam na parte frontal do anfiteatro (que, apesar de externa, é coberta). Terminada esta etapa, as pessoas dirigiram-se à parte interna do auditório e lá o maestro comandou o show da orquestra



UNISINOS e dos grupos de corais. A entrega dos presentes deu-se ao término do evento, no saguão do auditório.

Os brindes, ofertados pela Universidade, são sempre motivo de especulação por parte de funcionários e docentes. No primeiro ano, uma sacola esportiva de nylon vermelho com a gravação UNISINOS em branco, contendo no seu interior uma bebida espumante, uma agenda e um panetone foi entregue à comunidade acadêmica. Em 1995, uma mesinha e uma cadeira de praia brancas com a marca UNISINOS em vermelho e mais uma agenda constituíram-se no presente daquele ano. Em 1996, foi a vez de uma sacola plástica com duas toalhas de rosto e duas de banho e a agenda, vale destacar: todos com a gravação UNISINOS, inclusive as toalhas. Em 1997, uma sacola térmica que pode servir de mesa ou banquinho para ser levado à praia e mais um conjunto de facas para churrasco, um avental de amianto colocados em um canudo de papelão, todos com a marca UNISINOS, e uma agenda, fizeram muitos professores agirem igual a crianças curiosas em desvendarem o segredo do seu presente. Há um privilegiar de objetos ligados ao lazer; afinal, as férias que ocorrem no mês de fevereiro não tardam a chegar.

Os presentes são todos iguais inclusive na cor. Se por um lado essa padronização pode representar uma redução de custos na hora da negociação com os fornecedores, ao nível do simbólico, isto pode significar a valorização de maneira equânime de todos os colaboradores que compõem o quadro de recursos humanos da Instituição, ou seja, professores e funcionários.

#### **4.5.3.2 O Dia do Professor e do Auxiliar Administrativo**

No dia 15 de outubro, celebra-se o Dia do Professor e do Auxiliar de Administração Escolar. Via de regra, esse último costuma ser esquecido e a data acaba configurando-se como tão somente o Dia do Professor.

No caso da UNISINOS, o Auxiliar de Administração Escolar também é lembrado. Esta é uma data em que cabe aos Coordenadores de Curso ou à Pró-Direção Administrativa do Centro fazer a entrega de um presente aos professores e funcionários que atuam naquele local. Em 1994, a lembrança consistiu em um cartão com um encaixe no qual havia uma caneta simples, de plástico. O cartão dizia:

"Os sumérios inventaram o alfabeto,  
Os chineses, o papel,  
E nós?  
... Estamos ajudando  
a escrever  
a história.  
Parabéns!  
Aloysio Bohnen  
Reitor  
15 de outubro  
Dia do Professor e do  
Auxiliar de Administração Escolar"

Em uma das dobras do cartão um convite:

"Dentro das comemorações dos seus 25 anos, a UNISINOS oferecerá ingressos gratuitos da peça 'Alpes em Chamas', de Peter Turrini, aos professores e funcionários.  
Datas  
10 e 13 de outubro  
(2.<sup>a</sup> e 5.<sup>a</sup> feira)  
Horário  
20h  
Local  
Anfiteatro Pe. Werner  
Centro 2  
Faça sua reserva nos Postos de Atendimento  
e/ou no setor de Programas Culturais,  
Ramal 4014".

Em 1995, o presente foi uma camiseta com os dizeres: "Só o conhecimento garante a sua liberdade" e UNISINOS em destaque. As camisetas que podiam ser vermelhas, brancas ou cinzas, vinham acondicionadas em um saco de algodão azul-marinho, com a logomarca UNISINOS e preso ao cordão da embalagem, um cartão com a seguinte inscrição:

"UNISINOS

A gente sempre teve a maior admiração por quem nos carrega no peito.

Parabéns!

15 de outubro

Dia do Professor

Dia do Auxiliar de Administração Escolar".

Em julho/agosto de 1996, os professores e funcionários receberam um cartão com um *button* da UNISINOS e a seguinte mensagem: "Só existe uma atitude mais importante que vestir a nossa camiseta. CARREGAR A GENTE NO PEITO. UNISINOS". O *button* estava preso a uma camiseta desenhada no cartão. Cumpre destacar que vários professores, especialmente em Congressos, costumam ostentar o *button* como forma de tornarem visível o seu vínculo profissional, estabelecendo assim uma diferenciação do tipo "nós e os outros".

Em 1996, a lembrança foi um porta-retratos com imãs que prendiam o cartão que continha a imagem estilizada de um passarinho e ao lado:

"OLHE O PASSARINHO!

E já que hoje é o seu dia, não fique só olhando pra ele.

Pegue uma carona em suas asas e registre aqui

tudo aquilo que lhe representar felicidade e realização.

Não é difícil. Basta querer.

UNISINOS Dia do Professor e do Auxiliar Administrativo

A UNISINOS deseja que vocês voem sempre e cada vez mais alto".

Em 1997, o presente foi uma caneca de louça com o símbolo da UNISINOS e a seguinte mensagem:

"Para aqueles momentos quando

tudo que você

deseja é apenas

**UM BOM MOMENTO!**

15 de outubro de 1997

Dia do professor

Dia do auxiliar administrativo".

A funcionária do Posto de Atendimento entregou para cada professor, no dia 14 de outubro de 1998, uma lembrança em nome do Reitor. Tratava-se de uma camiseta na cor cinza

com um letreiro em vermelho na frente: "O grande lance é a gente ser feliz" e na manga direita UNISINOS. Acondicionada em um saco de algodão, na mesma cor da camiseta, contendo a inscrição também em vermelho: "O que for de verdade vale, o grande lance é a gente ser feliz". Abaixo, a logomarca UNISINOS. Um cartão cinza com impressão em vermelho lembrava: "HOJE, o que vale é ser feliz"! Atrás: "Homenagem da UNISINOS pelo dia do Professor e do Auxiliar de Administração Escolar" 15 outubro 98.

Os professores apesar de reconhecerem a existência de um marketing ligado aos brindes, demonstram satisfação ao recebê-los, na medida em que um certo sentimento de pertencimento à organização torna-se evidente. Os funcionários também manifestam o seu envolvimento na medida em que muitos vestiram, em 1995 e em 1998, imediatamente as camisetas com as quais foram agraciados e passados três anos ainda pode-se observar o uso, especialmente, pelo pessoal administrativo, das camisetas ganhas em 1995.

A imagem simbólica de "carregar a gente no peito" foi bastante reforçada, trazendo à tona a idéia de amor pela Instituição.

O hábito de presentear é algo característico da cultura da Universidade e ultrapassa em muito o âmbito institucional. Os professores mais amigos costumam trocar lembranças entre si e entre professores e funcionários as manifestações de afeto também acontecem, bem como entre alunos e professores.

Recebi de uma funcionária do Centro 5, um cartão pela passagem do meu aniversário. No mesmo, a seguinte mensagem:

"Gostaria de te dar um presente para dizer o quanto gosto de você, mas agora não é possível, então te digo adoro-te".

Uma ex-aluna, no Dia dos Professores fez questão de me entregar um presente acompanhado de um cartão. O presente era um macaquinho agarradinho e a mensagem:

"Continue contagiando a todos com teu conhecimento, sabedoria e vontade de crescer. És a mestre que todo aluno deveria ter.

Obrigado pelos ensinamentos.  
 Parabéns pelo teu dia!  
 J.R.  
 15.10.97".

Essas manifestações afetuosas são uma constante e mostram o lado humano, amigo, presente neste contexto. Seguidamente os professores saem de suas salas com presentes oferecidos por seus alunos. Poder-se-ia pensar que esta talvez fosse uma forma dos alunos "comprarem" os seus mestres. Mas tal análise torna-se improcedente na medida em que essas atitudes costumam ocorrer após o término da disciplina, o que configura uma efetiva amizade entre docentes e discentes.

Já fui presenteada com mapa astral, garrafa de vinho, bombons, livro, sacola de bergamota, manga, moranguinhos, bolachinhas, etc. Uma professora me relatou que um aluno ao saber que ela gostava de "galinha caipira", comprometeu-se em presenteá-la com um exemplar. Isto também reflete a cultura das cidades do interior do Rio Grande do Sul, de onde boa parte dos alunos são oriundos.

Essa noção do presente como uma forma de demonstrar afetividade faz parte da cultura extra-muros da Universidade e foi retratada com propriedade em uma poesia de Luiz Coronel:

"Os presentes

Cada oferenda  
 pretende  
 que algo de nós a outro  
 se prenda.

Dar presentes é propor:  
 Sou esta fruta,  
 esta flor.

Certos presentes  
 são aragem.  
 Outros, tatuagem.

Dar presentes é ultrapassar

o signo das palavras,  
o depoimento do olhar.

É dar um passo além  
do estampido do beijo,  
do calor do abraço.

Quero que me vejas  
mergulhado na taça,  
no perfume do teu corpo  
quero ser tua melodia.

Só um coração atento  
pode avaliar presentes.  
Só quem sente  
o que está oculto,  
latente.

É preciso lentes  
que ultrapassem  
o aparente.

Os presentes  
são embalagens  
do amor que vem dentro.

Assim, só se consente  
presente,  
a quem  
se quer bem.  
Imensamente".

#### **4.5.3.3 Cartões de aniversário para os colaboradores da UNISINOS**

A cada aniversário, uma nova mensagem é remetida aos integrantes do corpo funcional da UNISINOS.

Em 1994, o cartão, com a assinatura do Reitor impressa, retrata uma estrada e os seus dizeres eram os seguintes:

"Mais emocionante do que ver o quanto já se andou pela estrada da vida, é descobrir que ainda se tem um grande caminho pela frente.  
Feliz Aniversário".

Em 1995, sobre uma paisagem que privilegiava árvores em tons amarelados e, igualmente, com a assinatura do Reitor impressa, era transmitida a seguinte mensagem:

"Cada dia é uma chance para que se aprenda mais, se encontre novos caminhos, e para que se faça algo novo. Desejamos que essa etapa seja de felicidade e sucesso".

De 1995 em diante, os cartões passaram a não apresentar mais a assinatura do Reitor impressa, mas somente a logomarca da UNISINOS. Simbolicamente é como se a figura do Reitor fosse suplantada pela força da comunidade acadêmica ou da Instituição que estaria acima de qualquer pessoa. Tal análise é passível de ser realizada tendo-se presente a vivência cotidiana, onde cada integrante da Instituição passa a ser requisitado para dar uma contribuição mais efetiva dentro do seu âmbito de atuação.

Em 1996, o cartão, que na capa apresentava um céu com nuvens continha, internamente, um avião vermelho soltando uma fumaça amarela onde era possível ler-se:

"Chegamos a pensar em telegrama, fonograma, e-mail, presente, carta, bilhete, foguete, balões, bandeirinhas, faixa, anúncio de jornal, televisão e música na rádio".

E, fora da fumaça amarela do avião, tem-se mais:

"Mas concluímos que ESTE CARTÃO + UM ABRAÇO ainda seriam as formas mais expressivas de falar de sua importância e de todo o carinho e respeito que temos por você. Feliz Aniversário (estes últimos dizeres impressos dentro de uma nuvenzinha azul)".

Em um fundo preto com letras vermelhas lia-se, em 1997:

"Não adianta se esconder".

Abria-se o cartão e um alvo em vermelho e branco aparecia com letras na vertical: "Hoje você é o alvo". E mais adiante, na horizontal: " Da nossa atenção". "E sendo você o centro dos acontecimentos, a Unisinos deseja que a felicidade deste dia esteja presente

em todos os momentos da sua vida, fazendo com que você acerte em tudo sempre e cada vez mais. Parabéns".

Em 1998, um pequeno saco de plástico acondicionava três balões: um azul com a palavra saúde em dourado; outro vermelho com a palavra amor em dourado; e um branco com a palavra paz em dourado, acompanhados de um cordão. O fechamento da embalagem feito através de um cartão, trazia impresso balões, a logomarca UNISINOS e a seguinte mensagem:

"Encha os balões,  
Chame os amigos e  
Comemore seu aniversário de uma  
Maneira muito especial.  
Tão especial quanto  
Você é pra gente".

O enquadramento dos cartões como um ato ritualizado encontra respaldo nas teorizações de Douglas (1976, p.80) que afirma:

"Como um animal social, o homem é um animal ritual. Se o ritual é suprimido de uma forma, ele aparece inesperadamente em outras, tão mais forte quanto mais intensa for a interação social. Sem cartas de condolência, telegramas de congratulações ou mesmo cartões postais ocasionais, a amizade de um amigo que está longe não é uma realidade social. Ela não tem nenhuma existência sem os ritos de amizade".

E continua:

"Os rituais sociais criam uma realidade que não seria nada sem eles. Não é exagero dizer que o ritual é mais para sociedade do que as palavras são para o pensamento. Pois, é bem possível conhecer alguma coisa e então encontrar palavras para ela. Mas é impossível ter relações sociais sem atos simbólicos".

Assim, o reconhecimento da Universidade para com os seus colaboradores requer que se efetive uma ação simbólica em uma das datas mais importantes, no âmbito pessoal, que é aquela consagrada ao próprio nascimento de cada "trabalhador" da Instituição, sem contar que a reciprocidade: "... funciona na base do reconhecimento e da constituição de relações de interdependência e manifesta-se na negociação ritual que visa ajustar os interesses das diversas partes envolvidas" (Rivière, 1997, p. 100).



#### **4.5.4 Rituais de poder**

##### **4.5.4.1 A posse da nova Reitoria**

As solenidades de posse da cúpula administrativa são momentos privilegiados para o desvendamento dos valores que norteiam o pensamento daqueles a quem cabe traçar as diretrizes das organizações.

Em um ofício circular (R.N. 022/97), datado de 4 de dezembro de 1997, os professores que atuam na Universidade do Vale do Rio dos Sinos foram convidados para a cerimônia de posse, no dia 5 de janeiro de 1998, da nova Reitoria da Universidade, nomeada para comandar os destinos da Instituição pelo quadriênio de 1998 a 2001, ocasião em que também foi dada posse aos Diretores dos Centros.

O discurso proferido pelo Magnífico Reitor espelha o mote institucional a ser seguido e revela as ambigüidades presentes no mundo contemporâneo. Talvez a mais difícil de ser articulada pela UNISINOS seja a de acompanhar os ditames do mercado de bens e serviços e ao mesmo tempo compatibilizar isso com os preceitos jesuítas. Afinal o lucro ou a solidariedade desinteressada? Ou, ainda, a compatibilização dos extremos em uma síntese moderada?

A opção parece recair sobre esse último aspecto, na medida em que os parágrafos seis e sete do discurso põem em xeque as posições extremas de renovação ou tradição através de questionamentos:

"Qual foi nossa habilidade de lidar com as duas forças que tensionam as linhas do ciclo de vida de uma universidade: de um lado, a da tradição e do compromisso com a preservação da herança cultural e dos valores superiores da humanidade, e, de outro, a da expectativa de que na academia haja espaço para a inovação, a criatividade, a paixão pelo desconhecido e a reflexão crítica sobre o que as diversas fontes de saber estão aportando ao mundo? Quanto nos custou o retardamento da caminhada decorrente das ilhas de resistência ou a afoiteza e a precipitação dos mais entusiasmados com as mudanças? Esgotamos os argumentos para atrair e convencer os reticentes a prestarem a sua contribuição à modelagem do nosso destino?"

O saldo é positivo? Estamos dispostos a controlar o desejo de nos sentirmos satisfeitos com o que já atingimos e a manter alerta nosso espírito, nossas mentes e nossas vontades, para continuar caminhando, mesmo hoje, neste dia mais dedicado a cerimônias do que às atividades acadêmicas de rotina?"

E a síntese aparece no parágrafo onze com a imagem simbólica do berço que embalou gerações passadas e continua sólido para receber as novas gerações:

"Foi bom morrer inúmeras vezes e renascer. Cada uma dessas vidas, entretanto, precisou ser inteiramente nova, enquanto durou, embora o berço fosse o mesmo bom móvel de carvalho que acalentou as vidas anteriores. Guardem esta imagem e essa recomendação: cultivemos à perfeição o dom de estar-mos sempre preparados para dar à luz uma nova **Unisinos**, mas zelemos pela preservação do berço que passa de geração para geração, há mais de quatrocentos e cinqüenta anos!"

Nos parágrafos trinta e um e trinta e dois essa díade tradição/modernidade é trabalhada como algo inerente ao espaço acadêmico, na medida em que o diálogo dos atuais professores se dá muitas vezes com cientistas que já não se encontram entre nós, mas cuja obra permanece imortalizada e a servir de inspiração aos espíritos contemporâneos:

"Por último, ainda me situando no tempo presente, lembro que as universidades, como instituições que se antecipam e respondem às necessidades humanas, são um caso especial de sucesso na história do mundo ocidental. As primeiras, que já beiram os mil anos, ainda estão lá, são respeitadas, preservam a herança das gerações passadas e propiciam a formação das gerações presentes. As que vieram depois igualmente dispõem do gene da longevidade porque, embora percebidas como estando sempre em crise, ameaçadas por imitadores e instituições concorrentes, continuam a ser o lugar seguro ao qual aportam aqueles que buscam uma qualificação superior para o trabalho e a vida.

No meu entendimento, esse lugar preserva seu mistério e seu fascínio sobre a humanidade, porque está sempre presente e disponível, na paz e na guerra, na prosperidade e na escassez. Nele há conjuntos únicos de bibliotecas, museus, coleções, laboratórios, centros de pesquisa e de inovação, arquivos e lembranças. Tudo isso se enriquece e se anima através dos professores, que conhecem intimamente a tradição e os sortilégios desses ambientes; que neles crescem e se aperfeiçoam; que neles constroem, testam e revisam teorias e métodos; que neles desencadeiam tipos fascinantes de diálogo, entre mentalidades imortalizadas na obra de quem já não existe; entre a arte, a ciência exata e a fé; entre espíritos divergentes; entre épocas e poderes."

Todavia, no cotidiano da vida acadêmica do Centro 5, este embate entre o moderno e o tradicional pode gerar problemas difíceis de serem contornados. A tradição e a modernidade encontram-se quando jovens docentes, com seus títulos de Mestres e Doutores, ingressam na

Universidade e se deparam com os docentes mais antigos, muitos com o título de Especialista recém-obtido por pressão da própria Universidade que abriu um Curso de Especialização visando em um primeiro momento reciclar os seus próprios profissionais. A titulação de Mestre e Doutor granjeada pelos jovens, via de regra, em uma mesma Universidade Pública, tida como centro de excelência, faz com que os mesmos já se conheçam, uma vez que partilharam, na condição de alunos, os mesmos espaços acadêmicos. Se essa convivência anterior pode ser benéfica em termos de uma maior integração, por outro lado, acaba trazendo para dentro da UNISINOS certos impasses.

A formação obtida na mesma academia implica uma certa homogeneidade no conhecimento, que ao longo do tempo pode vir a ser danosa para a UNISINOS, uma vez que os discursos entabulados e as vertentes teóricas utilizadas pelos professores apresentam semelhanças resultantes dessa mesma formação. Deste modo a diversidade apregoada pelo Reitor vê-se tolhida pela uniformidade do conhecimento de seus Mestres e Doutores recrutados basicamente em uma única fonte.

Pelo que pude observar através de conversas informais, a díade tradição/modernidade, quando aplicada à convivência novos x antigos docentes, resulta em desconforto dos mais velhos com relação aos jovens. Os "seniors" dizem estar desmotivados e tristes, na medida em que lhes vem sendo conferidas disciplinas sem grande importância para os cursos, aliando a isso um total afastamento de cargos de poder. Segundo um docente mais antigo na Casa, essa estratégia de impedir aos mais velhos a ocupação de cargos de poder tem como objetivo a manutenção do "status quo", uma vez que o jovem, ao recém sair do seu curso de Mestrado ou Doutorado, ao receber um cargo, que lhe confere um papel de destaque entre os seus pares, tende a sentir-se grato à Universidade e teme, por gratidão ou medo de perder esta chance, colocar-se contra determinados ditames oriundos de instâncias superiores.

Esses dados, coletados em situações informais, encontraram correspondência em uma reportagem veiculada no Informativo da Associação dos Docentes da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - ADUNISINOS, datada de abril de 1998.

Na reportagem intitulada "A UNISINOS e a crise do ensino brasileiro", p. 45, um professor, dispensado pela Universidade em março de 1998, externa de maneira impressa o sentimento de alguns dos antigos professores do Centro 5. Nas suas palavras:

"Professor desta universidade de março de 1989 a março de 1998 - portanto, durante nove anos -, fui dispensado de forma melancólica, indigna. O sentimento de desconsideração é tão forte, que *nós*, os dispensados pela UNISINOS, nos sentimos como um "bagaço de cana" que, depois de ter todo o seu suco extraído, é jogado fora. O tratamento na terceira pessoa do plural explica-se: a cada semestre são *demitidos* de dois a quatro professores pela direção do Centro 5. O grifo, também explica-se: geralmente é o professor que pede demissão, ou simplesmente se afasta, usando a figura do licenciamento, depois de ser submetido a um longo, sutil e educado 'processo de fritura' (redução de turmas, negativas constantes à participação em congressos e outros fóruns de aprimoramento profissional, etc.)

(...)

A nova estrutura administrativa ... não deixa nenhum canal de reivindicação para o professor. ...Valem os argumentos do coordenador, que reproduz o que foi deliberado anteriormente pelo Conselho nomeado pelo diretor do Centro. Valem também os argumentos dos alunos descontentes. Somente não têm valor, aliás, os argumentos dos professores.

(...)

O retrocesso das entidades de ensino particular, da qual a Unisinos é parte importante, está visto na adoção de uma filosofia administrativa que retoma princípios feudais. O professor é colocado na condição de servo, que presta um serviço ao seu senhor. A atual conjuntura de desemprego favorece esta estratégia administrativa, utilizando como argumento técnico o de que se está em busca de melhor qualidade de ensino. O perfil do professor que melhor se presta a esta condição de servo é a do profissional desempregado, recém saído de um curso de pós-graduação. Concluído este, seja um mestrado ou um doutorado, surge-lhe o problema do emprego, e fica imensamente grato aos diretores das faculdades que acenam com a possibilidade de trabalho.

(...)"

Poder-se-ia atribuir a esse desabafo o qualificativo "mágoa" do professor por ter sido excluído do corpo docente da UNISINOS. Todavia, a análise dos discursos articulados por antigos professores que permanecem no quadro da universidade corroboram o sentimento deste professor que foi afastado.

A observação participante me permitiu assistir ao desespero de um docente do Centro 5 que, após mais de dez anos de dedicação à Casa, sentiu-se ameaçado pela possibilidade de uma demissão. A causa tinha a sua gênese na avaliação institucional, desfavorável à atuação do professor em sala de aula. Dentre as alternativas que lhe surgiram, uma foi a de buscar trabalhos extras em outra instituição particular de ensino superior, pois caso viesse a se concretizar a demissão da UNISINOS, haveria uma porta semi-aberta em outro local. Um aluno manifestou-se a respeito dessas demissões da seguinte forma:

"Talvez a Universidade tenha se equivocado ao renovar o seu quadro docente, pois preteriu professores com anos de experiência, didática e outros quesitos que a vivência proporciona à professores despreparados, pois não é pelo fato de possuir 'Mestrado' ou outras Especializações que o professor vai ter a capacidade adquirida por pessoas que passaram vários anos à frente de uma sala de aula" (aluno de Ciências Econômicas, 30 anos).

Dentro deste mesmo contexto, tem-se uma reportagem veiculada no Informativo da ADUNISINOS, edição de setembro de 1998, p. 2, onde um outro professor do Centro 5, demitido em 05 de agosto de 1998, declarou que a direção da UNISINOS alegou como motivo para demití-lo que "estaria renovando os seus quadros"; sendo assim, o professor, que era pesquisador na área de cooperativismo e trabalhava na Instituição desde 1986, seria "velho demais" para continuar atuando como docente.

Isto mostra o desconforto dos mais antigos com relação às mudanças. A insegurança gerada pelo fato de estar atrelado à iniciativa privada "que suga e depois joga fora" também está presente nas narrativas. Daí o questionamento: Como unir tradição com modernidade se a tradição está impregnada de uma sensação de descaso, de "rechaço" e mesmo de medo?

Um outro valor reforçado ao longo da exposição do Reitor foi o da flexibilidade. Essa idéia aparece no parágrafo dez:

"Do passado, em suma, o que comemoro neste momento, com todos os senhores, é nossa capacidade de aprender e de desaprender, a flexibilidade e o discernimento que nos levaram mais ao êxito do que ao fracasso, bem como a determinação exemplar na busca da excelência. Esta, mais que tudo, congregou os espíritos empreendedores, laboriosos, solidários e, naturalmente, trouxe soluções para os que não se interessaram em participar desse tipo de projeto."

No parágrafo vinte e sete:

"Sei que é extremamente difícil abdicarmos do modelo burocrático de formatação da nossa carteira de cursos de graduação, de pós-graduação, de extensão, de projetos de pesquisa, de programas e eventos culturais, de serviços comunitários. Precisamos, contudo, fazê-lo, e de forma muito inteligente e afinada, apoiando-nos mutuamente na superação de nossas limitações mentais e emocionais. Os fatos - e não os nossos sonhos - estão exigindo que a **Unisinos** crie e ofereça modelos mais flexíveis de ensino e aprendizagem, mantendo ao mesmo tempo condições democráticas de acesso e soluções personalizadas para as necessidades de um número cada vez maior de pessoas, de todas as idades. Lembro que as crianças já estão correndo pelos nossos corredores, em busca do aprendizado de uma segunda ou terceira língua, da informática, da educação física, da educação ambiental."

No parágrafo trinta e três do discurso de posse:

"Esta é a agenda da Unisinos para a chegada do século XXI - ser o que deva ser - um lugar onde se possam formular respostas, com qualidade, para as exigências da vida; um berçário onde possam nascer novas perguntas, em mar aberto, descoladas das formas conhecidas de vermos as coisas; uma rede forte e flexível cujos nós estão sempre ativos, para a conectividade, o diálogo profundo, a inclusão."

A noção de flexibilidade aparece, ainda, implícita no parágrafo vinte e nove, quando a proposta da multidisciplinariedade é veiculada:

"Essa visão nos força a formularmos hoje mesmo um conceito de ambiente expandido de ensino, liderado por um novo tipo de professor, que se sente à vontade em meio a essa situação meio nebulosa e caótica; que sabe identificar, dosar e combinar o que é essencial na sua área, mas que, também transita com naturalidade em outras e as relaciona entre si."

O valor atribuído ao trabalho conjunto pode ser encontrado no parágrafo vinte e dois:

"Nenhum tipo de organização está conseguindo ser autosuficiente. Paredes, cercas e fronteiras não contribuem para que tomemos as decisões adequadas, no tempo que nos concedem os acontecimentos. A atuação em grupo, em consórcio, em parceria educamos para a integração e a valorização das diferenças, recuperando o fôlego de cada um dos integrantes desses tipos de associação, para que o mesmo seja excelente no que é capaz de fazer e se beneficie, ao mesmo tempo, da excelência dos demais."

E no parágrafo vinte e nove:

"A tecnologia de comunicações, longe de assustá-lo, incrementa o efeito da sua especialidade, torna-a conhecida e desejada e lhe facilita o encontro com grupos de

peças que, como ele, se esforçam para inventar e concretizar soluções para os problemas da sociedade."

A disciplina como valor aparece no parágrafo dezoito e torna transparente os preceitos jesuítas, onde a disciplina e a obediência configuram-se como dois pilares básicos na construção do ser humano:

"Enfermidades dos seres humanos, do meio ambiente e da sociedade grassam em todas as nações, sejam elas desenvolvidas ou atrasadas, e ninguém está imune a seus efeitos destruidores. A defesa da vida com qualidade requer disciplina e dedicação diárias. Providências simples e constantes podem assegurar-nos o tempo que falta para a adoção de fontes não-poluídas de energia. Decisões políticas inteligentes sobre a destinação dos recursos públicos, em favor do maior bem comum, são o pressuposto da subsidiariedade e da sobrevivência."

As positivities e os fracassos são analisados sob o prisma da aprendizagem, do treinamento constante, a que todos os envolvidos em uma atividade organizacional se vêm submetidos:

"As respostas, contudo, foram sendo formuladas nas nossas realizações e nas frustrações que, hoje, tornam-se visíveis e intelegíveis; portanto, analisáveis e aproveitáveis para novos traçados e travessias. Se codificarmos e distribuímos esses indicadores numa linha temporal, veremos que há uma grande concentração de mudanças de alto impacto, especialmente nos últimos três anos. Isso é bom sinal - estamos sintonizados com o rumo do mundo externo e não nos mostramos acovardados diante da magnitude dos desafios. Também estamos conscientes de que não desenvolvemos essa prontidão e essa agilidade de uma hora para outra, por milagre. Sem o percebermos, estivemos em treinamento para isso, crise após crise, sucesso após sucesso."

No Centro 5, será que os erros são realmente vistos sob o âmbito da aprendizagem? Não haveria no fundo um controle que resulta muitas vezes em punição e não em correção das distorções? A Avaliação Institucional, para exemplificar, em certos momentos, tem sido vista pelo corpo docente como um instrumento de punição e não de feedback para a correção de rumo.

O reconhecimento das necessidades locais, bem como do atrelamento das comunidades ao mundo globalizado também mereceu uma reflexão nos parágrafos quatorze e quinze:

"Ao mesmo tempo que nos empenhamos em fortalecer nosso vínculo com a região do Vale do Rio dos Sinos, somos parte do fenômeno da mundialização das transações

políticas, econômicas e culturais, capturados na teia dos sistemas eletrônicos de telecomunicação.

Quanto mais nos integramos a esse mundo conectado, tanto mais claro fica o movimento das novas concepções e alinhamentos políticos dos blocos macrorregionais. Seguramente, isso nos confunde: ora nos destacamos na zona vizinha à nossa casa, ora viramos um ponto na vastidão dos grandes contornos do mapa-mundi, ora nos percebemos atraídos para a consolidação do bloco Mercosul. Podemos ainda escolher ficar em uma só dessas posições?"

As propostas educacionais brasileiras, entabuladas em nível de governo federal, ganharam no parágrafo vinte e três uma crítica:

"O Sistema Federal de Ensino, ao qual se integram as universidades públicas e privadas não estaduais nem municipais, está respondendo, de forma incoerente, aos sinais do quadro que acabo de compor. Em apenas um ano de vigência da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, cujos princípios são a flexibilidade e a criatividade, produziram-se tantos decretos, portarias e resoluções complementares, que a simples lista de referências a esses atos já ultrapassa, em número de páginas o próprio texto principal."

O discurso foi impresso e distribuído à comunidade acadêmica em março de 1998.

Os rituais de poder (e não só eles) podem ser representados de duas formas, uma delas faz com que os valores sejam dramatizados visando à manutenção do "status quo" ou, ao contrário, existe a possibilidade de que o ritual venha a ser representado com o objetivo de se transformar em uma fonte de inspiração para a articulação de novos valores a serem seguidos. Para Rivière (1997, p. 79): "Devemos observar, porém, que a reiteração de valores e gestos não se opõe à inovação sob outros ângulos e muitos ritos são portadores de mensagens de mudança em relação à atitude social".

#### **4.5.4.2 A posse do Diretor do Centro 5**



Inicialmente, cumpre esclarecer que o cargo de Diretor de Centro, na UNISINOS, é considerado de confiança do Reitor, não havendo nenhuma consulta à comunidade acadêmica visando democratizar a escolha.

Em 1998, apesar da posse dos Diretores de Centro ter ocorrido no mesmo dia em que tomou posse a nova Reitoria, no caso específico do Centro 5, como o Diretor vinha de São Paulo, ex-professor da Universidade de São Paulo - USP, a solenidade aconteceu no dia 19 de janeiro, ou seja, quinze dias após a cerimônia que consagrou o Reitor no cargo.

O convite enviado pelo Correio, com data de 09 de janeiro de 1998, dizia o seguinte:

"O Reitor da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Prof. Dr. Aloysio Bohnen, e o Diretor do Centro de Ciências Econômicas, Prof. Enio Erni Klein, têm a satisfação de convidar Vossa Senhoria para a solenidade de posse do novo Diretor desse Centro, Prof. Dr. Masayuki Nakagawa:

Data: 19 de janeiro de 1998;

Horário: 18 horas;

Local: Auditório Central do Campus Universitário.

Após a solenidade, haverá um coquetel no Restaurante Alternativo da Universidade.

Favor confirmar presença através do telefone 590-8201 ou 590-3333, ramais 1010 ou 1014, até 14 de janeiro".

O convite, na cor branca e com dizeres tradicionais, refletia a importância da cerimônia.

Apesar dos professores horistas já estarem, na prática, de férias, a afluência de pessoas ao evento foi considerável. Todos queriam saber um pouco mais sobre o futuro administrador do Centro que até então tinha sido alvo de comentários nas rodas de professores, mas muito mais em termos de especulações do que com uma base concreta.

Na entrada do Auditório Central, os integrantes do cerimonial entregavam um documento intitulado "Mensagem do Diretor do Centro 5 (Centro de Ciências Econômicas)".

O folder continha a visão, a missão, as premissas, os compromissos com a filosofia educacional Inaciana e os objetivos e diretrizes estratégicas voltados para o Centro de Ciências Econômicas. Veja-se o conteúdo:

### **"1. Visão**

No atual cenário de volatilidade dos princípios, fundamentos e procedimentos, que determinam os sistemas de conceitos, crenças e valores de natureza social, política, econômica e tecnológica, vigentes na sociedade, o Centro de Ciências Econômicas estará permanentemente, atento à adequação de suas atividades acadêmicas (pesquisa, produção científica, ensino e extensão) às novas áreas de eficácia dos conhecimentos, competências e habilidades de seus cursos.

### **2. Missão**

Promover a formação integral da pessoa humana, e aperfeiçoar, através da educação profissional continuada, suas competências e habilidades, no contexto de uma economia globalizada.

### **3. Premissas**

- Criar uma forte cultura de pesquisas e de produção científica que deverá ser o principal vetor de crescimento do Centro 5.
- Os 'curricula' e programas de cursos deverão ser desenhados para promover a 'global qualification' de nossos alunos.
- Ao concluir seus cursos, além dos conhecimentos profissionais e respectivas tecnologias, os alunos deverão ter adquirido competências e habilidades para, através de uma atuação solidária, contribuir para o desenvolvimento da sociedade brasileira.

#### **4. Compromissos com a Filosofia Educacional Inaciana**

- Buscar incessantemente a verdade, a fé e a justiça.
- Promover a cultura do homem, que provém do homem e é para o homem.
- Ser aderente à política dos atos, repudiando a política das palavras e das bazófias (Pe. Antônio Vieira).

#### **5. Objetivos e Diretrizes Estratégicas**

##### **Objetivos estratégicos:**

dentro de sua área de competência, contribuir para que a UNISINOS se torne um 'centro de referência' nacional e internacional.

##### **Diretrizes estratégicas:**

desenvolver uma forte cultura de pesquisas e produção científica, para a criação de 'tecnologias de gestão', para aplicações com sucesso em áreas tais como:

##### **(a) cooperativismo**

(efficient consumer response)

##### **(b) tecnologia da informação**

(communication & performance)

##### **(c) logística empresarial**

(convergência tecnológica)

##### **(d) mercado globalizado de consumo**

(global allocation)

**(e) pequenas e médias empresas**

(incubadoras)

UNISINOS, 19.01.98 ".

Ao receberem o documento, os professores pesquisadores esboçaram uma reação de satisfação pelo fato da pesquisa constar como uma das prioridades, porém, logo houve um esfriamento do entusiasmo diante das áreas tidas como prioritárias, pois, à guisa de exemplo, nenhuma das preocupações de pesquisa da Habilitação Recursos Humanos havia sido listada. O primeiro impacto gerou uma preocupação com um possível autoritarismo no sentido de serem priorizados segmentos que poderiam não contemplar o interesse de todos os pesquisadores do Centro 5.

Havia uma certa animosidade no ar, pelo fato da escolha para a Direção ter recaído em um nome de fora da Casa, além disso, a comunidade não fora nem ao menos consultada. Embora sabedora de que o cargo de Diretor de Centro é de confiança do Reitor, pairava uma certa expectativa de que a comunidade seria ouvida, o que de fato não veio a acontecer.

No discurso de posse do Reitor, talvez esteja contida a resposta para as conversas de corredores que continham a pergunta: "Por que alguém de fora?" No parágrafo dezoito, percebe-se a ênfase do Reitor em que a UNISINOS agregue pessoas de outros contextos:

"O quadro de professores da **Unisinos** pode enriquecer-se a qualquer momento, com a contribuição presencial ou a distância de professores e profissionais de qualquer outra universidade ou organização do mundo. Esta situação, longe de constituir-se uma ameaça, impõe mais responsabilidades aos nossos mestres, pois, além de cuidarem da sua atualização e da produção de conhecimentos na área em que atuam, precisam identificar outras pessoas que o fazem, de forma paralela, complementar ou avançada - e relacionar-se com elas, trazendo-as o mais freqüentemente possível para o ambiente de ensino-aprendizagem do seu Centro. Espera-se mesmo que desejem e cultivem o estreitamento dessas relações, a ponto de virem a partilhar valores."

Quanto ao cerimonial em si, a posse do Diretor contou com a presença do Reitor na mesa de honra. O Diretor que deixava o cargo proferiu um discurso inflamado, e bem ao estilo

de Cabral, gritou: "Conhecimento à vista"! O Diretor que assumiu fez o seu discurso em cima do que constou do documento previamente distribuído para a platéia.

Findo o ato solene, todos foram convidados para o coquetel regado a cerveja, refrigerante, salgadinhos, camarões gigantes à milanesa, docinhos.

O grupo de professores da área de Recursos Humanos, preocupados com o teor do documento veiculado, optaram por escrever, nesta mesma noite, o seu próprio documento, seguindo é claro, a configuração dada pelo Diretor que, por sua vez, já havia se baseado em alguns pressupostos constantes da Missão e do Credo originários do Planejamento Estratégico da Universidade.

Ao se olhar com cuidado o prospecto da área de Recursos Humanos, enviado em janeiro para todos os professores da área, percebe-se que o diferencial em relação ao documento produzido pelo Diretor encontra-se no campo que apresenta as áreas de pesquisa atreladas a esse ramo do conhecimento e que foram completamente desprezadas pela Direção. Simbolicamente, a área quis passar a mensagem: "nós existimos e também possuímos as nossas prioridades em termos de pesquisa". Na condição de partícipe na reunião onde foi elaborado esse documento da área de Recursos Humanos, eu não me dei conta dessa reação externada pelo grupo. Só depois de um tempo é que consegui ler tal procedimento como uma forma da área de lutar pelo espaço que ela julga lhe ser de direito.

Os professores que não compareceram à posse do Diretor receberam em suas respectivas pastas um exemplar do documento "Mensagem do Diretor do Centro 5", no início do semestre letivo.

#### **4.5.4.3 As reuniões com as Coordenações de Curso**

Estas reuniões são *locus* privilegiados para se observar os jogos de poder existentes dentro da Instituição.

O perfil do aluno que se quer formar, as alterações curriculares, as dificuldades em se utilizar uma didática adequada são pauta recorrente nas reuniões. As discussões travadas mostram a existência de dois grupos de docentes, um minoritário preocupado com a pesquisa, com o papel da Universidade como fonte geradora de conhecimento e outro, preocupado com a sala de aula e em atender à demanda de mercado no que concerne à formação do alunado dentro da realidade atual. Esse último grupo de docentes acredita e luta pela formação de alunos à sua imagem e semelhança; o primeiro quer alunos pensantes que os suplantem em termos de saber. As inovações, os expoentes da área devem ser trazidos para o mundo acadêmico, mas a formação desses expoentes internamente não é visualizada. Aparece como uma possibilidade remota. Um grupo acredita e defende a homogeneização na atuação docente e outro grupo luta pela heterogeneidade, pela universalização do conhecimento.

Essa dualidade de pensamentos só pode ser expressa com tranquilidade no espaço-tempo ritualístico das reuniões de professores com suas Coordenações. Aí o embate de idéias pode ser travado tal qual uma luta, porém, ao acabar este tempo-espaço destinado ao embate, deve ser mostrada aos alunos a unidade do corpo docente, a integração de todos. Nas palavras de Rivière (1997, p. 91): "A ordem de uns não é a ordem dos outros, mas o rito entra como estratégia na negociação entre parceiros que reivindicam ordens diferentes. Colocando entre parênteses tais excessos - no final das contas raros - a ritualidade profana contribui mais para encantar a vida cotidiana do que para perturbá-la ...".

As reuniões configuram-se como situações ritualizadas onde os conflitos são trazidos à baila, para que num processo dramático de negociação se consiga articular uma ação conjunta.

#### **4.6 Algumas considerações**

Os rituais, segundo DaMatta (1983), escondem coisas, revelam coisas e na UNISINOS não é diferente: os rituais expõem alguns valores, ao mesmo tempo em que ocultam outros.

Veja-se as ambigüidades desnudadas pelo estudo dos rituais da UNISINOS. O ritual de admissão de um professor é considerado um rito de passagem por possuir as três etapas: separação, margem e agregação. Nesta passagem, valores da Instituição são colocados para aqueles que se submetem ao processo ritual. O interessante é que, existe, no discurso, um privilégio à pesquisa, à produção acadêmica, mas para efeitos de ritualização exclui-se a elaboração de um texto escrito, dando maior ênfase na micro-aula ou na postura física. Portanto, o ritual revela que o valor primordial continua a ser a sala de aula, a intimidade com a pesquisa ainda não foi assimilada com propriedade (o que é reforçado no ritual dos formandos, o jantar realizado pela própria UNISINOS, onde os alunos pedem uma ênfase maior à pesquisa).

Na etapa do ritual que implica seleção dos professores percebe-se igualmente uma certa sedução da banca por aquilo que representa ostentação, seja a indumentária ou mesmo a titulação do candidato.

A sinceridade, como valor, referenciada no ritual de admissão de professores, pode ser compreendida à luz do depoimento de um informante:

"Aqui na UNISINOS não tenta ... procura ser transparente, transparente, transparente em tudo, não é? Diz a verdade sobretudo. Se tu fez um erro, sei lá, tu tinha que colocar a caneta reta e aí a tua cadeira tava um pouco tortinha e tu colocou um pouco tortinha chega e diz: eu coloquei um pouco tortinha, porque tava assim eu errei, tava assim. ... não tente fazer nada, porque neste tipo de ambiente aqui isso aí ... Uma que tu te sente mal e depois que também tu diz a verdade sempre para as pessoas porque isso é o que vale aqui dentro.

... um exemplo claro, claro no dia-a-dia. Ah, tem que demitir o professor tal que não tá dando certo. O que que nós vamos dizer? Ah, vamos dizer que não tem turma para ele. Não faz isso. Aqui na UNISINOS, não faz isso. Chama ele e diz oh, foi demitido por isso, isso e isso. Isso eu acho que é uma lição que eu tive aqui na UNISINOS".

Aquilo que o nível executivo entende como transparência, é percebido pelos professores como controle, jogo de poder. Um professor que atue 40 horas junto à UNISINOS e que venha a trabalhar em outra instituição em um horário que em nada prejudique a sua atuação, caso omita

tal fato das instâncias superiores tende a ser visto como "não transparente" em suas atitudes. Para o professor, desde que ele não negligencie seus compromissos com a UNISINOS, parece irrelevante dizer ou não que trabalha em outra universidade. O que subjaz em verdade a esse impasse: seria a invasão da universidade no mundo privado de seus colaboradores procurando regular os seus passos ou estaria em discussão a cobrança de uma postura ética dos docentes no sentido de que os mesmos evitem atuar em instituições concorrentes, tal como ocorre nas demais empresas? Ou, ainda, tal postura encontra-se fundamentada nos primórdios da criação da Companhia de Jesus, ocasião em que Loyola acompanhava em detalhes a vida daqueles que integravam a Ordem?

Com relação a esse último questionamento, segundo Lacouture (1994, p. 116):

"Inácio, aparentemente indiferente ao essencial, queria saber tudo sobre seus 'doutores', sua vida em Trento, suas prédicas, o tratamento que recebiam no concílio, sua alimentação e as condições de alojamento que lhes eram oferecidas. Seu confidente Gonçalves de Câmara relata que o preposto geral um dia exclamou diante dele: '*Cierto!* gostaria de saber quantas pulgas os mordem todas as noites!'"

Continuando a análise, a palavra futuro aparece no ritual de ingresso dos alunos na Universidade, qual seja, o vestibular, e é excluída quando o ritual, a formatura, contempla a saída dos mesmos como profissionais preparados para o mercado de trabalho. A palavra futuro no início da vida acadêmica representa a esperança de um lugar na sociedade, da construção de uma carreira e de uma vida como cidadão. Ao sair da academia, o aluno não possui tantas certezas acerca da sua capacidade e daquilo que o aguarda em termos profissionais, talvez daí a omissão da palavra futuro e a ênfase maior em relembrar o passado recente vivenciado nos bancos da Universidade.

A tradição e a modernidade podem realmente conviver ou existe uma tendência de busca pelo novo, pelo jovem?

Os discursos e as práticas ritualísticas parecem privilegiar o novo. O antigo chama a si o direito de continuar atuante, na medida em que julga ter uma contribuição expressiva, mas é excluído em face da não titulação ou da dificuldade em introjetar alguns valores atuais e a



Universidade, apesar de apregoar a díade tradição/modernidade, não tem tempo para aguardar a adaptação do antigo ao novo. Ela quer desencadear as mudanças com a maior velocidade possível, mas corre o risco de perder a sua identidade, pois o espírito crítico dos mais velhos tende a ser calado pela euforia dos mais jovens que, no afã de promoverem a modernidade, tenderão a repetir os erros do passado, exatamente por não ouvirem a voz daqueles que já amalharam uma carga de sabedoria que não lhes foi dada somente pela titulação, mas sim pela academia da vida. Ao postular-se o novo sem a sustentação do antigo destrói-se um conduto e esfarela-se uma cultura, ao retirar-lhe as raízes, tal qual uma árvore que tomba sem a base. Os primitivos sabedores disso, costumavam narrar aos neófitos a história da tribo para que a tradição não se perdesse.

Talvez muitos desses professores com 9,10,12 anos de Casa não apresentem realmente um rendimento ideal em sala de aula. Todavia, eles são os detentores de um saber acerca da tradição que pode e deve ser transmitida aos neófitos que ingressam na UNISINOS. Sem contar que essa exclusão pode ter um efeito negativo sobre os mais jovens no sentido de que os mesmos venham a se questionar: "Hoje, são os mais antigos que estão sendo demitidos. Passada uma década, poderei ser o excluído de amanhã?".

A importância dada à integração das pessoas, formando a comunidade UNISINOS, pôde ser evidenciada em vários rituais onde alunos e professores manifestaram claramente este desejo, afinal "antes de tudo o rito coloca o sujeito em relação com a coletividade e o libera de seu isolamento" (Rivière, 1997, p. 80).

## **4.7 Os discursos acerca da UNISINOS**

### **4.7.1 O aluno: construindo a subjetividade e a sociabilidade**

Ao serem instigados a relatar o cotidiano da Universidade a um amigo hipotético, futuro aluno de um Curso do Centro 5, que acabou de passar no vestibular, os alunos revelaram em

suas falas cinco categorias: Universidade, Professores, Alunos, Curso e sobre a sua Própria Atuação.

Dentro dessas categorias foi possível encontrar temas que foram postos sob a forma de um *ranking* (do de maior incidência para o de menor incidência) que permite a visualização das falas que foram recorrentes em cada categoria:

#### **Categoria Universidade**

- 1.º Boa infra-estrutura e recursos
- 2.º Mensalidades altas
- 3.º Inexistência de turmas
- 4.º Trânsito

#### **Categoria Professores**

- 1.º Competentes
- 2.º Despreparados

#### **Categoria Alunos**

- 1.º Amizades

#### **Categoria Cursos**

- 1.º Cadeiras desnecessárias
- 2.º Defasagem teoria e prática

#### **Categoria Própria Atuação**

- 1.º Esforço

Quanto ao conteúdo presente nos temas que compõem cada categoria houve, em alguns casos, uma mescla de aspectos positivos e negativos, porém, é possível detectar uma predominância.

#### **4.7.1.1 Categoria Universidade**

O tema boa infra-estrutura e recursos revela a noção do campus como um espaço que agrega tudo que um estudante precisa e ocupa a **primeira** posição dentro da categoria Universidade. A idéia é a de uma cidade dentro de outra cidade, nem sempre explorada pelos seus munícipes:

"A UNISINOS nos fornece muitos serviços, parece até uma cidade, tem tudo: agências bancárias, livraria, farmácia, sebos, locadora, loja de conveniência, restaurantes, lancherias... . Tem também muitas opções p/ o desenvolvimento do estudante, como: Biblioteca, Centros de Pesquisa, Laboratório de Informática, Cursos de Línguas, palestras dos mais variados temas, e muito mais, mas, infelizmente, eu não consigo participar de tudo, aliás, para falar a verdade, de nada. Como trabalho todo o dia, ã sobra tempo p/atividades extra-curriculares" (aluna de Recursos Humanos, 23 anos, 5.º semestre).

Vários depoimentos começaram com a seguinte colocação: "A Unisinos é muito organizada, uma ótima universidade". Nesta mesma linha há depoimentos que revelam o deslumbramento do estudante frente à grandiosidade da Universidade, seja em relação as dimensões físicas, seja em face da disponibilização de novas tecnologias e também diante da idéia de tentativa de aprimoramento, da busca do acerto, embora nem sempre a Universidade logre êxito em seu intento. Nas palavras de uma aluna de Comércio Exterior (18 anos, 2.º semestre): "A Unisinos é uma grande universidade, com grandes avanços... É uma coisa muito interessante estudar na Unisinos, abrendemos muito aqui". Diz outra aluna: "É uma universidade que tem muitos recursos, dando apoio aos alunos" (aluna de Comércio Exterior, 19 anos, 3.º semestre). E também: "Informaria os subsídios em termos tecnológicos que a UNISINOS oferece, um exemplo é a parte de informática da Universidade onde os alunos usam de todos os recursos que nos são oferecidos" (aluno de Comércio Exterior, 20 anos, 3º semestre). No dizer de uma aluna de Comércio Exterior (19 anos, 2.º semestre): "...a Universidade é uma Universidade séria e se a pessoa tem certeza do que quer não vai se arrepender". Um aluno de Ciências Econômicas (27 anos, 6.º semestre) refere-se à Universidade da seguinte forma: "Universidade bem organizada. - Uniformização dos procedimentos, que facilita no uso dos serviços (não é toda Universidade que possui um protocolo funcionando até as 22 horas). Já outro colega de curso diz: "...a Universidade está tentando melhorar mas não está conseguindo muito bem" (28 anos, 7.º semestre). Os alunos visualizam no trabalho da Universidade um

esforço no sentido de lhes oferecer ensino e serviços variados e de qualidade, o que faz com que alguns sintam orgulho de levar a marca UNISINOS para a sua carreira profissional: "No mais sinto orgulho do ensino praticado aqui, e me sinto longe em disparada dos cursos de Ciências Contábeis da UFRGS, FAPA, ULBRA, etc." (aluna de Ciências Contábeis, entre o 8.º e 9.º semestres).

A descrição da infra-estrutura da Universidade, por parte dos alunos, ganha contornos de um roteiro turístico a ser fornecido para aquele colega que está prestes a percorrer os caminhos do campus:

"Apesar do pouco tempo procuro utilizar a infraestrutura que a Universidade fornece como: biblioteca, salas de informática, para pesquisas, trabalhos, consultas na Internet, enfim. Frequento sempre que possível os eventos culturais (palestras, show, debates ...) no auditório Padre Werner. Uso também as livrarias, o Centro de Atendimento do meu curso para estar sempre informada sobre cursos na área hospitalar e p/conhecer o coordenador do curso e demais professores p/esclarecer dúvidas e pedir ajuda 'socorro' nas pesquisas" (aluna de Administração Hospitalar, 24 anos, 5.º semestre).

"...você desfruta de um espaço onde encontra tudo o que precisa, desde farmácias, até bancos, etc. Há também vários shows e manifestações de arte no decorrer do semestre, o que ajuda você a relaxar um pouco e ainda o campus, que é um lugar muito bonito" (aluna de Comércio Exterior, 22 anos, 5.º semestre).

"- É uma universidade que se preocupa muito com tecnologia/informação/cursos etc..

- A Universidade concede aos estudantes palestras sobre assuntos atuais em todas as áreas.

- Dá amplo conhecimento ao estudante universitário" (aluna de Comércio Exterior, 25 anos, 2.º semestre).

"Os xérox são superlotados portanto é melhor chegar antes do horário de pique ou sair da aula p/fazer xérox. A maioria dos professores utiliza xerox p/deixar o material didático. Você vai sempre pegar congestionamento de 15 min tanto p/ sair da Universidade como p/entrar.

O bar mais agitado é o do C-4, a melhor comida C-6, o mais barato R.U.. Qualquer dúvida vá aos Postos de Atendimento p/saber informações de como encontrar alguém ou aonde ir p/quem pedir certas coisas" (aluna de Comércio Exterior, 21 anos, 4º semestre).

"Temos ao nosso dispor a utilização da biblioteca, dos laboratórios de microinformática, da internet, paralelamente a isto, temos, para o aluno em graduação que queira participar de projetos pesquisa destinado ao seu centro, para quem queira manter-se o

conhecimento de uma língua estrangeira ou mais, tem o Unilínguas" (aluna de Administração de Empresas, 25 anos, 4.º semestre).

A biblioteca ora é considerada como apresentando um acervo ideal, ora é vista como desatualizada, com um número inadequado de volumes para atender à demanda: "Assim como também melhorar a qualidade de aquisição de livros e periódicos que os mesmos sejam atualizados, que todos na hora da procura tenham acesso, ou seja, pelo menos um exemplar tivesse (na biblioteca) à disposição do aluno para xerox" (aluna de Administração Hospitalar, 29 anos, 4.º semestre). No dizer de outra aluna: "Se precisar ir na biblioteca acabo chegando atrasadíssima na aula além de na maioria das vezes sem o livro que fui buscar pois a biblioteca não possui mais de 2 ou 3 volumes dos livros que os professores pedem" (aluna de Administração Hospitalar, 23 anos). Agregue-se a esses depoimentos os de outros alunos: "Só recomendaria o não uso da biblioteca, pois a demora no atendimento deixa qualquer órgão público no chinelo" (aluna de Administração Hospitalar, 32 anos, 5.º semestre) e ainda: "Desde o começo dos estudos ele passaria parte do seu tempo correndo atrás da bibliografia sugerida pelos professores, pois quando encontra alguma das indicações na Biblioteca, existe apenas um exemplar e está emprestado" (aluno de Comércio Exterior, 28 anos, 5.º semestre).

Também com referência à Biblioteca: "O que acho um ponto muito negativo é a falta de livros atualizados, e um acervo muito falho. Na minha opinião a Universidade deveria proporcionar aos seus alunos condições de ter acesso a um bom material de estudo, melhorando com isso a qualidade de ensino, pois nem todos, ou a grande maioria não tem condições de adquirir todo o material necessário para o seu estudo" (aluna de Administração Hospitalar, 23 anos, 5.º semestre). Para uma aluna de Recursos Humanos (33 anos, 5º semestre): "Você terá a sua disposição uma biblioteca muito organizada, ampla e variada".

Os horários de atendimento da Biblioteca e do Laboratório de Informática também foram objeto de narrativa do dia-a-dia no campus: "Quanto aos horários de funcionamento da biblioteca e laboratórios de informática é um absurdo deveriam ficar à disposição dos alunos até 1:00 h após às aulas para melhor aproveitamento de todos. Principalmente para aqueles alunos

que trabalham durante o dia e a noite veem à faculdade" (aluna de Recursos Humanos, 24 anos, 5.º semestre).

O uso de todos os serviços está condicionado, na percepção de alguns discentes, a entrar em "filas" o que faz com que o dia-a-dia do aluno seja desgastante: "...imensas filas formadas nos bares da faculdade, nos banheiros, no protocolo, na biblioteca..." (aluna de Comércio Exterior, 22 anos, 6.º semestre).

O xerox (especialmente o antigo) também é motivo de descontentamento, refletindo-se como um ponto negativo da infra-estrutura: "A respeito do xerox do Centro 5 diria que falta muita, mas muita qualidade nas cópias..." (aluno de Administração Hospitalar, 22 anos, 7.º semestre).

A não climatização das salas de aula também recebeu ênfase nos discursos: "- É gostoso em dias quentes observar o movimento nos corredores mas as aulas nestes dias são insuportáveis" (aluno de Administração de Empresas, 43 anos, 5.º semestre). As cadeiras também foram consideradas desconfortáveis.

A distribuição do espaço físico, de um lado permitindo a reflexão, o estudo; e de outro viabilizando o conagração é visto como ideal: "O campus da UNISINOS é bem adaptado às necessidades de um estudante, pois além de contar com ambientes naturais e, portanto, calmos para o estudo, conta também com lugares onde todos podem se reunir e trocar idéias" (aluna de Comércio Exterior, 20 anos, faz disciplinas do 2.º, 3.º, 4.º e 5.º semestres). Esse relato merece um comentário mais pontual, uma vez que essa dualidade de espaços permitindo a introspecção e a extroversão está de acordo com a filosofia inaciana em termos educacionais, onde os exercícios espirituais requerem a paz e o silêncio e, ainda, a ação em sala de aula, o convívio, a solidariedade. Aqui cabe uma digressão à guisa de uma maior elucidação sobre o Paradigma Inaciano Educativo. O referido Paradigma advoga um dinamismo onde haja uma perfeita interação entre contexto, experiência, reflexão, ação e avaliação. No Documento intitulado "**Pedagogia Inaciana**; uma proposta prática" (1994) tem-se especificamente com relação à reflexão:

"Com o termo reflexão, queremos significar a reconsideração séria e ponderada de um tema determinado, experiência, idéia, propósito ou reação espontânea, visando captar o seu sentido mais profundo. Portanto, a reflexão é o processo pelo qual se traz à tona o sentido da experiência: (...)" (p.55).

Por sua vez a ação deve ser entendida como:

"A palavra AÇÃO refere-se aqui ao crescimento humano interior baseado na experiência na qual se refletiu, bem como à sua manifestação externa" (p.60-1).

O Paradigma deve ser operacionalizado em uma ambiência adequada, física e moral, portanto, o que foi colocado anteriormente pela aluna confere com os ditames Inacianos acerca da educação.

A organização da Universidade, aspecto exaltado pelos alunos, encontra sua razão de ser na origem da Companhia de Jesus, na exemplariedade dada pelo seu fundador, Santo Inácio de Loyola. Consta da biografia de Santo Inácio, ser a preocupação com a ordem e o asseio uma constante em tudo o que ele fazia, tanto no que se referia aos objetos como em relação às pessoas. Segundo Ullmann (1991, p. 243):

"A cor da batina, o talhe, o tecido, a altura do colarinho, a largura e o comprimento da faixa sobre a veste talar, a forma dos sapatos, o lugar para os pantufos e até para as vassouras, nada escapou a normas por ele fixadas. (...) Em 1549, prescreveu, para a casa de Roma, quantas vezes, de que modo e quando se devia salgar a comida, enquanto era preparada. Como se isso não bastar, baixou uma ordem sobre o modo de seus companheiros deverem usar a barba e apará-la. Prescreveu, ainda, como pendurar a roupa lavada, para não ser vista pelos de fora, a fim de não lhes dar ocasião de pensamentos menos bons. (...) O objetivo a que tudo visava era a ordem, a limpeza, o senhorio de si, por que tinha imenso apreço".

As mensalidades foram inúmeras vezes mencionadas como muito elevadas (**segundo** tema): "O curso é bastante caro para a média de salários das pessoas" (aluno de Ciências Econômicas, 40 anos, 5.º semestre). Para outro aluno de Ciências Econômicas (32 anos, 6.º semestre): "Muito cara, tive que parar muitas vezes por falta de recursos financeiros e tempo..." . E ainda nos discursos de outros discentes: "...a universidade é ótima, apesar do custo alto da mensalidade e do transporte" (aluno de Ciências Econômicas, 28 anos, 3.º semestre); " As mensalidades são caras, e o transporte também, comece a fazer uma poupança" (aluno de Ciências Econômicas, 27 anos, 8.º semestre). Os alunos estabelecem uma relação custo-

benefício: "Em termos de biblioteca, restaurantes, lojinhas, computadores e atendimento em geral, a universidade está bem equipada. Os serviços prestados fazem jus ao preço que nos é cobrado de mensalidade" (aluna de Comércio Exterior, 20 anos, 4.º semestre) e, ainda: "Contaria, antes de tudo, que é caro manter-se aqui. A Universidade possui uma estrutura razoável, com salas de informática com acesso a internet (Poucos terminais), uma biblioteca com um acervo muito bom, mas com um sistema de consulta de livros/autores/assuntos um pouco confusa. Ela também oferece um complexo desportivo razoável que está sendo, aos poucos, melhorado" (aluno de Comércio Exterior, 23 anos, 5.º semestre).

Esse tema acerca do custo que representa para um aluno estudar em uma Universidade Particular já está incorporado ao imaginário popular, tanto que existe inclusive um samba que retrata com muita propriedade as dificuldades enfrentadas por aqueles que, em passando no vestibular, precisam trabalhar para pagar os seus estudos:

"O PEQUENO BURGUEÊS  
(Martinho da Vila)

Felicidade, passei no vestibular  
Mas a faculdade é particular  
Particular, ela é particular  
Livros tão caros  
Tanta taxa pra pagar  
Meu dinheiro muito raro  
Alguém teve que emprestar  
O meu dinheiro, alguém teve que emprestar

Morei no subúrbio  
Andei de trem atrasado  
Do trabalho ia pra aula  
Sem jantar e bem cansado  
Mas lá em casa a meia noite  
Tinha sempre a me esperar  
Um punhado de problemas  
E crianças pra criar  
Para criar, só crianças pra criar

Mas felizmente, eu consegui me formar  
Mas na minha formatura  
Não cheguei participar



Faltou dinheiro pra beca  
 E também pro meu anel  
 Nem o diretor careca  
 Entregou o meu papel  
 O meu papel, meu canudo de papel {bis  
 E depois de tantos anos, só decepções  
 desenganos  
 Dizem que sou um burguês muito privilegiado  
 Mas burgueses são vocês  
 Eu não passo de um pobre coitado  
 E quem quiser ser como eu  
 Vai ter é que penar um bocado".

O **terceiro** tema nesta categoria corresponde à não formação de turmas e à conseqüente dificuldade de entrosamento: "Na Unisinos você irá encontrar uma nova visão do estudo do qual estava acostumado. Lá a avaliação é bastante individual e não existe uma turma contínua e coesa pois as turmas são formadas por alunos de diversos cursos e todas as noites temos turmas diferentes, em locais diferentes" (aluno de Administração de Empresas, 24 anos, 6.º semestre).  
 No dizer de outros alunos:

"Como aluna da Unisinos na maioria das vezes me sinto sozinha, embora seja bem extrovertida e de fácil relacionamento com as pessoas, fica difícil fazer amizades se tu não é do interior, não há turmas fixas e isto dificulta inclusive, na hora de fazer trabalhos ou pesquisas" (aluna de Administração Hospitalar, 22 anos, 7.º semestre).

"- Bom a princípio o relacionamento não só no Centro 5 mas em toda a Universidade é muito seletivo. As pessoas não se relacionam muito, não mostram interesse p/ com os colegas. ... talvez fosse #, se os alunos terem aulas todos os dias na mesma turma" (aluna de Comércio Exterior, 21 anos, 4.º semestre).

"Não alimente fazer muitas amizades, pois a forma como a Unisinos distribui os alunos faz com que, a cada semestre o colega tenha 80 a 90% de pessoas novas, na sala" (aluno de Ciências Econômicas, 25 anos, 5.º semestre).

O **quarto** tema dentro da categoria Universidade, trata-se do trânsito, que é visto como um dos desconfortos e inclui a questão do estacionamento e os engarrafamentos na entrada e saída do campus: "...um estacionamento onde se chegar muito tarde não encontra vaga nem na rua..." (aluno de Administração de Empresas, 27 anos, 7.º semestre). Para um aluno de Ciências Econômicas (29 anos, 7.º semestre): "Problema sério na Universidade é o transporte, congestionado, principalmente, no término do horário de aula". Os alunos reclamam mais dos

congestionamentos no final da aula, momento em que estão mais cansados e ansiosos para chegarem em casa.

Outros discursos, apesar de não serem tão representativos a ponto de configurarem um tema, merecem ser transcritos.

O enaltecimento do Centro 5 também é revelado através do discurso: "...você estará com certeza no melhor lugar da Universidade que é o Centro Cinco" (aluno de Administração Hospitalar, 26 anos, 6.º semestre). E mais: "O C5 é um dos centros mais estruturados e organizados do campus" (aluno de Administração Hospitalar, 32 anos, 5.º semestre). Mas também pode ocorrer um sentimento ligado a uma não equalização dos benefícios oferecidos em um e outro Centro: "- Ser aluno do centro 5 é bom apesar de algumas desvantagens, como por exemplo, a discriminação em relação ao centro 4 que é sempre mais valorizado, ventiladores nas salas de aula e outras regalias mais" (aluna de Recursos Humanos, 25 anos, 3º semestre). Aqui a aluna externa uma disputa que existe entre os Centros com relação a alguns benefícios, pois o Centro 4 (Ciências Jurídicas) é visto como sendo sempre o mais privilegiado (algo que também apareceu na ritualização da formatura).

A nova forma de avaliação estabelecida pela Universidade, foi abordada nos discursos e recebeu a aprovação de certos alunos, mas também comentários sobre o grau de dificuldade em vencer outros obstáculos que surgiram: "A nova forma de avaliação, dificultou um pouco por parte do aluno, exigindo assim mais esforço, pesquisas para os referentes trabalhos, conseqüentemente há um maior desgaste do aluno" (aluna de Administração Hospitalar, 22 anos, 3.º semestre). Para uma aluna de Administração de Empresas (29 anos, 4.º semestre): "A respeito da Unisinos posso lhe dizer que é uma ótima Universidade. Hoje ela esta sofrendo grandes mudanças para melhorar o ensino e atender as necessidades do aluno. Mas com essa mudança que esta ocorrendo você precisa se dedicar mais, participar em aula e também leituras fora da Universidade". Nas palavras de um aluno de Ciências Econômicas (27 anos, 6.º semestre): "- Método de Avaliação (novo!) coerente, possibilitando real avaliação do aluno".

Por outro lado, fazia parte do imaginário da maioria daqueles que buscavam uma vaga em uma universidade, a idéia de que no caso da UNISINOS era fácil de entrar e difícil de sair. Tal "mito" possuía como base o fato da Universidade ser paga, portanto, quanto mais difícil a aprovação nas disciplinas, maior o nível de repetência e, evidentemente, maiores os recursos financeiros obtidos pela Instituição. A exigência em termos de aprendizagem do aluno não estava excluída deste raciocínio, porém, a noção de "Universidade caça níquel" tendia a ser mais reforçada pela comunidade acadêmica em geral, tanto de dentro como de fora da UNISINOS. Ainda hoje, vários alunos fazem alusão a essa "fala", mas com o significado de exigência em termos de aprendizagem tendo prevalência: "Diria para o meu amigo, que vou lhe dar os parabéns se ele conseguir se formar, ou seja na sua saída da Universidade, pois na Unisinos é fácil entrar, o difícil é sair! Mas isso é bom, é sinal que o ensino é rígido e os alunos são mais bem preparados" (aluna de Administração de Empresas, 28 anos, 6.º semestre).

#### 4.7.1.2 Categoria Professores

O **primeiro** tema recorrente, nesta categoria é o da competência do quadro docente. Ele deve ser cotejado, porém, com o tema que ocupa a **segunda** posição e se contrapõe ao mesmo ao exacerbar o despreparo do professor.

As palavras de uma aluna de Administração de Empresas (19 anos, 5.º semestre) revelam bem essa dualidade: "Há muitos professores legais, que dão aulas dinâmicas, diferentes e divertidas, mas como não poderia deixar de ser, existem aqueles que são verdadeiras malas sem alça e você tem de suportá-los até o fim do semestre (que parece que não acaba nunca)".

A imagem do professor competente inclui a capacidade do mesmo em se aproximar do aluno, demonstrando interesse pela sua aprendizagem: "Os professores são assessíveis e interessados em passar conhecimentos para nós..." (aluna de Ciências Contábeis, 23 anos, entre o 6.º e 7.º semestre).

A amizade e afetividade que se estabelece entre alunos-professores também deve ser considerada como um ponto importante para qualificar o professor como um profissional capacitado no exercício das suas funções (vale salientar que esse discurso aparece também nos momentos ritualizados revelando um valor fundamental para esses atores). Para uma aluna de Recursos Humanos (25 anos, 5.º semestre): "...aos melhores professores, aqueles que além de serem mestres, são amigos, alguns amigos que em algum momento de nossa futura vida profissional, lembraremos com certeza". Já outra aluna de Recursos Humanos (24 anos, entre o 4.º e 5.º semestre) falaria para o suposto amigo: "... com certeza falaria bem dos professores que desempenham com amor e qualidade o seu papel...".

No dizer de um aluno de Administração de Empresas (25 anos, 7.º semestre): "Muitos professores são legais, tiram dúvidas pessoais, profissionais e ajudam na formação do aluno". Para uma aluna de Administração Hospitalar (27 anos, 9.º semestre): "...existe um apoio muito grande por parte dos professores, os quais dão dicas, oferecem ajuda, proporcionam vagas para estágio, etc."

Mas há também a sensação de distanciamento professor-aluno: "... não há muita integração entre professores e alunos é um pouco ou talvez muito cada um por si..." (aluna de Administração de Empresas, 27 anos, 5.º semestre). No dizer de uma aluna de Comércio Exterior (21 anos, 4.º semestre): "Os professores tratam os alunos como alunos e nada mais, não há uma interassão, um aproveitamento à mais com os professores".

A pontualidade do professor também é um requisito lembrado e valorizado, talvez esse ponto possa ser interpretado como uma contrapartida do professor no cumprimento das regras impostas pela Universidade que exige a presença e a pontualidade do aluno, bem como do professor, sendo que para com este último existe uma maior flexibilização. Assim, os que seguem os mesmos ditames tendem a ser exaltados pelo alunado que reconhece como diz Da Matta (1983) a aplicação das normas sem distinção, colocando todos na posição de indivíduos com os direitos e deveres iguais.

O planejamento da aula é percebido como dedicação de parte do professor "...existem os professores dedicados que planejam suas aulas..." (aluna de Administração de Empresas, 20 anos, 5.º semestre).

A liberdade que é imputada pelo professor ao aluno de um curso universitário parece desconstruir esse último em um primeiro momento, isto porque, na formação de II Grau há uma maior cobrança, as regras são mais rígidas e o conhecimento em certa medida já vem "pronto": "No primeiro momento, nos sentimos perdidos, porque não estamos acostumados a tanta liberdade por parte dos professores, logo em seguida, nos adaptamos a todo sistema" (aluno de Recursos Humanos, 27 anos, 5.º semestre).

O fato do professor ser exigente, ao ser cotejado com a "boa" didática do professor, ganha uma conotação positiva: "Há professores que são exigentes em trabalhos, provas, etc., e que ensinam bem a matéria" (aluna de Ciências Contábeis, 21 anos, 6.º semestre).

Por outro lado, há a noção clara de que o professor não irá assumir uma atitude paternalista para com os alunos diante da argumentação dele ser um aluno-trabalhador: "Os professores estão exigindo mais, não interessa se o aluno trabalha ou não" (aluna de Administração de Empresas, 28 anos, 6.º semestre).

Mas existe igualmente uma visão segundo a qual o desinteresse dos alunos seria responsável pelo descaso do professor refletindo-se num baixo grau de exigência:

"A falta de interesse desses (alunos) vem a refletir-se entre os professores, que ...por resignar-se a vontade dos alunos (com interesse puro em um diploma e não em desenvolver conhecimento), não exigem dos alunos o esforço necessário a um mínimo desenvolvimento de um curso superior, preocupando-se com detalhes menores como 'presença em aula' ou 'trabalhinhos' que diminuam o impacto da prova sobre os alunos. Não é assim que se forma uma comunidade acadêmica, não é assim que se formam pessoas nas quais se pretenda, de uma forma ou outra, depositar fé quanto ao futuro de um país, de uma sociedade" (aluno de Ciências Econômicas, 32 anos, 10.º semestre).

As técnicas educacionais "modernas" e criativas servem como mote na identificação do "bom" professor, exatamente por ele exercitar tais práticas em sala de aula, despertando o interesse do aluno. Todavia, algumas tecnologias aparecem como um empecilho à qualificação

positiva do professor quando usadas em excesso: é o caso das transparências e dos trabalhos em grupo.

A díade ter didática/não ter didática é constantemente acionada e serve de principal divisor de águas entre os professores. Os alunos via de regra entendem que os professores possuem uma bagagem considerável de conhecimentos, mas questionam a capacidade dos mesmos em repassarem de maneira clara para o alunado tudo o que sabem:

"A princípio, a principal característica da Universidade é a opção por professores qualificados, mesmo que pecando no aspecto da didática. Não questiona-se o aspecto do nível profissional dos mestres mas sim a sua didática. Alguns ditam durante toda a aula, enquanto outros trabalham com exemplos reais do que acontece no cotidiano. Diria que o curso de Comércio Exterior em si é muito superficial" (aluna de Comércio Exterior, 21 anos, 5.º semestre).

Para uma aluna de Comércio Exterior (25 anos, entre o 4.º e 5.º semestre): "Há prof.º bem qualificados e outros q. lecionam para jardim de infância".

A dinâmica da aula em certos momentos é atrelada ao fato do professor ser "velho" e não conseguir manter a turma engajada, prestando atenção ao conteúdo que está sendo ministrado. Isto reflete o estilo de vida atual presente na sociedade abrangente, onde a velocidade dos acontecimentos faz com que todos vivam numa intensa roda viva, sem tempo para refletir. O que o aluno quer é rapidez na passagem das "informações" sem o devido dispêndio de tempo para adquirir a "formação" necessária. Nas palavras de uma aluna: "Fora o problema com alguns professores que não tem condições de dar aula... Muitos são velhos que não tem mais pique p/ a coisa. Uma cadeira super interessante, acaba se tornando chata devido aos professores que são 'parados' demais p/ quem está acostumado ao pique do dia a dia" (aluna de Ciências Contábeis, 21 anos, 7.º semestre).

O valor atribuído ao ser "jovem", existente na sociedade brasileira, perpassa o espaço da sala de aula, fazendo com que o aluno veja a "velhice" como algo ruim, que desqualifica o professor. Em outras sociedades (por exemplo, a japonesa), o alunado vê a convivência com os

mais velhos como algo positivo, na medida em que tal coexistência poderá viabilizar a troca de experiências.

A disciplina será proveitosa ou não em função do preparo do docente. Aqui verifica-se uma ambigüidade. De um lado há a percepção do aluno acerca de seu papel ativo no processo ensino-aprendizagem e de outro a idéia de que o professor é unicamente o responsável pela aprendizagem do aluno, existindo uma tendência em culpar de modo mais contundente este último pelos insucessos verificados na construção do conhecimento. Um aluno de Ciências Contábeis, ao orientar o seu amigo hipotético, manifestou-se da seguinte forma:

"Diria que o vestibular foi só o 1º passo que deve estar preparado para um investimento 'caro' e sem retorno garantido. Não deve ficar só com a formação acadêmica que é insuficiente, pois o mercado exige mais do que isso.

Procurar absorver o máximo dos professores que nem sempre estão preparados para ensinar, pois é comum numa mesma disciplina apresentar resultados diferentes por causa do professor" (30 anos, 7.º semestre).

Tem-se também, seguindo a linha anterior, a ênfase na autoridade e no poder do professor que poderão suplantar o próprio esforço empreendido pelo aluno, na medida em que ao professor cabe a sentença final. De acordo com um aluno de Administração de Empresas (29 anos, 5.º semestre): "A pessoa que estuda e se dedica passa fácil nas cadeiras mas as vezes depende do professor, se ele quer ralar não adianta ele rala mesmo, por que cada um tem um estilo diferente".

Ao reconhecimento dessa autoridade, contrapõe-se em outras circunstâncias (que não a de sala de aula) um certo desrespeito à figura do professor: "O cotidiano na Unisinos é: chegar a universidade com o caderno e livros, sentar a uma classe, torcer para que o colega ao lado não seja um 'bundão', e escutar as 'babuzeiras' da figura que se acha o máximo tem para falar da sua 'decoreba' do dia anterior" (aluno de Administração de Empresas, 30 anos, 8.º semestre). Esse depoimento merece uma análise à parte, pois o desrespeito não é só para com o professor, mas também para com os colegas. No que concerne à atividade do professor, no mínimo, o aluno deixa escapar que o professor prepara a sua aula. Afinal, ao repetir a 'decoreba' feita no dia

anterior, ele está colocando aquilo que estudou para apresentar em sua aula, embora, seja claro que o tom jocoso do aluno deixa entrever que o professor não domina o conteúdo, pois faz uso tão somente da memorização.

Por serem os cursos do Centro 5 voltados para a atividade empresarial e também porque a maioria dos professores trabalha em outra atividade além da UNISINOS, os alunos costumam acreditar que os professores, apesar de possuírem experiência e conhecimento, omitem-se no sentido de transmitir isso aos alunos como forma de garantir a fatia de mercado que lhes cabe. Os alunos expressam esse sentimento com clareza: "Os professores do curso de RH, tem muita experiência nesta área, mas não fazem questão de nos passá-la. E desse jeito vai ficar difícil o aprendizado (teórico e prático)" (aluna de Recursos Humanos, 23 anos, 5.º semestre). Segundo uma aluna de Ciências Contábeis (22 anos, 7.º semestre): "...encontrará... péssimos professores que parecem não querer ter rivalidades profissionais no futuro...".

Na Universidade, o aluno é convidado a partilhar da construção do conhecimento. Se, por um lado, isso pode assustá-lo devido ao excesso de liberdade, por outro, remete-lhe à noção de quem trabalha realmente é o aluno, sendo que o professor, por não dar a "receita" mas ao contrário instigar o aluno para que busque por conta própria o conhecimento, é visto como "Matão":

"A aula na maioria das vezes é bem "matada", pois aproximadamente 60% dos professores são simples vendedores de xerox, fracos em sua didática. O que torna várias aulas monótonas e repetitivas, nessas ocasiões se tem vontade de largar o curso, mandar tudo às favas'..."(aluno de Administração de Empresas, 21 anos, entre o 5º e o 7º semestre).

O fato do professor não possuir uma maior titulação também serve para justificar o rendimento negativo acerca da aprendizagem: "Olha amigo, eu faço economia e os professores de lá não são 'essas coisas'. Nem todos têm Mestrado, o que já é uma falha. O horário é cumprido até que a rigor, os professores pedem um monte enorme de livros e fotocópias que se você comprar tudo não terá dinheiro p/ ir até a UNISINOS" (aluno de Ciências Econômicas, 25 anos, 7.º semestre).



Em suma, o professor qualificado é aquele que possui titulação, apresenta uma boa didática, dinamiza as suas aulas com o uso de várias técnicas, passando ao máximo a sua experiência prática e estabelecendo uma relação afetiva com o aluno. O professor despreparado é aquele que conhece o conteúdo da matéria que ministra, porém, não consegue transmitir de modo claro para o alunado o conhecimento que possui e ainda mantém uma certa "distância" entre professor-aluno.

#### **4.7.1.3 Categoria Alunos**

O tema mais freqüente (**primeiro**) nesta categoria é o das amizades forjadas no convívio cotidiano e a troca de experiências entre os atores.

A amizade é referenciada como um elemento extremamente importante dentro do contexto acadêmico e é fruto das relações que se estabelecem entre os diferentes atores, quais sejam, funcionários, professores e alunos: "Os alunos deste Centro são muito simpáticos e a convivência diária com eles, faz com que criem-se grandes vínculos de amizade" (aluna de Administração de Empresas, 23 anos, 5.º semestre). Para uma aluna de Administração Hospitalar (27 anos, 9.º semestre): "Este período é cheio de experiências, é ideal para fazer novas amizades e de conhecer pessoas. É importante o entrosamento com pessoas do curso". Na visão de outra aluna de Administração Hospitalar: "Você conhece novas pessoas, convive com novas histórias, abre novos horizontes, adquirindo um conhecimento amplo sobre o ocorre no mundo afora" (23 anos, entre o 5.º e o 6.º semestres). Já um aluno de Ciências Contábeis (39 anos, penúltimo semestre) faz a seguinte colocação: "A minha experiência esta sendo a melhor possível pois o intercâmbio com os colegas complementa nosso conhecimento tanto profissional como também como ser humano". Um aluno de Ciências Contábeis (36 anos, 8.º semestre) se expressou da seguinte forma: "Faz-se boas amizades com os colegas, funcionários e professores". A dramatização dessa fala acerca da amizade encontra como *locus* privilegiado, as

festas onde professores e alunos podem confraternizar e, assim, externar de modo mais intenso o valor atribuído a mesma.

Para uma aluna de Administração de Empresas (21 anos, 5.º semestre) há uma certa dificuldade em fazer amigos:

"O relacionamento c/ os colegas é um pouco difícil no início do curso, mas com o passar dos semestres as amizades vão se consolidando. Algumas vezes os colegas são bastante 'frios' uns com os outros. Parece que paira um 'ar' de competitividade entre eles (nós). Alguns colegas te desprezam se sabem que tu não estás trabalhando, ignorando o fato de que o desemprego está aí, fato tão estudado e comentado em nosso curso".

O depoimento acima reforça a análise que será elaborada no item concernente à questão do esforço pessoal dispendido pelo aluno, onde o valor trabalho aparece como um ponto relevante na construção do status e da própria identidade. Por outro lado, há quem não veja competitividade entre colegas: "Eu acho que é um dos melhores centros da Universidade. Onde tem pessoas comunicativas. O dia a dia é ótimo, onde você faz varias amizades, e não há competitividade" (aluna de Administração Hospitalar, 21 anos, 3.º semestre).

O "ser conhecido" é visto como um facilitador em termos de atuação dentro da Universidade: "No início não se conhece ninguém, as turmas mudam todos os dias. Mas com o tempo, alguns semestres depois você passa a cruzar com diversas pessoas conhecidas e tudo fica mais fácil" (aluno de Administração de Empresas, 43 anos, 5.º semestre). Para uma discente de Administração de Empresas (19 anos, 5.º semestre): "O 'clima' da Universidade é muito bom. Existem pessoas de várias idades mas a maioria é da nossa faixa etária. O Centro 5 é um bom lugar para se fazer amigos. Cada cadeira tem uma turma diferente que agente vai conhecendo conforme o tempo passa". Uma aluna de Ciências Contábeis (21 anos, entre o 6.º e o 7º semestre) diz: "Aqui existe muita individualidade no inicio do curso, já mais para o final conseguimos fazer duas ou três cadeiras com os mesmos colegas, o que facilita até mesmo o aprendizado, e o próprio desenvolvimento do aluno como tal dentro da universidade".

As diferentes origens dos alunos também são referenciadas como um diferencial positivo: "O carisma da alunada pelo fato de que aqui ser um grande Centro miscelânea de várias raças e pessoas" (aluno de Comércio Exterior, 20 anos, 3.º semestre).

Há um sentimento que tende a exacerbar a seriedade dos discentes que estudam à noite: "Os alunos que principalmente estudam à noite são muito dedicados e sérios e se envolvem no processo aplicado pela Universidade" (aluno de Comércio Exterior, 25 anos, 4.º semestre).

Por seu turno existe a noção de que o nível dos alunos não é o ideal: "As limitações ficam por parte de alguns professores pouco preparados e principalmente pelo baixíssimo nível dos alunos, na sua maioria" (aluno de Ciências Econômicas, 4.º semestre). Para outro aluno:

"No entanto, a parte humana deixa a desejar. Tanto o corpo discente como o docente, se colocam a parte do processo de formação desta cultura acadêmica. Os alunos não demonstram, em primeiro lugar (em sua grande parte), um conhecimento sobre o curso que buscaram, reivindicando alterações curriculares e de métodos que desvirtuariam totalmente um bom curso de Economia, uma ciência social e não exata" (aluno de Ciências Econômicas, 32 anos, 10.º semestre).

Mas há os individualistas, a exemplo do que se manifestou ao responder a questão proposta na pesquisa da seguinte forma: "Nada tem para declarar. Cada um por si" (aluno de Administração de Empresas, 30 anos, 6.º semestre).

A forma como é possível fazer amizades foi delineada por uma aluna do curso de Recursos Humanos (24 anos): "... temos a possibilidade de conhecer muitas pessoas e fazer muitas amizades ao longo do semestre. Para isso, é importante que sejamos extrovertidos, flexíveis e participativos".

Uma aluna transmite em suas palavras exatamente o objetivo da Universidade no que diz respeito à formação integral da pessoa humana, evidenciando a introjeção da mensagem calcada nos princípios inicianos: ... "Diria a ele que está ingressando num mundo muito positivo e produtivo, tanto em sua vida profissional como na pessoal, pois vai ter um crescimento significativo em sua vida. Vai encontrar pessoas que vão lhe ajudar muito e também aqueles que precisam de você" (aluna de Recursos Humanos, 31 anos, 5.º semestre).

#### 4.7.1.4 Categoria Cursos

Quanto aos cursos, os temas mais referenciados foram, em **primeiro** lugar, a existência de disciplinas desnecessárias aos cursos, e, em **segundo** lugar, o descolamento entre teoria e prática.

O curso de Administração de Empresas apresenta: "disciplinas obrigatórias que não acrescentam em nada, somente para preencher curriculum" (aluna de Administração de Empresas, 22 anos, entre o 5.º e o 6º semestre); "Quanto aos cursos, estes são bons, porém existe algumas cadeiras que não tenham utilidade alguma" (aluna de Administração de Empresas, 20 anos, 5º semestre).

Dentro do contexto atual, onde a interdisciplinariedade é valorizada, um aluno chama atenção para esse aspecto e emete a questão para a interface da Administração com as Ciências Econômicas, além da defasagem dos conteúdos com a prática vivenciada: "...temos carências de temas da atualidade, discussão em aula no que em termos de Administração atual se procede. Há muito embotamento em teorias hoje já superadas. Este curso carece mais de áreas técnicas e principalmente atuais. Necessita-se + participação em seminários, cadeiras que possibilitem a economistas registrarem suas experiências, para nos servirem como base" (aluna de Administração de Empresas, 30 anos, 6º semestre).

A leitura como algo inerente ao curso e à profissão também é referenciada, acrescida da noção de que a Universidade não profissionaliza os seus alunos, o que está ligado à idéia de defasagem teoria x prática: "Também deverá ter gosto pela leitura, pois a necessidade de atualização de nosso curso é imensa, portanto não se preocupe somente com provas, pois aquilo que você pretende seguir é mais aperfeiçoamento fora da Universidade do que nela, pois esta só lhe dará base e pouco profissionalismo" (aluno de Administração de Empresas, 38 anos, entre o 5.º e o 6º semestre).

O curso de Administração Hospitalar, segundo uma aluna do mesmo (23 anos): "Analisando bem o meu curso chego a conclusão que se não entrar logo em algum trabalho na minha área vou me formar sem saber nada, pois o meu curso é fraquíssimo em conteúdo prático ou (seja nenhuma prática)". Todavia, a tentativa do curso em minimizar a distância com a prática parece existir: "Em nosso curso, se tem muita visita de campo, um aspecto positivo a ser ressaltado, poder estender a sala de aula p/ realidade como ela é" (aluna de Administração Hospitalar, 22 anos, 5.º semestre).

No que concerne às disciplinas do curso de Administração de Recursos Humanos: "(...) o básico é muito chato e cansativo. - Não espere ver alguma coisa prática do curso, antes de ter cursado 1 ano. - Que há muitas (a maioria) cadeiras que só estão no currículo p/ os Padres ganhar dinheiro. - Que a maioria das cadeiras poderiam ser melhor direcionadas afim de que o nosso tempo na Unisinos pudesse ser melhor aproveitado. - Que ainda assim há algumas (raras) cadeiras que valem a pena" (aluna de Recursos Humanos, 29 anos, entre o 5.º e 6.º semestres).

"Por outro lado você irá deparar-se com a insuficiência da prática da aprendizagem, muitos assuntos ficam bastante vagos por falta de concretização dos mesmos. Isto é: Limita-se os assuntos a teoria, faltando a prática" (aluna de Recursos Humanos, 22 anos, 6º semestre).

Acerca das disciplinas de Administração Comércio Exterior, os alunos assim se expressam: "No básico, vão haver 5 cadeiras que terá que cursar, sendo que algumas como Antropologia, acho sem sentido fazer. Mas no profissional, as cadeiras são legais, com excessões é claro" (aluna de Comércio Exterior, 19 anos, 2º semestre). No dizer de outra aluna: "A respeito das disciplinas, questionaria: \* a falta de prática das teorias ensinadas. \* Deveria ter laboratórios de prática de pesquisa de maneira mais intensiva. \* Acho que as coordenações deveriam estar mais próximas dos alunos" (aluna Comércio Exterior, 19 anos, 5.º semestre). "... existe o fato que algumas disciplinas na minha opinião pessoal são desnecessárias em alguns cursos" (aluna de Comércio Exterior, 20 anos, do 2.º ao 5.º semestres).

Ao fazerem menção ao curso de Ciências Econômicas os alunos assim se manifestaram: "Curso muito fraco, há disciplinas totalmente desnecessárias" (aluno de Ciências Econômicas, 22

anos, 4.º semestre). Para outra aluna (22 anos, 7.º semestre): "... com relação ao curso, pensara que fosse um curso mais interessante, pois gostaria que ele fosse mais prático e não tanto teórico". Ainda a defasagem teoria x prática: "O curso superior da Unisinos, que é o único que conheço, só lhe dará uma base teórica, o aprofundamento e a prática você terá que buscar por seus próprios interesses. As aulas tem bastante teóricas com pouca prática e poucos momentos ou indicadores que aproximem da atual realidade" (aluna Ciências Econômicas, 31 anos, 9.º semestre).

Há quem exija uma postura mais acadêmica:

"Exijam, cobrem, deixem brotar, mesmo que em poucos, essa consciência acadêmica, essa vontade de produzir conhecimento. Se assim não for, a universidade continuará a formar inúmeros "profissionais" que qualidade média, grandemente, e matando alguns potenciais que acabam por se anular diante a mediocridade (mediocre = médio). Esse é o dia-a-dia na universidade para quem a ela foi em busca do desenvolvimento pessoal, profissional e científico, função que deveria ser a principal da universidade e acaba por encontrar uma espécie de 'leasing' ou 'consórcio' (sem lance ou sorteio) de diplomas, onde após 60 meses, sem muita exigência e respeitando uma frequência mínima se recebe o tão almejado diploma, que dá forma como foi conquistado servirá apenas como um luxuoso forro para o fundo de uma gaveta qualquer" (aluno de Ciências Econômicas, 32 anos, 10.º semestre).

Para os alunos de Ciências Contábeis, o curso apresenta a seguinte conotação: "Existem matérias que, na minha opinião, não precisaria constar no currículo, mas no lugar destas incluir as mais práticas" (aluna de Ciências Contábeis, 21 anos, 5.º semestre). "Diria, a meu amigo que não fizesse C. C. pois, este curso deveria abordar mais o lado prático" (aluna de Ciências Contábeis, 25 anos, fazendo disciplinas do 8.º e 4.º semestres). Nas palavras de outro aluno: "Tem-se várias matérias que não são necessárias para determinados cursos. E também é de se levar em conta que o Básico, é um empecilho para que se possa acabar um curso mais rápido" (aluno de Ciências Contábeis, 20 anos, 6.º semestre).

Outras alunas assim se expressam: "Temos cadeiras inúteis em nosso curso e outras que ingressamos sem o menor embasamento necessário. Acho uma falta de respeito, simplesmente jogar conteúdo em cima do aluno, isto deveria ser analisado" (aluna de Ciências Contábeis, 21 anos, 7.º semestre). No dizer de outra aluna: "Mas, também lembraria que várias disciplinas não tem muita razão de estar inclusas no currículo, e, ao contrário disso, em muitas disciplinas irá sentir falta de tempo para o aprendizado se tornar rentável" (aluna de Ciências Contábeis, entre o 7.º e o 8º semestres).

#### 4.7.1.5 Categoria Própria Atuação

A idéia de que tão somente freqüentar as aulas, fazer os trabalhos exigidos pelos professores, enfim, assimilar aquilo que é ensinado nos bancos da Universidade apresenta-se como insuficiente em face das exigências do mercado e do próprio crescimento pessoal, configura-se como a tônica dos discursos entabulados pelos alunos que freqüentam os cursos do Centro 5, refletindo aquilo que pensam sobre a sua atuação neste contexto. Veja-se alguns depoimentos, onde o esforço pessoal ocupa o **primeiro** lugar:

"O dia-a-dia é o normal de um estudante. Porém você não pode ficar apenas com o que é transmitido em aula. Você deve ler muito, conhecer pessoas e participar dos diversos eventos disponíveis.

Não é a universidade que vai lhe ensinar e sim você que terá a oportunidade de aprender com o auxílio dela" (aluna de Administração de Empresas, 22 anos, 5.º semestre).

"Durante o curso você precisa se dedicar para alcançar o seu objetivo, os resultados não caem do céu. A universidade exige muito esforço, dispêndio de tempo, dedicação para que se atinja as metas.

Se você quer realmente ingressar na Universidade aproveite-a da melhor forma possível, somando todo o conhecimento possível. Utilize a biblioteca e tire dos professores todos os ensinamentos e informações possíveis" (aluno de Ciências Contábeis, 24 anos, 8.º semestre).

"... a maioria do que aprendemos na universidade é só uma base. Pois o campo profissional somos nós mesmos, com experiências que vivenciamos e conquistamos o mercado de trabalho" (aluna de Administração Hospitalar, 27 anos, 6.º semestre).

"Procuro vir para a aula com a idéia de que, não somente os professores devem ser dedicados, mas nós mesmos devemos ser, não simplesmente cobrar a aprendizagem, mas sim favorecê-la, procurando participar com um pouco de esforço e estudo.

Acredito que se pensarmos assim, fica bem mais gostoso (ficar) vir à Faculdade" (aluna de Recursos Humanos, 24 anos).



"O dia-a-dia é o próprio estudante quem faz. É ele que faz com que valha a pena ou não estar em um curso de graduação. O que o professor passa ao aluno não é, de maneira alguma, a última palavra. É o estudante quem deve interessar-se pelo assunto em questão (no caso o que está sendo ministrado em aula), usar do que a universidade oferece (biblioteca, salas de informática) e cobrar do professor uma aula decente.

Enfim ser universitário é ótimo, mas depende principalmente de nós, alunos que seja cada vez melhor" (aluna de Recursos Humanos, 31 anos, 7.º semestre).

"Porém, durante os semestres que se seguirão, ele (o suposto amigo) deverá se aplicar. E além de tudo, deverá aproveitar esse período, pois essa é uma ótima oportunidade para ele aumentar seus conhecimentos, de se aprimorar e se desenvolver. Pois, se ele quer ser alguém na vida, essa é uma boa oportunidade" (aluno de Comércio Exterior, 21 anos, 5.º semestre).

"É claro que a universidade não faz o profissional, mas sim seu interesse e busca de informações que moldam o seu caráter" (aluno de Ciências Econômicas, 25 anos, 6.º semestre).

Fazem menção às dificuldades a serem enfrentadas no dia-a-dia, porém, reputam como valendo a pena superar os entraves quando o que está em jogo é uma profissão e a realização pessoal.

"Mas posso afirmar que vale a pena passar por essas dificuldades pois é uma coisa que ninguém mais tira de nos e também para conseguir emprego, frequentar uma universidade é fundamental" (aluno de Administração de Empresas, 29 anos, 5.º semestre).

"Apesar das dificuldades só o ensino garante a nossa liberdade, aposte nesta frase e vá em frente" (aluna de Administração de Empresas, 24 anos, 5.º semestre).

"É importante que tenha dedicação e disposição para se estudar fora do horário estipulado pela Universidade. É certo que alguns finais de semanas, vão ter que estar voltados ao estudo. Mas contudo está sendo gratificante" (aluna de Administração Hospitalar, 22 anos, 5.º semestre).

"É Cara, é Cansativo, mas é Gratificante" (aluno de Administração Hospitalar, 37 anos, 3.º semestre).

"Enfim, ser estudante, apesar de trabalhoso, é gratificante, principalmente quando esses resultados aparecem na vida profissional" (aluno de Recursos Humanos, 19 anos, entre o 4.º e o 5.º semestres).

"Para nós alunos, é que ficou mais difícil (para acompanhar) pois sempre temos um trabalho para fazer e temos que estudar todo o final de semana para assimilar a matéria dada em aula. Antigamente a gente só estudava um ou dois dias antes das provas e passava facilmente, agora temos que 'ralar' para conseguir uma nota razoável, mas

acredito que todas estas mudanças serão benéficas em termos qualitativos para nós" (aluna de Recursos Humanos, 26 anos, 5.º semestre).

"Falaria da dificuldade do estudo, pelo grande tempo que é preciso dar ao estudo, aos trabalhos, às provas, mas tudo isso é gratificante" (aluna de Comércio Exterior, 18 anos, 2.º semestre).

"Diria a ele (suposto amigo) que, embora seja necessário muita força de vontade para obter bons resultados e muito aprendizado, é totalmente vantagoso este esforço" (aluna de Ciências Contábeis, 21 anos, entre o 7.º e o 8.º semestres).

Há também a noção de que a Universidade disponibiliza ao aluno condições para a sua aprendizagem, cabendo-lhe, portanto, fazer uso daquilo que lhe é ofertado.

"O centro é o meu curso é muito bom, mas depende de como eu aproveito, se estudo se realmente quer aprender. Porque a universidade me dá condições, eu que tenho que aproveitar" (aluna de Ciências Contábeis, 28 anos, 7.º semestre).

"A universidade possibilita ao aluno seu desenvolvimento, mas isso depende do interesse de cada um" (aluno de Administração Hospitalar, 24 anos, 7.º semestre).

O aspecto financeiro não foi esquecido, porém, conjuntamente aos demais condicionantes de cunho intrínseco:

"... do vestibular até a formatura, se precisa de muito esforço, estudo, vontade de vencer e um 'pouco' de dinheiro" (aluno de Ciências Contábeis, 25 anos, 7.º semestre).

O "esforço" constantemente mencionado está muito ligado à capacidade do aluno de conciliar as suas atividades profissionais com aquelas ligadas ao universo acadêmico, ou seja, em alocar o tempo de modo adequado à realização das duas atividades:

"- Olha, meu amigo, preciso te confessar que não é fácil, trabalhar o dia inteiro e vir para a Universidade à noite! É preciso ter muita força de vontade de querer receber um diploma, de galgar um lugar no mercado, mas a vida é uma competição e o curso superior é um trunfo para vencer esta maratona" (aluna do Curso de Ciências Contábeis, entre o 8.º e o 9.º semestre).

"O dia a dia de uma pessoa que trabalha e estuda não é muito fácil, principalmente devido a mudança que a Unisinos fez neste semestre, onde o n.º de trabalhos e nível de exigência ao aluno aumentou bastante" (aluna de Ciências Contábeis, 28 anos, 7.º semestre).

"É um dia a dia bastante puxado, pois qualquer um que trabalha o dia todo e ainda estuda, sabe disso. Mas não se pode desanimar diante das dificuldades, pois o mercado

atual exige profissionais muito bem qualificados" (aluna de Ciências Contábeis, 28 anos, 8.º semestre).

"O grande problema é trabalhar 8 horas e participar mais 3 horas de aula, que é muito cansativo. Para chegar até o final é preciso (de) muita perseverança" (aluna de Ciências Contábeis, 29 anos, 8.º semestre).

"Como aluno e trabalhador relataria das dificuldades de frequentar a universidade após uma jornada de trabalho. Não dispor de muito tempo p/ desfrutar da biblioteca p/ fazer pesquisas" (aluno de Ciências Econômicas, 40 anos, 5.º semestre).

Há também o atrelamento da maior dedicação em função do fato de gostar do curso e da futura profissão:

"O dia-a-dia de um aluno universitário resume-se em dedicação e gosto pelo curso escolhido, pois um depende do outro. A dedicação vem ao natural desde que se tenha gosto pelo curso e, conseqüentemente, pela profissão.

Diria também p/ procurar a sua forma de assimilar as informações dadas em sala de aula, e também encarar com seriedade p/ ser um bom profissional" (aluno de Administração Hospitalar, 24 anos, 5.º semestre).

Existe a percepção de que o aluno está se empenhando mais do que em tempos passados: "O nível dos alunos também está mudando, estão percebendo que têm que dar mais de si para poder concorrer com os demais profissionais" (aluna de Administração de Empresas, 28 anos, 6.º semestre).

Daí depreende-se que, para o alunado, o esforço necessário para a realização pessoal e profissional é decorrente da competitividade crescente no mercado de trabalho e da idéia de que "para ser alguém" é preciso ter formação em nível de terceiro grau, uma aspiração legítima de boa parte da classe média que por não possuir bens de tradição encontra no estudo e no trabalho os espaços privilegiados para a ascensão social. Além disso, grande parte dos alunos são oriundos do interior do Estado; filhos, netos, bisnetos de imigrantes, cujo valor atribuído ao "trabalho" é evidenciado como algo relevante na construção da identidade. Se ao trabalho for possível agregar uma formação universitária, as chances de obter sucesso profissional são percebidas como maiores e daí a razão pela qual os pais (muitas vezes analfabetos) incentivam os filhos a se esforçarem na busca de uma qualificação em nível de terceiro grau.

#### 4.7.1.6 Analisando a fala dos alunos da UNISINOS

Após a categorização, a identificação dos temas e dos conteúdos, a análise das representações permite que se ponha a descoberto a díade ordem e desordem. A base filosófica de Morin (s/d) aponta para a indissociabilidade desses dois conceitos. Partindo de um exemplo, Morin explica a complexidade filosófica que vê a complementariedade desses opostos. O céu estrelado, à primeira vista, apresenta-se como desordenado. Um olhar mais atento permite identificar-se uma ordem que se repete a cada noite, quando as estrelas aparecem sempre no mesmo lugar. Porém, uma outra ótica torna evidente a desordem na ordem, o universo em expansão, pois as estrelas nascem, explodem e morrem. Ou seja, nesta última visão ordem e desordem aparecem conjuntamente. Nas palavras do filósofo (s/d, p. 157):

"Um universo estritamente determinista, que seria apenas ordem, seria um universo sem devir, sem inovação sem criação. Mas um universo que fosse apenas desordem não conseguiria constituir organização, portanto, seria incapaz de conservar a novidade e, por conseguinte, a evolução e o desenvolvimento. Um mundo absolutamente determinado, como um mundo absolutamente aleatório, são pobres e mutilados; o primeiro é incapaz de evoluir e o segundo é incapaz de nascer".

Assim, Morin (s/d) incita a que se tenha um pensamento complexo, onde unidade e multiplicidade, incerteza e certeza, lógico e contraditório não sejam excludentes mas sim complementares. A ordem implica regularidade, repetição, constância; a desordem é caracterizada pela agitação, irregularidade, turbilhão.

As falas dos alunos da UNISINOS revelam a existência da ordem/desordem dentro desse universo acadêmico. A ordem estaria fundamentada nos pressupostos Inacianos, que advogam sempre pela sua prevalência, contudo, essa ordem é complementada pelo seu oposto, a desordem, uma vez que a ordem social sempre tende a ser subvertida (Ortiz, 1978).

No caso do discurso dos alunos, existe uma predominância da desordem sobre a ordem.

A categoria Própria Atuação privilegia a ordem ao evidenciar, na fala dos alunos, a importância que os mesmos atribuem ao esforço para alcançarem os seus objetivos.

Na categoria Alunos verifica-se o tema amizade como representando a ordem.

A categoria Cursos, por sua vez, apresenta dois temas que se enquadram no espectro da desordem, que são: cadeiras desnecessárias e defasagem entre teoria e prática.

As demais categorias contemplam a ordem e a desordem. Na categoria Universidade, a infra-estrutura representa a ordem e as mensalidades altas, a inexistência de turmas e o trânsito, a desordem.

Na categoria Professores, a ordem, professores competentes, se sobrepõe à desordem, professores despreparados. Todavia, ambas se fazem presentes.

Ao cotejar-se essas falas com aquelas entabuladas pelos discentes em situações ritualizadas é possível verificar-se a presença das mesmas tanto no tempo cotidiano, como também no chamado tempo extraordinário. Portanto, elas são reforçadas em todos os momentos, pelo corpo discente, revelando-se como integrante do imaginário desse segmento estudado.

#### **4.7.2 Com a palavra os professores da UNISINOS**

Os professores manifestaram-se a respeito dos alunos, do Curso no qual lecionam e acerca da própria Universidade. Essas seriam as grandes categorias, sendo que os temas mais recorrentes seguiram a classificação seguinte:

### **Categoria Universidade**

- 1.º Boa infra-estrutura e recursos
- 2.º Incentivo à qualificação do corpo docente
- 3.º Avanços que ainda não se consolidaram

### **Categoria Alunos**

- 1.º Alunos-trabalhadores
- 2.º Interessados
- 3.º Exigentes e críticos
- 4.º Dificuldades provenientes do II Grau
- 5.º Alunos do interior e do Vale

### **Categoria Cursos**

- 1.º Voltado para o mercado
- 2.º Visando formar empreendedores

### **Categoria Funcionários**

- 1.º Bom relacionamento com os funcionários

Os conteúdos dos diferentes temas presentes nas falas dos professores, assim como nos discursos dos alunos, em algumas circunstâncias oscilam entre positivities e negatividades, porém, com uma predominância passível de ser identificada.

#### **4.7.2.1 Categoria Universidade**

Ao falarem sobre a Universidade, de um modo geral, os professores possuem como tema mais evidente (**primeiro**) o relacionado com a infra-estrutura, seguido do incentivo à qualificação docente (**segundo**) e da noção de que existem avanços, mas estes ainda não se consolidaram (**terceiro**).

As condições atreladas à infra-estrutura fornecidas aos professores são entendidas como propícias ao desenvolvimento de um trabalho qualificado: "... a infra-estrutura é espetacular, como professor você pode: usar laboratórios, comprar livros, estar atualizado através de atividades de extensão universitária" (professora atuando no curso de Administração de Empresas, trabalha há 5 anos na UNISINOS). Para outro professor (atuando no curso de

Administração de Empresas, trabalha há 10 anos na UNISINOS): "A UNISINOS conta com uma boa infra-estrutura (material didático de apoio, laboratório de vídeo, ou melhor de informática, sala de vídeo)". Outro manifestou-se da seguinte forma: "A Universidade tem uma excelente estrutura e ótimo ambiente de trabalho. ... A UNISINOS está evoluindo na sua forma de gestão e se tornando mais moderna e eficiente, voltada para as necessidades dos alunos" (professor atuando em Recursos Humanos, trabalha há 2 anos na UNISINOS). Para um professor que atua no curso de Comércio Exterior (trabalha há 1 ano na UNISINOS): "A Universidade é de tradição cristã. Procura seguir a metodologia Inaciana de ensino. Está equipada com modernos recursos didáticos e pedagógicos, tais como: 1) laboratório de informática; 2) Internet; 3) Recursos audio-visuais; 4) Vídeos; 5) Teatro; 6) Salas de Conferência; 7) Seminários; 8) Acompanhamento pedagógico para professores; 9) Etc."

A organização como um aspecto que a Universidade prima por manter desde o início das suas atividades aparece no discurso de um professor de Administração de Empresas (trabalha há 21 anos e meio na UNISINOS):

"No meu trabalho como professor, ãh, eu sempre notei um mínimo de organização de parte da Universidade. Eu gosto de olhar as pequenas coisas; por exemplo, já desde o primeiro dia de aula, tá lá a lista de chamada, nunca faltou giz na sala de aula, nem apagador, compreendeu? Nunca faltou mesa e cadeira, pode parecer bobagem, mas isso eu acho uma coisa muito importante, entendeu, a infra-estrutura, o mínimo me parece que sempre houve, limpeza nas salas, então essas coisinhas assim, e a Universidade quando eu entrei aqui, ela funcionava ãh, a gente tinha que se deslocar, esse campus chamado aqui de campus novo, quase não havia, era aulas na sede, na chamada sede, lá no centro de São Leopoldo. Aulas no ginásio da Paz, em Porto Alegre, ali perto das pontes do Guaíba, eram muito espalhadas e, no entanto, tudo funcionava muito certinho. Não era tudo concentrado aqui como está hoje. É, a organização ali, aqui tudo funcionava, sempre funcionou" (entrevista realizada em 09/07/98).

Um ponto chama a atenção nesse discurso e se repete em vários outros, ouvidos no dia-a-dia. Trata-se do fato da UNISINOS ser considerada de certo modo como estando em um "locus" à parte de São Leopoldo. Sempre que as pessoas se referem à sede, dizem "lá em São Leopoldo". Porém, o campus novo também está sediado no município de São Leopoldo. Todavia, é como se não estivesse. No imaginário das pessoas, o novo campus aparece como

ocupando um outro espaço, um espaço muito próprio, é delimitado um outro território (sobre territórios ver Raffestin, 1993).

Apesar da maioria das referências serem elogiosas à Universidade no que tange à infraestrutura, alguns aspectos negativos são levantados: "A infra-estrutura é boa, tendendo a ser ótima, com pequenas carências materiais devido às diferenças climáticas (número de salas climatizadas ainda insuficiente)" (professor atuando no curso de Administração de Empresas, trabalha há três anos na UNISINOS). No dizer de outro professor: "o único reparo dirige-se ao acervo da Biblioteca Central, que carece de uma atualização mais pronta em termos dos mais recentes títulos publicados" (professor atuando no curso de Administração de Empresas, trabalha há 10 anos na UNISINOS). Para um professor que atua no curso de Administração Hospitalar (trabalha há 2 anos e meio na UNISINOS): "A Universidade oferece uma boa estrutura e está melhorando, ainda mais. Pode melhorar na área de informática". Na visão de uma professora que atua junto ao curso de Ciências Econômicas (trabalha há 12 anos na UNISINOS): "Universidade: a infra-estrutura é ótima, os alunos e os professores têm a sua disposição instalações necessárias às atividades. Um dos problemas reside na forma de atendimento da biblioteca que não permite o acesso dos alunos as estantes de livros, impedindo-os, portanto, de fazer suas consultas bibliográficas com mais liberdade".

O incentivo à qualificação docente, **segundo** tema, é reconhecido pelos professores: "Um trabalho constante está sendo efetuado pela UNISINOS no sentido de atualizar e desenvolver o professor, tendo colocado inclusive o núcleo de apoio pedagógico a disposição do professor para auxiliá-lo neste fim" (professor atuando no curso de Comércio Exterior, trabalha há pouco tempo na UNISINOS). Para um professor que atua junto ao curso de Ciências Contábeis (trabalha há 2 anos na UNISINOS): "A Universidade como instituição é ótima, proporcionando o contínuo aperfeiçoamento de seu corpo docente com reflexo direto nas atividades relacionadas ao aluno". No dizer de outro professor: "A universidade está apostando na formação de seu quadro, incentivando a frequência a cursos de pós mestrado e doutorado. Ainda não é claro quais as atividades para uma maior dedicação integral. Mas isto é um



processo que está se consolidando aos poucos no Centro" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 16 anos na UNISINOS).

O **terceiro** tema nesta categoria é o que evidencia uma noção de dinamicidade no sentido de que a Universidade está em um período de transição, necessitando de um certo tempo para a consolidação de algumas mudanças já implementadas e para a consecução das demais alterações que vierem a ser necessárias: "A infraestrutura da Universidade tem melhorado muito com o planejamento estratégico tanto na área de material como de pessoal. Todo processo de amadurecimento organizacional exige tempo, assim sendo a UNISINOS, bastante nova, certamente atingirá com rapidez patamares de eficiência que proporcionará aos seus alunos, direção, professores e comunidade onde está inserida níveis ainda maiores de satisfação" (professor no curso de Administração Hospitalar, trabalha há 21 anos na UNISINOS).

Outros discursos apesar de não serem tão representativos a ponto de configurarem um tema, mesmo assim, julga-se pertinente mencioná-los. O relacionamento com a Reitoria, por exemplo: "Pela estrutura hierárquica e administrativa, existe pouco contato com a Reitoria mas os poucos contatos foram bons" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há três anos na UNISINOS). Na percepção de uma professora: "Acho que muitas vezes não se posicionam" (professora no curso de Recursos Humanos, trabalha há 4 anos na UNISINOS). Para um professor que atua no curso de Recursos Humanos (trabalha há 20 anos na UNISINOS): "As relações com a Reitoria restringem-se ao campo formal, um pouco distante. Para uma instituição do porte da UNISINOS, normal". Segundo um professor que ministra aulas no curso de Comércio Exterior (trabalha há 1 ano e meio na UNISINOS): "O relacionamento do professor com a Universidade e com a Reitoria se dá através do Diretor do Centro, e principalmente através do Coordenador do Curso. São feitas reuniões periódicas de atualização". Já um professor que atua no curso de Ciências Contábeis (57 anos, trabalha há 28 anos na UNISINOS) tem a seguinte visão: "O relacionamento entre todos os setores e a Reitoria é excepcional (ótimo) na medida em que é baseado no respeito à pessoa humana e na idéia de sua valorização".

Quanto ao Planejamento Estratégico existem aqueles que o qualificam de forma positiva e outros professores que reclamam das poucas informações disponíveis sobre o mesmo: "A experiência de Planejamento Estratégico, recentemente iniciada, já produziu resultados animadores: profissionalização e qualificação docente; maior participação dos alunos nas decisões e processo didático; maior presença de professores em Conselhos de decisão" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 10 anos na UNISINOS). "Com o Planejamento Estratégico você deverá se interar com as poucas informações que se dispõe" (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 5 anos na UNISINOS). Nesta mesma linha da última afirmação tem-se: "funciona a nível diretivo falta os centros e os professores se apropriarem no seu dia-a-dia" (professora no curso de Recursos Humanos, trabalha há 4 anos na UNISINOS). Além dos aspectos ligados à divulgação das informações atinentes ao Planejamento Estratégico, tem-se uma crítica relativa ao processo seletivo que, segundo a professora, deveria ser repensado: "...peca quando quer qualidade e excelência na graduação e tem um processo seletivo pouco desenvolvido. Deveria ter menos vagas ou uma média mais elevada para ingressar na universidade" (professora no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 2 anos e meio na UNISINOS).

Já a Avaliação Institucional é percebida como "séria e é a única forma através da qual podemos atingir níveis maiores de eficiência" (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há aproximadamente 2 anos na UNISINOS). "Em fase de consolidação" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 2 anos na UNISINOS). "Muito grande, burocrática e não sabe especificamente o que o cliente quer. Precisa melhorar o feedback aos professores e promover uma maior participação de todos os níveis hierárquicos" (professora no curso de Recursos Humanos, trabalha há 4 anos na UNISINOS).

Segundo um professor que atua no curso de Administração de Empresas (trabalha há 2 anos e 6 meses na UNISINOS): "Entre as Universidades que trabalhei esta é aquela que apresenta o melhor ambiente de trabalho (relacionamento, transparência, infra-estrutura, etc). O apoio e o ambiente de trabalho existente estimulam o professor em realizar seu trabalho cada vez melhor". Por outro lado: "O relacionamento com a própria Universidade deve ser, num primeiro

momento sutil, pois se você se mostrar 'entendido' ou vir com vontade de fazer as coisas acontecerem, logo vai ofuscar estrelas e isso não é bom" (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 5 anos na UNISINOS). Ou ainda existe quem diga: "A comunicação e relacionamento é um ponto fraco pois as dimensões da própria UNISINOS, distanciam as pessoas. No nosso departamento, em função de muitos professores terem outras atividades dominantes, fica pouco tempo na UNISINOS. Por isso é necessário um esforço adicional para se integrar. Como diz Fernando Pessoa: 'sempre vale a pena se a alma não é pequena'" (professor no curso de Recursos Humanos, trabalha há 18 anos na UNISINOS).

#### **4.7.2.2 Categoria Alunos**

Os professores tem como tema **primeiro**, na categoria Alunos, a identificação do discente da UNISINOS como sendo um aluno-trabalhador e em face desta condição outras conclusões relacionadas com os alunos são articuladas pelos professores. No dizer de uma professora no curso de Administração de Empresas (trabalha há 5 anos na UNISINOS): "Os alunos que compõem o corpo discente são, na grande maioria, alunos-trabalhadores. Eles tem 'pouco tempo' para estudar e reclamam bastante quando o professor é exigente. Acredito que isso é um desafio p/ o professor que precisa ensinar os alunos a gostar do estudo e a aprender a pesquisar". "Em relação aos alunos, sua maioria é constituída de estudantes que trabalham ao dia; submetendo-se a jornadas extenuantes" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 10 anos na UNISINOS). "Nossos alunos, via de regra, trabalham durante o dia e muitas vezes chegam cansados na aula, necessitando de cuidados para manter a turma atenta" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 9 anos na UNISINOS). "Na maioria esmagadora são trabalhadores que estudam apresentando cansaço, o que se nota mais a partir das 9:30 ou 9:45" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 16 anos na UNISINOS).

Em uma entrevista realizada com um professor de Administração de Empresas (60 anos, trabalha há 21 anos e meio na UNISINOS), essa noção de aluno trabalhador é identificada e de certo modo mostra como o professor se constrói a partir dessa relação:

"É que isso aqui na verdade é uma Universidade Privada, é particular. Em outras palavras, o nosso aluno, o nosso aluno é, vamos dizer assim, é aquele que trabalha durante o dia, precisa trabalhar durante o dia, não é? ... e isso também condiciona a nossa maneira de se comportar. É aquele que já trabalhou durante o dia todo e vem estudar à noite, se vê que muitos deles tem, passam por sacrifícios para manter os estudos e isso também de certa forma eu acho que cria uma empatia né? do professor com os alunos" (entrevista realizada em 09/07/97).

O **segundo** tema da categoria Alunos mais presente entre os professores é a de que os mesmos são interessados: "Em geral são alunos interessados naquilo que estão estudando e no curso que escolheram" (professora no curso de Comércio Exterior, trabalha há 2 anos na UNISINOS). E ainda: "Diante disso (trabalho), nossos alunos demonstram bastante interesse no aprendizado, colaboram nas aulas e são bastante participativos" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 9 anos na UNISINOS). Outro professor que atua no curso de Ciências Contábeis (trabalha há 2 anos na UNISINOS): "O aluno da UNISINOS é maduro, consciente do seu papel na instituição, interessado em assimilar os conhecimentos necessários à profissão que irá exercer. É claro que há exceções".

Nas palavras de um professor que ministra aulas no curso de Ciências Contábeis (trabalha há 28 anos na UNISINOS): "Um conjunto de alunos que embora em sua quase totalidade tenha atividade profissional diurna é geralmente muito consciente da necessidade de estudar e colabora com o professor na atividade didática".

A segurança e insegurança dos alunos é atrelada a idade dos mesmos: "O perfil dos alunos varia, desde adolescentes ainda inseguros com perfil do II grau até alunos maduros, profissionais de bom nível. As turmas diurnas tem alunos com idade mais tenra, adolescentes" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 3 anos na UNISINOS).

Outro tema, o **terceiro** dentro da categoria Alunos, é a de que os mesmos são exigentes e críticos. No entender de um professor que atua junto ao curso de Administração Hospitalar

(trabalha há 6 anos na UNISINOS): "São maduros e tem uma grande vontade de aprender (são exigentes no sentido de sempre desejarem o seu melhor)". Na visão de um professor que atua junto ao curso de Administração de Empresas (trabalha há 2 anos e 6 meses na UNISINOS): "Os alunos são muito exigentes, de bom nível". Segundo uma professora que ministra aulas no curso de Administração de Empresas (trabalha há 4 anos na UNISINOS), os alunos: "alguns querem levar algo mais da Universidade e exigem isto". Nas palavras de outro professor: "Críticos, exigentes, abertos e receptivos" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 2 anos na UNISINOS).

O **quarto** tema dentro da categoria é o que revela que, na concepção dos professores, as deficiências dos discentes tem origem no II Grau: No entender de uma professora que ministra aulas para o curso de Ciências Contábeis (trabalha há 2 anos e meio na UNISINOS): "...há alguns que tem uma dificuldade muito acentuada para raciocínio lógico e quantitativo". Na percepção de um professor atuante na área de Ciências Contábeis (trabalha há 16 anos na UNISINOS): "Os alunos tem na sua maioria, nível e deficiências oriundos do 2.º grau, o que acarreta bastante empenho quanto a obter raciocínio adequado aos conteúdos apresentados". Na vivência de um professor ministrante de aulas no curso de Economia (trabalha há 16 anos na UNISINOS): "Temos problemas com os alunos em relação a exigência de leitura, pois os mesmos são avessos a mesma, e devemos forçar e intensificar trabalhos com criatividade para despertá-los para a importância de terem domínio da teoria que é base na tomada de decisões".

Por outro lado, o **quinto** tema dentro da categoria Alunos é sobre suas origens, interiorana e do Vale: "Possuem um perfil diferenciado de outras Universidades. Muitos vem do interior e conservam um certo 'respeito' pelo professor, devido a sua cultura. Ao mesmo tempo em que este 'respeito' possibilita um bom relacionamento professor aluno, por outro lado dificulta o diálogo e a participação em aula. Muitos se tornam muito passivos, tornando difícil o professor conseguir maior participação" (professora no curso de Comércio Exterior, trabalha há 2 anos na UNISINOS).

Em uma entrevista realizada com um professor de Administração de Empresas (trabalha há 21 anos e meio na UNISINOS) essa diferenciação entre o aluno da UNISINOS e o de outra Universidade também é revelada:

"Mas ele é um aluno assim, acho que é diferente, daquele aluno da UFRGS, que assiste aula durante o dia, portanto, quem sabe, não precisa trabalhar, não é? Tem uma condição melhor, não é? ... quem sabe um aluno lá seja de um preparo intelectual mais elevado que o nosso. Aqui a gente nota, como tem gente aí que vem de supletivo, né, e como escreve mal, se manifesta mal, não é? Não é regra geral aqui não é a nata me parece. A nata de Porto Alegre vai para a UFRGS, pra PUC. Ah, outros lugares aí. Mas a Universidade, eu não sei, ela tem qualquer coisa assim de, ela atrai gente de muitos municípios distantes, mesmo de Porto Alegre, que não é tão distante, ela atrai, mas digamos de Caxias que lá existe curso de Administração, de Novo Hamburgo lá tem curso de Administração. A UNISINOS eu acho que até ela tá criando uma imagem, ela tem uma imagem assim, olha, uma Universidade boa dos alunos freqüentarem talvez. ... Não sei me parece isso aí, um lugar bom assim. Aqui não vejo brigas, greves, manifestações... . É um aluno que eu acho, que eu não sei, é resulta dessa dificuldade que eles tem de pagar os estudos, entende, e trabalhar durante o dia, por consequência estudar a noite, eles já estão cansados do trabalho, não é? Isso é o que cria uma certa identidade, identidade diferente de outras, por exemplo, a UFRGS, não é, tá numa situação diferente, né?" (entrevista realizada em 09/07/97).

Esse depoimento deixa clara a visão do professor acerca do aluno, qual seja, a de um aluno que trabalha para pagar os seus estudos e que possui um nível de escolaridade anterior mais baixo e de certa forma mais conformado com o "status quo", pois se omitem de uma maior mobilização.

Mas há quem não veja diferença entre o aluno da UNISINOS e o de outras universidades. No dizer de um professor que ministra aulas no curso de Administração de Empresas (trabalha há 2 anos na UNISINOS): "O perfil do aluno é muito parecido com o de outras Universidades: lê pouco, tem criatividade, fala demais o que não interessa, é persistente e inteligente, um tanto preguiçoso para com as datas...".

Para um professor atuante no curso de Ciências Contábeis (trabalha há 16 anos na UNISINOS), os alunos: "São pacientes, as vezes até muito acomodados, necessitando bastante estímulo, e até técnicas que os movimentem ou os façam trabalhar em sala de aula".

As exigências dos professores, segundo os mesmos, são atendidas medianamente pelos alunos, isto porque os discentes "apresentam boa disposição para trabalhar em classe, mas resistem a tarefas fora do horário de aula. Provas com questões reflexivas não são bem vistas. Há uma clara preferência por questões que exijam memorização. São alunos assíduos e raramente apresentam problemas de relacionamento com o professor" (professor no curso de Recursos Humanos, trabalha há 20 anos na UNISINOS). Ou ainda na vivência de um professor no curso de Comércio Exterior (trabalha há 1 ano na UNISINOS): "...O principal objetivo é formar-se. Interessa-se mais pela nota do que pelo conteúdo ministrado". Outro aspecto negativo: "O ponto negativo nos alunos são os constantes atrasos (de alguns) e a dificuldade de permanecer em aula para cumprir o horário" (professor no curso de Economia, trabalha há 1 ano na UNISINOS). "A maioria dos alunos trabalham durante o dia, esse fato dificulta em alguns casos a realização efetiva de tarefas que poderiam ajudar no processo de aprendizado. Isso também dificulta a frequência e a pontualidade de alguns alunos na entrada e saída em sala de aula. Alguns poucos alunos ainda se locomovem durante o período de aula, prejudicando a concentração de seus colegas e do professor" (professor no curso de Administração Hospitalar, trabalha há 21 anos na UNISINOS).

Dentro da busca da qualidade total por parte da Universidade, em um certo momento foi bastante difundida, pela Universidade, a noção "aluno-cliente" e que acabou sendo introjetada por alguns professores: "Que o aluno deve ser visto não mais como um aluno da Universidade, mas como um cliente que comprou para si um curso visando seu crescimento pessoal e profissional" (professor no curso de Comércio Exterior, trabalha há pouco tempo na UNISINOS).

Essa concepção de "aluno-cliente" acabou por trazer conseqüências danosas inclusive para o próprio aluno, na medida em que os discentes começaram a assumir a postura do "cliente-rei" (noção veiculada no meio empresarial, onde a maioria dos alunos trabalha), a quem a Instituição deveria atender em todas as suas reivindicações, inclusive impondo a forma como deveria ser conduzida a aula e os conteúdos a serem ministrados. Levados tais postulados ao

extremo, por determinados alunos, começaram a ser usados como arma contra o professor quando as tarefas exigidas eram julgadas trabalhosas.

#### 4.7.2.3 Categoria Cursos

Os temas sobre os cursos que se destacam são: em **primeiro** lugar, a necessidade de adequação dos cursos às exigências do mercado e, em **segundo** lugar, a de fomentar as iniciativas empreendedoras.

Essas visões aparecem nos diferentes discursos. Veja-se:

Com relação ao curso de Ciências Econômicas: "Temos verificado a necessidade que o mercado está exigindo profissionais com melhor preparo e com visão mais abrangente de mundo. Não sendo somente especialista em sua área de atuação" (professor no curso de Economia, trabalha há 16 anos na UNISINOS). O depoimento anterior revela ainda outra preocupação entre os professores, qual seja, a da especialização x generalização. Como conseguir equilibrar as disciplinas em um currículo que açambarque as duas possibilidades?

Em outro depoimento tem-se: "O curso é bem estruturado, com disciplinas de carga horária adequada visando formar profissionais aptos as exigências do mercado" (professor no curso de Economia, trabalha há 1 ano na UNISINOS).

Já no curso de Hospitalar: "Busca formar um profissional que seja empreendedor no sentido de adaptar-se e interferir melhorando a realidade onde será inserido" (professor no curso de Hospitalar, trabalha há 6 anos na UNISINOS). Dentro do mesmo curso as visões são diferenciadas: "O curso tem uma boa estrutura, está bastante próximo do mercado de trabalho, o que é positivo. O curso procura formar profissionais atualizados para um mercado bastante carente" (professor no curso de Hospitalar, trabalha há 2 anos e meio na UNISINOS).



No curso de Ciências Contábeis: "Assim procuramos formar profissionais competentes para ingressarem no mercado de trabalho, pois eles levam o nome da Universidade" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 9 anos na UNISINOS). Segundo outra professora que atua no curso de Ciências Contábeis (trabalha há 2 anos e meio na UNISINOS): "Tipo de profissional pela estrutura de curso é para atender o mercado de trabalho a nível de baixa e/ou média gerência. Não um empreendedor". E ainda: "O curso objetiva formar não um profissional meramente mecanicista, mas que tenha potencial de pensar/refletir sobre os temas da área contábil. Isto envolve conceitos teóricos, que buscamos apresentar aliados a prática" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 16 anos na UNISINOS).

Os professores que ministram aulas no curso de Comércio Exterior possuem a seguinte visão sobre o curso: "A Unisinos está muito empenhada em formar profissionais de elevado nível, e principalmente que estes profissionais tenham reduzidas as diferenças acadêmicas e práticas. Isto é, que ao final do curso o aluno esteja mais próximo possível das empresas/negócios" (professor no curso de Comércio Exterior, trabalha há pouco tempo na UNISINOS). Porém, outro professor acredita que o curso é "eminente teórico" (professor no curso de Comércio Exterior, trabalha há 1 ano na UNISINOS). No entender de outro professor que ministra aulas no curso: "Minha opinião é que o curso deveria ter um nível de exigência maior, com turmas menores para formar melhores profissionais" (professor no curso de Comércio Exterior, trabalha há 1 ano e meio na UNISINOS).

Vale destacar que em muitas disciplinas os professores chegam a ter cerca de sessenta alunos em sala de aula, o que sem dúvida requer um esforço maior por parte dos mesmos no que concerne à didática. O tratamento das individualidades e especificidades de cada aluno acabam na maioria das vezes sendo negligenciadas em face do contexto.

Com relação ao curso de Recursos Humanos: "O curso de Adm. Hab. em Recursos Humanos, está estruturado no sentido de formar um profissional de RH voltado para os aspectos que envolvem as relações das pessoas entre si, das pessoas com as organizações e com as instituições. Procura, também desenvolver o espírito crítico do aluno e a sua capacidade de

pesquisar e buscar recursos além da estrutura curricular" (professor no curso de Recursos Humanos, trabalha há 20 anos na UNISINOS). No entender de outro professor o curso tenciona formar: "Profissional multidisciplinar, empreendedor, aberto as mudanças e com capacidade para entender os cenários em que atua" (professor no curso de Recursos Humanos, trabalha há 2 anos na UNISINOS). Segundo um professor: "Pretende-se formar um aluno com visão generalista, desenvolvendo um campo conceitual integrado com e em todas as áreas da empresa, num conceito de multifunção" (professor no curso de Recursos Humanos, trabalha há 18 anos na UNISINOS).

O curso de Administração de Empresas é visto da seguinte forma por uma professora que ministra aulas no mesmo: "Quanto ao Curso, também é um desafio, pois o professor precisa 'fazer ginástica' para trazer assuntos atuais e emergentes e não fugir do currículo (uma estrutura estática). O professor precisa formar profissionais conscientes e não pincelar os conteúdos com medo da concorrência no futuro" (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 5 anos na UNISINOS). No entender de outro professor o curso objetiva: "... formar profissionais empreendedores mudando de orientação recentemente (empregados -----> empreendedores)" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 3 anos na UNISINOS). A resistência dos alunos com relação aos conhecimentos teóricos fornecidos pelo curso também é mencionada por um professor: "Em relação ao tipo profissional, a maioria dos alunos busca um formação eminentemente prática, oferecendo forte resistência a conteúdos de desenvolvimento mais teórico" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 10 anos na UNISINOS). Segundo outro professor, o profissional que tenciona formar deverá ser: "Moderno, atualizado, capaz técnica e gerencialmente, com habilidade de relacionamento e com bagagem para entender o mundo ao seu redor (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 2 anos na UNISINOS). E ainda no dizer de mais um professor: "Os cursos são bem estruturados, conteúdos programáticos que atendem aos objetivos e visam formar profissionais competitivos e adequados a demanda do mercado" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 2 anos e 6 meses na UNISINOS). A estrutura do curso

segundo um professor que ministra disciplinas no mesmo: "Muito boa, dinâmica em constante mudança" (trabalha há 2 anos na UNISINOS).

#### **4.7.2.4 Categoria Funcionários**

O tema que ocupa a **primeira** posição, nesta categoria, é a do bom relacionamento entre professores e funcionários: "O relacionamento com funcionários e colegas é muito bom, tendendo a ótimo, se houver maior integração" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 3 anos na UNISINOS). Outro professor (no curso de Comércio Exterior, trabalha há 1 ano na UNISINOS): "o relacionamento com ...funcionários é de fácil acesso, tranqüilo e em nível de igualdade e cordialidade". Para uma professora que atua no curso de Ciências Contábeis (trabalha há 2 anos e meio na UNISINOS), o relacionamento com os funcionários caracteriza-se positivamente por serem os mesmos: "gentis, prestativos, educados". "Mas há quem veja de outro modo as relações com os funcionários: "paternalista e c/ padrinhos" (professora no curso de Recursos Humanos, trabalha há 4 anos na UNISINOS). Especificamente com relação aos funcionários da Posto de Atendimento: "...encontrarás no POSTO DE ATENDIMENTO do C5 pessoas sempre atenciosas, competentes e dispostas a tornar o teu trabalho mais tranqüilo" (professor no curso de Administração Hospitalar, trabalha há 6 anos na UNISINOS).

O bom relacionamento com os funcionários é algo que aparece inclusive nos momentos tidos como extraordinários, isto é, nos momentos ritualizados.

#### **4.7.2.5 Analisando a fala dos professores**

A díade ordem/desordem também se encontra no discurso dos professores, porém, com uma predominância da ordem. Na categoria cursos tem-se tão somente representações da ordem. Na categoria Alunos, ordem/desordem estão presentes; os subtemas alunos-trabalhadores, interessados e exigentes e críticos e do interior e do Vale, encontra-se no âmbito da ordem; por outro lado, dificuldades advindas do II Grau no campo da desordem. Na categoria Universidade, a boa infra-estrutura e recursos, o incentivo à qualificação docente, estaria no espectro da ordem e os avanços que ainda não se consolidaram no âmbito da desordem. Na categoria funcionários, o bom relacionamento enquadra-se no âmbito da ordem.

#### **4.7.3 A fala dos funcionários da UNISINOS**

Os funcionários tiveram uma certa tendência em elencar as atividades burocráticas a serem desempenhadas rotineiramente. Todavia, o tema que mais se sobressaiu é enquadrável na categoria Própria Atuação e diz respeito à responsabilidade e à dedicação para com aquilo que executam.

##### **Categoria Própria Atuação**

###### **1.º Responsabilidade/dedicação**

Os conteúdos dos temas presentes nas falas dos funcionários tendem a privilegiar tão somente as positivities.

##### **4.7.3.1 Categoria Própria Atuação**

Uma funcionária (trabalha há 3 anos na UNISINOS) ao explicar o cotidiano da sua atividade para um futuro hipotético colega assim se expressou:

"Lhe diria que, ele deveria ser discreto no tratamento com os professores até conseguir alguma afinidade, não devendo ser atirado em opiniões pessoais. Qto. aos alunos deveria manter uma postura sem tomar partido, nem da Universidade, nem do aluno, expor como funciona o Centro e se ater apenas aos fatos de seu trabalho, não querendo fazer guerra, sem ser defesa ou tampouco acusação. Qto. as chefias manter o respeito e executar cada vez melhor o seu trabalho, mesmo que este seja ouvir, ou fazer uma cópia de xerox.

Ser uma pessoa sempre limpa e vestir algo simples, mas de bom gosto. Se puder fazer algo que não foi você que iniciou, faça, pois o que importa é o resultado final. O grupo sempre terá um bom resultado e isso conta pontos. As vezes trabalhar um pouco mais lhe fará bem e aos outros, e o Centro só terá lucro com um funcionário tão atuante como você. Boa sorte. Conte comigo, estou aqui".

A neutralidade proposta pela funcionária no que diz respeito à relação professor-aluno além de ser condizente com a atividade exercida, tem uma conotação maior na medida em que a maioria dos funcionários que trabalham na Universidade são igualmente alunos, porém, sob a condição de realizarem um curso em outro Centro que não aquele onde trabalham. Os funcionários recebem algumas vantagens em termos de isenção de pagamentos de créditos.

A questão da aparência é ressaltada pela funcionária e revela um pouco a presença dos pressupostos do fundador da Companhia de Jesus no imaginário institucional. Segundo Ullmann (1991, p. 246):

"Quanto à admissão de candidatos para a Companhia, Loyola queria-os aptos. Para tanto, tomava em conta a compleição física. Indivíduos de aparência não-atraente só os aceitava se a compensavam com exímias qualidades de espírito. Até quem tivesse um nariz um tanto deformado ou torto, conta o Pe. Ribadeneira, não era admitido por Inácio. Aos que o repreendiam por tal severidade e exigência, respondia: 'Mala facies, malus faciens' (um rosto feio, um agente ruim). Considerando que, em geral, no século XVI, facilmente se obtinha o hábito religioso, sem dúvida para arrebanhar multidões de clérigos, que se opusessem à expansão da heresia, parecia exagerado o rigor de Inácio. No entanto, por detrás dessa atitude, ocultava-se a prudência. Não lhe importava a quantidade e, sim, a qualidade, sob todos os aspectos".

Por sua vez, no dizer de outro funcionário (trabalha há 1 ano e 8 meses na UNISINOS):  
"... o essencial...é que este meu amigo possua muita responsabilidade e determinação para um bom desempenho no seu trabalho que passará a ser o seu cotidiano por um bom tempo". Aqui o funcionário deixa entrever que se forem seguidas as regras com empenho e dedicação a

possibilidade de permanência no cargo dá-se por um longo período, sendo afastada, portanto, uma demissão injustificada, pelo menos em tese.

Nas palavras de outro funcionário vê-se a preocupação com a clientela a quem ele atende: "Eu passaria para o meu amigo, para ele ter o máximo de responsabilidade para atender o público universitário, que é tão exigente" (trabalha há 2 anos na UNISINOS).

A reciprocidade em face do bom atendimento é exacerbada por outra funcionária (trabalha há 2 meses na UNISINOS):

"O cotidiano no Centro cinco, tem um ambiente muito bom, as pessoas pedem as coisas, com educação, agradecem e são muito atenciosas quando é solicitado à elas uma informação ou até mesmo uma ajuda.

Quanto as tarefas a serem executadas, devem ser feitas com muita atenção e dedicação para que cada coisa seja feita da melhor forma possível.

Dedicar-se as tarefas a serem realizadas, com a importância desejada, o ambiente de trabalho será melhor e a forma como as outras pessoas, as quais lhe pedem as informações, irão lhe tratar será a melhor".

#### **4.7.3.2 Analisando as falas dos funcionários da UNISINOS**

Embora os funcionários possam ter feito referências a outros aspectos, o recorrente foi a dedicação e a responsabilidade com que devem desenvolver as suas atividades. Portanto, dentro dos ditames da ordem.

#### **4.7.4 Entrecruzando a fala dos alunos, professores e funcionários da UNISINOS**

O quadro a seguir permite a visualização das falas dos diferentes atores enquadradas nas respectivas categorias e temas.

### **Quadro 1**

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**

<b>ATORES</b> <b>CATEGORIAS</b>	<b>ALUNOS</b>	<b>PROFESSORES</b>	<b>FUNCIONÁRIOS</b>
Universidade	- Boa infra-estrutura e recursos - Mensalidades altas - Inexistência de turmas - Trânsito	- Boa infra-estrutura e recursos - Incentivo à qualificação do corpo docente - Avanços que ainda não se consolidaram	-----
Professores	- Competentes - Despreparados	-----	-----
Alunos	- Amizades	- Alunos-trabalhadores - Interessados - Exigentes e críticos - Dificuldades provenientes do II Grau - Alunos do Interior e do Vale	-----
Cursos	- Cadeiras desnecessárias - Defasagem teoria e prática	- Voltado para o mercado - Visando formar empreendedores	-----
Própria Atuação	- Esforço	-----	- Responsabilidade/ dedicação
Funcionários	-----	- Bom relacionamento com os funcionários	-----

**Fonte: Dados coletados**

A percepção dos alunos sobre o papel que eles próprios possuem, onde o esforço aparece como tema primeiro pode ser cruzada com segundo tema dos professores, qual seja, o "interesse" dos alunos. Assim, aquilo que os alunos entendem como sendo de sua responsabilidade esforçar-se, o professor reconhece como interesse de parte dos discentes. A boa infra-estrutura e os recursos são recorrentes nas falas de alunos e de professores. Para ambos esse tema ocupa a primeira posição na categoria Universidade. Por seu turno a dedicação e responsabilidade presente na fala dos funcionários encontra ressonância na fala positiva dos professores com relação a eles.

Nas falas dos alunos, o relacionamento com os funcionários não se faz presente.

A diferenciação no que diz respeito à cultura organizacional, do Centro de Ciências Econômicas da UNISINOS, aparece nos temas próprios de cada grupo de atores que não

encontram consonância entre si. A fragmentação se faz presente quando a temática boa infraestrutura e recursos é uma constante na fala de dois grupos de atores, colocando à mostra determinados aspectos que são partilhados por indivíduos, independente do grupo em que se encontram. A integração é obtida pela predominância da ordem.



## 5 "A EXPRESSÃO DO NOSSO TEMPO" 5: A UFRGS

### 5.1 O campus central

Na Avenida João Pessoa, número 52, em Porto Alegre, localiza-se o prédio (integrante do campus Central) que abriga a Faculdade de Ciências Econômicas e a Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.<sup>6</sup> Um tanto diferente da arquitetura dos prédios que o circundam, imponentes em sua beleza histórica - o prédio do Direito e da Engenharia Velha - ocupa uma movimentada esquina onde o monóxido de carbono dos ônibus, lotações e carros geram poluição ambiental e o ruído produzido pelos mesmos parece inviabilizar qualquer atividade que requeira maior concentração. Mas, é em meio a essa dinâmica social que o conhecimento vem sendo gerado e repassado ao longo das gerações. As árvores (Typas) que adornam a calçada revelam a necessidade de uma poda de regeneração a ser feita pela Prefeitura de Porto Alegre. As árvores, folhagens e grama existentes no âmbito da Faculdade parecem merecer pouca atenção. Uma grade e um portão de ferro traçam os limites entre o mundo exterior e o interior da academia. O portão trancado por volta das 22h 30min da noite, permanece aberto de dia possibilitando o acesso de qualquer cidadão ao seu interior, uma vez que a Legislação assim o exige por se tratar de um prédio público.

Do portão de ferro até a escada de 4 degraus há uma distância de cerca de quatro metros, a escada dá acesso a um avarandado (sustentado por imponentes colunas) de dois metros e meio aproximadamente terminando diante de uma pesada porta envidraçada marcada

---

5 Chamada publicitária relacionada com os 60 anos da Universidade, comemorados em 1994.

6 Ao tempo em que foram coletados os dados, a Escola de Administração e a Faculdade de Ciências Econômicas estavam situadas geograficamente em um mesmo prédio. Em agosto de 1999, a Escola de Administração passou a ter instalações próprias, situada na Rua Washington Luiz, n.º 855.

pelo tempo e com problemas na maçaneta. O interior revela um amplo saguão sóbrio (ou seria sombrio). Do lado direito de quem entra no prédio um balcão em madeira escura recorta o espaço destinado aos funcionários que atuam na portaria dando informações e cuidando da movimentação. Seguindo-se ainda deste lado, uma porta de vidro permite o ingresso no que muitos chamam de "o coração da Faculdade", ou seja, na Biblioteca. Ao lado dessa porta tem-se um mural destinado aos avisos relacionados com o corpo funcional da Universidade. Várias placas colocadas nas paredes servem para homenagear e contar a história da faculdade.

De costas para a rua, do lado esquerdo, bancos de madeira contornam parte da entrada, segue-se uma sala que concentra os equipamentos de reprodução de cópias, cujos recursos financeiros obtidos com as mesmas são da própria faculdade, sendo que a operadora é funcionária da Universidade.

Uma larga escadaria situa-se bem ao centro da edificação de modo que quem se encontra no terceiro andar pode visualizar os demais andares. Logo no primeiro lance da escada, encontram-se duas floreiras com plantas ornamentais, bastante empoeiradas, denotando a falta de cuidado com que são tratadas. Atrás, na parede, consta uma indicação de que o vitral foi presente da turma de economistas de 1962.

Ainda no térreo, embaixo da escada situa-se um dos bares, o mais antigo e que passou dos avós para os netos em termos de arrendamento. Este bar possui duas aberturas, uma à direita e outra à esquerda que costumava viabilizar a circulação das pessoas do interior do prédio da FCE (como é chamada a Unidade) ao estacionamento e demais Unidades que circundam a área, além de permitir o acesso a uma espécie de sacada que dá para o estacionamento interno. De tempos em tempos, esse espaço recebia mesinhas permitindo o exercício de uma maior sociabilidade no local.

À esquerda de quem entra no prédio tem-se um corredor que abriga de um lado elevadores antigos (finalmente reformados em 1998) que servem os três andares do prédio, e um pequeno depósito de bebidas e outros suprimentos e, do outro lado, dois banheiros e uma porta de vidro que permite a passagem (se está aberta) para o estacionamento e ao final do mesmo,

em uma área sob a gestão do Diretório Acadêmico dos cursos de Economia, Contábeis e Atuariais - DAECA, outra cantina, a do "Seu Zé", e o "Xerox do Neco". Um mezanino neste local permitiu a instalação do DAECA.

Os espaços foram todos aproveitados. A construção é antiga, com um pé direito alto. Sendo assim, em vários locais foram construídos mezaninos objetivando otimizar a estrutura física. No primeiro andar, verifica-se a existência de placas e de painéis de antigos alunos - algo obrigatório no passado quando as turmas imortalizavam a sua passagem pela Universidade através destes painéis. Murais espalhados por todo o corredor trazem informações de interesse de alunos e professores. A ampla sala dos professores é pouco utilizada, também foi reformada em 1998 e traz em suas paredes as marcas das várias gerações que conduziram os destinos da Faculdade de Ciências Econômicas mediante as fotos oficiais de seus Diretores. A sala possui uma ampla sacada que dá para a Avenida João Pessoa, geralmente não utilizada.

Vale destacar que em todos os andares inúmeros murais trazem as mais diversas informações, dentre elas, relatórios de notas, vagas para estágios, etc. No terceiro andar, encontra-se o auditório da Faculdade de Ciências Econômicas e o Laboratório de Informática da Faculdade. Aos poucos, cada Departamento procurou melhorar as suas instalações com os recursos advindos de cursos de Especialização e de Extensão. A primeira iniciativa partiu do Programa de Pós-Graduação em Administração, cuja secretaria, hoje, fica no primeiro andar, com salas destinadas aos seus cursos de pós-graduação no terceiro andar. Durante muito tempo professores e alunos tiveram de conviver com os cupins e os morcegos que ocupavam "sem cerimônia" as instalações. Diante do propósito de, através dos cursos de Especialização, gerar recursos para melhorar as condições dos cursos de cunho mais acadêmico e com a colaboração de outras organizações, as salas do terceiro andar cuja precariedade era notória, passaram por uma reforma que as tornou adequadas ao processo de ensino-aprendizagem. A primeira sala a ser recuperada foi a de número 35, local onde, atualmente, encontra-se a secretaria da Pós-Graduação em Ciências Econômicas. Mais tarde, foram reformados os conjuntos 31 e 32, como são chamados, que a partir de então não ficaram mais abertos, é preciso pegar a chave junto à secretaria do Pós-Graduação em Administração. Sendo que uma das salas do conjunto 32 é

partilhada com o curso de Ciências Contábeis, que costuma utilizá-la para ministrar os seus cursos de Especialização. Os demais Departamentos integrantes da Faculdade de Ciências Econômicas reclamam desse monopólio e sobre a expansão da Administração que vai tomando conta dos espaços, cria salas para os seus docentes que em sua maioria são docentes com 40 horas em dedicação exclusiva à Universidade e ocupam vários gabinetes no primeiro andar. O curso de Economia também estabelece um espaço destinado ao seu corpo docente, no segundo andar. Aos poucos os cursos de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas começam a investir em obras, uma vez que os recursos advindos da própria Universidade são insuficientes. Todavia, o número de salas de aula acaba sendo reduzido e o espaço para as atividades administrativas e de pesquisa começa a ser efetivamente ocupado. Os alunos de graduação dos cursos de Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e de Administração de Empresas percorrem vários prédios do campus central e muitas vezes vêm-se obrigados a deslocarem-se para outro campus. A antiga sede, que fôra da Escola Técnica de Comércio, é, hoje, ocupada por alunos dos cursos supra citados. Todavia, essas instalações apresentam-se em péssimo estado de conservação.

O Departamento de Ciências Administrativas ocupa uma sala situada no segundo andar. O mesmo se dá com o Departamento de Ciências Contábeis, sendo que a secretaria dos cursos de Especialização em Contábeis fica no primeiro andar. Já o curso de Ciências Econômicas concentra as secretarias dos cursos de Graduação e Pós-Graduação no terceiro andar. Uma escada bem mais estreita, no terceiro andar, conduz ao sótão. O Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) alocado neste sótão da Faculdade exerce neste local as suas atividades. Por sua vez, o Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas (IEPE) possui um prédio do outro lado da Avenida João Pessoa, bem em frente à Faculdade de Ciências Econômicas, onde pesquisas nesta área são realizadas.

Em 1998, o Programa de Pós-Graduação em Administração, juntamente com o CEPA, assume uma posição até então não posta em prática por nenhum outro curso ou Programa e aluga um prédio de três andares, 1.000 m<sup>2</sup>, próximo à Faculdade de Ciências Econômicas, denominado de Centro de Desenvolvimento Gerencial. As salas de aula são acarpetadas e com

toda a tecnologia necessária para o exercício da atividade de um professor. Um amplo laboratório de informática abrigará todos os bolsistas. Há também neste local, salas para reuniões e gabinetes a serem compartilhados, cada um, por dois professores pesquisadores. A secretaria dos cursos de Especialização encontra-se aí situada. Embora essa infra-estrutura de salas de aula seja destinada prioritariamente aos cursos pagos, alguma atividade de cunho mais acadêmico acaba sendo igualmente desenvolvida neste *locus*, como por exemplo, as bancas de defesa de tese ou dissertação. Todas as instalações, desde banheiros até o laboratório de informática foram projetados visando ao conforto da comunidade acadêmica e em função disso, alguns cuidados foram tomados no sentido de se preservar adequadamente limpo o local. Para tanto, cartazes proibindo o consumo de café, alimentos e fumo estão espalhados por toda a parte. Para tais situações, existe um local próprio, onde máquinas de auto-serviço podem ser utilizadas, para um cafezinho, um refrigerante ou algum alimento. E, em março de 1999, a Escola de Administração recebe o prédio da extinta Delegacia Regional do MEC para se instalar. O prédio de quatro andares começa a ser ajustado para abrigar salas de aula, secretarias da graduação e pós-graduação, departamento, professores, a Empresa Júnior, o Centro Acadêmico, a Direção e a Vice-Direção. Tal construção localiza-se próxima ao Centro Administrativo do Estado, o que implica a desvinculação geográfica da Escola do campus central.

## 5.2 Conhecendo a UFRGS com dados oficiais

Até 10 de agosto de 1998, os dados mais atualizados sobre a Universidade disponíveis na INTERNET correspondiam aos de 1996. No que concerne à área física, os quatro campi que formam a UFRGS totalizam 277.618 m<sup>2</sup> de área construída o que acrescido de unidades dispersas como a Colônia de Férias, o Centro de Estudos Limnológicos e Marinhos (CECLIMAR), os Transmissores da Rádio, etc. totalizam 300.944 m<sup>2</sup> à área construída. O campus Central dividido em primeiro quarteirão, segundo quarteirão e entorno perfaz 98.589 m<sup>2</sup> de área. O acervo bibliográfico da UFRGS perfaz um total de 825.086 títulos distribuídos entre livros (482.617); periódicos (15.715 títulos); base de dados (57 títulos); CD (114); vinil (1.446); disquetes (383); filmes (170); fitas K7 (368); fitas de vídeo (646); folhetos (159.114); fotos (48); globos (2); mapas (974); microfilmes (154.142); negativos (192); partituras (4.135); slides (3.777) transparências (1.186).

Quanto aos docentes, 543 trabalham em regime de 20 horas, 221 em regime de 40 horas e 1446 em regime de dedicação exclusiva, sendo que 382 (17,29%) possuem como titulação Graduação; 260 (11,76%) Especialização; 756 (34,21%) Mestrado; e 812 (36,74%) Doutorado/Livre Docência.

As atividades de apoio são realizadas através do trabalho de 3.240 servidores. No primeiro semestre de 1996, a Universidade tinha 19.211 alunos matriculados em seus diversos cursos de Graduação, dos quais 875 obtiveram a titulação; no segundo semestre de 1996, o número de matriculados foi de 17.950 e as conclusões de curso atingiram 1.184 alunos.

No campo da pesquisa, em 1996, haviam 1.934 projetos em andamento e 403 concluídos. Referentes às Ciências Sociais Aplicadas, a Economia possuía 22 projetos em andamento e 6 concluídos; a Administração 43 projetos em andamento e 4 concluídos.

Em 1997, a infra-estrutura da Universidade, em dados numéricos era a seguinte (**Jornal da Universidade UFRGS**, dez.1997):

4 Campi;

1 Editora;

27 Unidades Universitárias;

94 Departamentos;

15 Órgãos Auxiliares;

9 Órgãos Suplementares;

1 Planetário;

1 Hospital Universitário;

4 Restaurantes Universitários;

3 Casas do Estudante;

2 Colônias de Férias;

1 Creche;

1 Escola Técnica;

1 Colégio de Aplicação 1.º e 2º Graus;

2 Centros de Estudos Interdisciplinares;

30 Bibliotecas;

825086 exemplares de Acervo (livros, periódicos, CD, fitas K7, fotos, etc.)

A Universidade mantém: 54 cursos de Graduação, cujo ingresso se dá via Vestibular; 200 cursos de aperfeiçoamento e especialização (Pós-Graduação lato sensu) destinados à formação de especialistas em áreas específicas do conhecimento; 95 cursos de mestrado e doutorado (Pós-Graduação stritu sensu) visando à formação de pessoal qualificado para o exercício de atividades de ensino e pesquisa. Em 1997, a UFRGS promoveu atividades de extensão que resultaram em 330 eventos e 130 cursos (**Jornal da Universidade UFRGS**, dez 1997).

### 5.3 Estrutura organizacional da Universidade e das Unidades

A UFRGS, no artigo 2 de seu Estatuto (publicado no Diário Oficial da União em 11 de janeiro de 1995), declara: "A UFRGS, como Universidade Pública é a expressão da sociedade democrática e pluricultural, inspirada nos ideais de liberdade, de respeito à diferença, e de solidariedade, constituindo-se em instância necessária de consciência crítica, na qual a coletividade possa repensar suas formas de vida e suas organizações sociais, econômicas e políticas".

A UFRGS está estruturada em: Conselhos Superiores; Reitoria; Hospital Universitário; Unidades Universitárias (Institutos, Faculdades e Escolas, com seus Órgãos Auxiliares, Institutos Especializados e Centros de Estudos Interdisciplinares).

Os órgãos que compõem a Administração Superior da UFRGS são:

- Conselho Universitário (CONSUN) - é o órgão máximo de função normativa, deliberativa, e de planejamento da Universidade;

- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) - é o órgão técnico com funções deliberativa, normativa e consultiva sobre ensino, pesquisa e extensão;

- Conselho de Curadores (CONCUR) - é o órgão fiscalizador da gestão econômico-financeira da Universidade;

- Reitoria - é o órgão executivo da administração superior que coordena e supervisiona todas as atividades universitárias. Compete ao Reitor dirigí-la mediante um mandato de quatro anos, sendo o Reitor, o presidente do CONSUN e do CEPE. Integram a Reitoria: o Gabinete do Reitor; as Pró-Reitorias (Graduação-PROGRAD, Pós-Graduação e Adjunta de Pesquisa-PROPESP, Extensão-PROEXT, Planejamento-PROPLAN, Administração-PRORAD,



Recursos Humanos e Serviços à Comunidade-PRORHESC); a Procuradoria Geral; os órgãos suplementares e os órgãos especiais de apoio.

É de competência dos órgãos suplementares cumprir objetivos especiais de natureza científica, técnica, cultural, recreativa e de assistência. Destacam-se: Biblioteca Central; Centro de Processamento de Dados; Centro Nacional de Supercomputação; Centro de Teledifusão Educativa, Cinema e Teatro, Editora, Instituto Latino-Americano de Estudos Avançados e Museu Universitário.

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre constituiu-se no hospital universitário da UFRGS. Trata-se de uma empresa pública com personalidade jurídica de direito privado, serve de área hospitalar para as atividades da Faculdade de Medicina e de outras unidades da área da saúde. O Hospital de Clínicas administra e presta serviços de assistência médico-hospitalar.

As chamadas Unidades Universitárias compreendem as faculdades, as escolas e os institutos centrais, todos enquadram-se no mesmo nível hierárquico.

A UFRGS ainda possui 15 órgãos auxiliares com atribuições de apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A Escola de Administração, um dos objetos dessa pesquisa, tem por finalidade e filosofia, de acordo com o Regimento da Unidade:

Art.2.º - A Escola de Administração tem por finalidade a formação de recursos humanos para o desenvolvimento das organizações gerando, sistematizando e difundindo o conhecimento em administração através das seguintes atividades:

- I- ensino em nível de graduação, no plano teórico-prático;
- II- ensino em nível de pós-graduação *latu sensu e stricto sensu*;
- III- pesquisa e extensão.

Art 3.º - A filosofia de educação adotada pela Escola de Administração visa alcançar valores de responsabilidade social, autoconfiança, justiça e ética profissional; contínuo aperfeiçoamento profissional; formação humanística com visão global da realidade social, política, econômica e cultural e a tomada de decisão em um mundo diversificado e interdependente com vistas à promoção de mudanças organizacionais.

A Escola de Administração, em termos de estruturação, é composta pelos seguintes órgãos: Conselho da Unidade, Conselho de Interação com a Sociedade, Direção, Departamento de Ciências Administrativas, Conselho e Comissão de Graduação, Conselho e Comissão de Pós-Graduação, Conselho e Comissão de Pesquisa, Conselho e Comissão de Extensão, Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), Biblioteca, Gerência Administrativa.

Vale destacar, inicialmente, que a Faculdade de Ciências Econômicas, após o desmembramento das Ciências Administrativas, teve de elaborar um novo Regimento que ainda está em trâmites para ser aprovado. O documento, se comparado com o da Escola de Administração é bastante sucinto, concentrando-se mais nos tópicos gerais.

A estruturação proposta é a seguinte: Conselho da Unidade, Direção, Departamentos, Comissões de Graduação, Comissão de Pesquisa, Comissão de Extensão, Órgãos auxiliares e Biblioteca.

#### **5.4 A UFRGS e os momentos ritualizados**

Deal e Kennedy (1982) encontram nos rituais, mitos e cerimônias, um *locus* privilegiado para a expressão da cultura organizacional. Para os autores, é através dessas manifestações simbólicas que:

- as pessoas que atuam em uma organização sabem como devem se comportar em seu ambiente de trabalho, reconhecendo os padrões tidos como aceitáveis;
- os procedimentos a serem executados são postos à mostra;
- clarificam a forma como as pessoas podem se divertir;
- as tensões tendem a ser liberadas, os conflitos reduzidos, gerando uma maior aproximação entre as pessoas e novos valores;
- o mito básico da organização costuma ser lembrado, o ritual dramatiza os valores básicos guiando o comportamento dos integrantes da organização;
- por serem momentos extraordinários, as cerimônias tendem a permanecer na lembrança dos envolvidos.

A seguir serão descritas as ritualizações que ocorrem na UFRGS.

#### **5.4.1 Ritos de passagem**

##### **5.4.1.1 Concurso para a admissão de professores**

Durante um longo período, a UFRGS ficou sem executar esse ritual, uma vez que a admissão de novos professores passa pela instância federal que em alguns momentos costuma limitar o número de vagas. Porém, nos últimos anos, com a intensificação dos pedidos de aposentadoria, o preenchimento de vagas tornou-se imperioso e os Reitores começaram a lutar pela possibilidade de se abrirem Concursos Públicos para completar o quadro de pessoal. Ao longo de muito tempo, várias pessoas aguardaram ansiosas o momento em que poderiam se candidatar a atuar como docentes na UFRGS. Hoje, diante da crise salarial que afeta todo o funcionalismo público, um número pequeno de candidatos se submete ao ritual e mesmo dentre aqueles que obtém a aprovação, existem pessoas que desistem de ocupar a posição que lhes

seria de direito. No Departamento de Ciências Econômicas, alguns candidatos aprovados abriram mão do cargo e foram atuar junto às Universidades Particulares (dentre elas a UNISINOS) ao se defrontarem com propostas salariais três vezes superiores ao que receberiam na UFRGS.

A **Revista Veja** (10/12/97) mostrou que das 50.329 vagas existentes nas universidades federais, 7.573 não haviam sido preenchidas. As perdas salariais desde o início do primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso chegaram a 25%, sendo que o número de aposentadorias, de janeiro a setembro de 1994, chegou a 4.867. Esses números, segundo a citada revista, teriam como condicionantes:

"De um lado, existe a aposentadoria integral - privilégio que não é oferecido a nenhum trabalhador da iniciativa privada. De outro, escolas particulares ávidas para contratar mestres com diplomas, títulos e prestígio acadêmico - até porque aumentaram as exigências legais para abrir uma faculdade. Antes bastavam professores graduados. Agora é necessário que pelo menos 30% tenham no mínimo um curso de mestrado. Por fim, há o arrocho nos salários. Nas universidades federais, por exemplo, os vencimentos não são reajustados há três anos, o que provoca uma perda calculada em 25%" (p. 113).

Para suprir a falta momentânea de professores, as universidades públicas usam o expediente do concurso simplificado que é realizado com vistas à contratação de professores substitutos, cujo trabalho é regido por dispositivos da CLT e com contratos com a duração máxima de dois semestres.

A descrição a ser feita nas páginas seguintes tem como fonte a minha participação como observadora participante no Concurso Público de Títulos e Provas para Provimento de Cargo de Professor Assistente do Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS, para a área de conhecimento "Administração de Recursos Humanos", em regime de dedicação exclusiva. O Edital foi publicado em 11 de setembro de 1997 e as inscrições foram até 16 de outubro de 1997.

O ritual para a contratação de professores do quadro permanente da Universidade tem seu início, para a comunidade em geral, a partir da publicação, no Diário Oficial da União, do Edital, que vai explicitar: a Unidade; o Departamento; a Área de Conhecimento; a Classe

docente (titular, adjunto, assistente); o prazo para que sejam efetivadas as inscrições; o número de cargos vagos; os tipos de provas (didática, escrita, títulos, defesa da produção intelectual) o regime de trabalho (40 horas, DE, 20 horas); e, o local onde o candidato poderá buscar a documentação relativa ao Concurso.

Nos corredores da Unidade, antes mesmo de sair o Edital já começam a circular os primeiros rumores de que o Concurso irá acontecer. Isto faz com que os discípulos formados na "Casa" que querem continuar junto aos seus antigos mestres comecem a prestar uma maior atenção aos murais; cria-se um clima de expectativa.

Uma vez publicado o Edital, o pretense candidato deve deslocar-se ao local indicado na publicação e retirar um envelope que contém: o Edital de Abertura de Inscrições; o Programa da Prova de Conhecimentos; o Regulamento do Concurso; o Formulário padronizado para requerer inscrição e Recomendações aos candidatos.

De posse desse material, o candidato deve encaminhar-se a uma agência ou ao Posto do Banco do Brasil existente na própria UFRGS e efetuar o pagamento da taxa de inscrição, que, em 1997, era de R\$ 30,70.

Feito o pagamento, devem ser fotocopiados os diplomas de Mestre ou de Doutor (no caso do concurso para o cargo de professor assistente o título de Mestre é suficiente), preenchido o requerimento e de posse da guia de pagamento da taxa, o candidato dirige-se ao Protocolo Geral onde dá entrada no processo.

Após o encerramento das inscrições, em trinta dias, devem ser Homologadas as inscrições. O Edital de Homologação das inscrições fica afixado na Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD e no Departamento. É nesta ocasião também que acontece a divulgação da Comissão Examinadora. A PROGRAD designa a Banca definitiva através de uma Portaria. Findo esse procedimento, o concurso acontecerá no período compreendido entre 15 e 60 dias.

No caso do concurso em que participei, o mesmo ocorreu nos dias 19/05/98 e 20/05/98. Em verdade, o tempo de realização do concurso seria de quatro dias se todos os

candidatos inscritos tivessem comparecido. O concurso aconteceu em pleno período de greve na Universidade e isto exigiu que o Conselho de Ética da Greve fosse consultado, pois funcionários e professores grevistas teriam de voltar às atividades especialmente para a consecução deste ritual.

No dia 19/05/98, eu e outra colega, que cursa o Doutorado comigo, nos encontramos no corredor que dá acesso ao conjunto 31. Portávamos caixas-arquivo com o material referente à prova de títulos e sacolas e malas com os livros e artigos que serviriam para a elaboração da prova escrita. O professor não vinculado à Universidade que ia compor a Banca chegou primeiro e a minha colega procurou providenciar a chave para a abertura da sala.

O Chefe do Departamento de Ciências Administrativas e a Responsável pela Área de Conhecimento (cargo não formal) chegam e cumprimentam as duas candidatas desejando boa sorte e comentam o número pequeno de candidatos que compareceram ao chamamento (de 7 somente 2), atribuindo isto ao fato da Universidade encontrar-se em greve. Uma das professoras que também compunha a Comissão Examinadora diz ter sido reduzido o número de candidatos em diversos concursos, mesmo em outros momentos que não este com esta especificidade da greve.

A cordialidade entre a minha colega e eu pautou toda a nossa trajetória, mas vale dizer que em outras ocasiões, e, para ser mais precisa, em um concurso que houve em 1996, as rixas e a competitividade geraram animosidades entre colegas. Algumas dessas disputas eram anteriores ao próprio concurso, mas por ocasião do mesmo ganharam tons mais fortes.

Aproximadamente às 8h 30min, deu-se o ato de instalação dos trabalhos pelo Chefe do Departamento de Ciências Administrativas e mais a Responsável pela Área de Conhecimento. Em seguida são entregues os títulos das candidatas e o material por nós levado (livros, artigos) é examinado pela Banca, uma vez que é vetada a consulta a material não publicado. É feito o sorteio de ordem de leitura da prova escrita, da prova didática e da defesa da produção intelectual. Coube a mim ser a primeira na leitura da prova escrita e demais provas.

O sorteio do ponto foi feito pela Coordenadora da Área de Conhecimento. Durante seis horas, minha colega e eu, ou seja, cada uma de nós produziu um "paper" sobre o ponto sorteado "Modelos de Cooperação - Relações sociais de produção, heterogestão, co-gestão, autogestão. Abordagem sócio-técnica". A Banca incumbem-se, durante o tempo de realização da prova escrita pelas candidatas, de analisar os títulos que foram entregues.

Solicitamos se era possível termos cafezinho à nossa disposição, e a funcionária que assessorava o processo ficou de conseguir. Minutos após, uma garrafa térmica e uns biscoitos salgadinhos foram trazidos para a sala onde estávamos.

Faltou luz e a minha colega colocou a classe mais próxima do corredor, no hall de entrada das salas do conjunto 31. Em uma das visitas da Presidente da Banca foi feita a solicitação para que a minha colega retornasse ao interior da sala, afinal ela estava em um concurso. A colega argumentou a falta de luz. Todavia, a advertência persistiu.

Em uma das passadas da funcionária pela sala, perscrutei da possibilidade dela, antes de ir almoçar, nos conseguir um lanche. Solícita, ela providenciou o nosso "almoço".

Finda as seis horas, a Banca recolhe as provas. Acompanhando uma professora da Banca, vou até o "Xerox do Neco", uma vez que a mesma reproduzirá três cópias de modo que todos os membros da Banca possam acompanhar a leitura que farei da prova.

Voltamos para a sala, procedo à leitura, a minha colega assiste. Sorteio o ponto para a prova didática "Comportamento nas organizações". Assisto a leitura da prova da minha colega e vou embora para preparar a prova didática. Peço auxílio para uma funcionária para colocar o material em um táxi. Prontamente ela me atende. De certa forma os meus colegas de trabalho na Universidade demonstravam uma certa "torcida" para que eu conseguisse aprovação. Afinal um técnico que granjeia a posição de professor corresponde a uma mudança de status bastante significativa.

Depois da "maratona", que é a prova escrita, preparar a prova didática exige um esforço enorme dos candidatos. Cheguei em casa e tratei de mais tarde ligar para a minha colega de

concurso para ver se ela necessitava de algum auxílio. Ela disse que estava muito cansada e que havia pego como ponto a ser apresentado na prova didática o mesmo que nós duas havíamos desenvolvido na prova escrita.

No dia seguinte, vinte e quatro horas após o sorteio do ponto estávamos na sala 31B para a prova didática e a defesa dos títulos. Realizei a minha prova didática. Terminada a "aula", a Banca pede que todos se retirem da sala e atribui as notas para a minha prova. É chegada a vez da minha colega. Assisto à aula que ela ministra para a Banca. Ao término saímos da sala para que a Banca possa atribuir a nota. Reiniciam-se os trabalhos com a defesa da minha produção intelectual. Saem todos da sala novamente. É a vez da minha colega. O processo se repete. Vale dizer que em cada parte do processo, atas são assinadas pelos candidatos e pela Banca. A Comissão Examinadora pede para aguardarmos, o resultado sairá em instantes.

O marido da minha colega aguarda ansioso o resultado. Somos convidados a entrar. O Chefe de Departamento de Ciências Administrativas faz a leitura das notas. Nós duas fomos aprovadas, sendo que o primeiro lugar coube à minha colega. Nos cumprimentamos. A sensação predominante era a de que chegávamos ao fim de um processo desgastante, era hora de comemorarmos. O Chefe de Departamento de Ciências Administrativas cumprimenta a primeira colocada e ouve dela a seguinte frase: "Estou muito feliz, pois sabes há quanto tempo aguardo por isto". Interessante que em alguns momentos, essa minha colega procurava passar a idéia de que não passar ou não ficar em primeiro lugar não seria frustrante. Todavia, essa colocação, para o Chefe de Departamento, revelou o contrário. Havia uma expectativa por parte dos professores, no sentido de que ambas deveriam passar. Mas isso estava atrelado também ao fato de nós duas sermos alunas do Doutorado e com um vínculo de estudo e trabalho com a Universidade há muito tempo. Tal postura vem ao encontro do trabalho elaborado por Lima (1985). Segundo o referido autor, no Brasil, o docente deve fazer carreira dentro de uma única instituição, de preferência onde ele mesmo estudou e, portanto, o seu trabalho fica limitado a um certo reduto. Já nos Estados Unidos, a ênfase é dada ao professor que vivenciou um maior número de instituições. Diferentemente da realidade brasileira, os docentes não são recrutados via concurso público, eles são atraídos no sentido de se tentar compatibilizar os interesses da



instituição com os do candidato que se pressupõe sejam divergentes. Assim, o docente não se submete a nenhum concurso da forma como o vemos no Brasil. No caso do Brasil, a reprovação em um concurso público significa incompetência para preencher um espaço vago indiferenciado.

No caso da UFRGS, percebe-se uma preocupação maior com o passar do que estar entre aqueles que irão preencher as vagas em aberto. Essa postura diz respeito à dificuldade das pessoas lidarem com a reprovação. Reprovações repercutem porque, na maioria das vezes, 80 a 90% dos candidatos são egressos da própria instituição, não de cursos de Mestrado ou Doutorado, mas sim da Graduação, e neste caso ser reprovado é reprovado a UFRGS que lhe conferiu a titulação.

Tal sentimento é também ligado à dificuldade que os seres humanos possuem de manejar as perdas. Isso é tão marcante que, ao serem entrevistados, dois professores trouxeram à baila, como os seus piores momentos dentro da UFRGS, as reprovações em que se viram envolvidos, um por ocasião da seleção para o curso de Mestrado e outro quando da sua participação no concurso para uma vaga de docente. Ambos reiteraram que sabiam que tinham passado e que a reprovação teria causas outras que não a competência de ambos. O que fora reprovado no concurso para professor atribuiu a "culpa" a um membro da banca que teria convencido aos demais componentes da mesma que só deveria ter um aprovado na medida em que só havia uma vaga. O professor que fora reprovado para ingresso no Mestrado disse ter ido atrás das suas notas e verificado que nos testes elas eram boas. Ao ter uma entrevista com um professor da Casa, lhe foi dito que a sua reprovação se deu por ocasião da entrevista em que ele havia assumido uma postura muito de especialista e o que o curso buscava eram alunos com perfil generalista. Vale destacar que esses professores já atuam na UFRGS há 21 e 18 anos e ainda não conseguiram esquecer essas reprovações, configurando-as como um dos piores momentos vivenciados dentro da UFRGS.

Voltando-se ao ritual, o chamamento, via Edital, e o Concurso correspondem à fase de separação do rito de passagem, bem como à nomeação e à posse. O Estágio Probatório, ocasião em que o docente participa do "Programa de Atividades de Aperfeiçoamento

Pedagógico", enquadra-se na fase de margem, de liminaridade. Findo o período destinado ao Estágio Probatório, tem-se a fase da agregação, com o professor detendo todos os direitos e obrigações inerentes ao cargo.

#### **5.4.1.2 O vestibular**

Os trabalhos referentes ao Vestibular da UFRGS duram o ano inteiro e ficam a cargo da Comissão Permanente de Seleção (COPERSE), que tem uma Coordenação, com mandato de dois anos, nomeada pela Reitora. A Universidade realiza um único Vestibular anual que costuma ter lugar no verão.

O processo é bastante longo. Por ser o Vestibular da UFRGS o mais concorrido do Estado, existe toda uma participação ativa por parte da imprensa, que elogia ou tece as suas críticas, como, por exemplo, ocorreu no Vestibular de 1998 e que será objeto de descrição mais adiante.

Uma vez publicado o Edital de Abertura de Inscrições para o Concurso Vestibular, o candidato deverá realizar a sua inscrição dentro do prazo previsto. O primeiro passo consiste na compra do Manual do Candidato junto à COPERSE ou nas agências do Banco do Brasil habilitadas para tal serviço. O Manual, em 1998, custou R\$ 4,00. De posse do mesmo o candidato preenche a ficha de inscrição e a entrega em qualquer agência do Banco do Brasil, anexando uma cópia da Carteira de Identidade e mediante o pagamento de uma taxa que, em 1998, era de R\$ 43,00 (ou seja, 35, 83% do salário mínimo vigente na época). Feito isso, os candidatos deverão aguardar a confirmação da inscrição e o local onde serão realizadas as provas do vestibular, pois as datas já estão estabelecidas. A novidade em 1998 foi a inscrição via INTERNET.

Em 1998, foram 3.719 vagas disputadas por 37.574 inscritos (destes, 1.100 fizeram as suas inscrições via INTERNET) sendo que 29.539 fizeram as provas, 15.935 foram até o final, 14.046 não obtiveram nove acertos em mais de uma prova e 10.037 tiveram suas redações

corrigidas (eis que embora todos façam suas redações, a COPERSE espera o resultado nas demais provas para distribuir as redações para a correção).

As provas foram realizadas de 4 a 8 de janeiro de 1998, iniciando às 8h 30min com três horas e meia de duração. O cenário da cidade de Porto Alegre muda completamente na semana destinada ao Vestibular da UFRGS. O trânsito é modificado e, em 1998, 61 locais foram destinados à realização das provas. Pais e mães acompanham os candidatos. Se o local onde estão ocorrendo as provas possui um bar ou lancheria próximos, é lá que os pais irão se concentrar. Todavia, em alguns locais, é comum os pais aguardarem em seus automóveis em frente ao prédio onde os filhos se encontram.

Em cada colégio concentram-se os candidatos a um determinado curso. No caso do curso de Administração, o Colégio Anchieta e o Colégio Mãe de Deus abrigaram os candidatos, cuja disputa correspondia a 11,1 candidatos por vaga. No curso de Ciências Contábeis eram 7,5 candidatos por vaga que ocuparam as dependências do Colégio Militar. Nas Ciências Econômicas, as vagas foram disputadas no Colégio São Judas Tadeu, sendo o número de 5,5 candidatos por vaga.

No dia 07/01/98, dirigi-me até o Colégio Anchieta onde os candidatos ao curso de Administração prestavam prova de Química e Língua Estrangeira Moderna. Entrei no pátio do colégio, eram 9h 45min, alguns candidatos já deixavam o local. Os rostos muito jovens denotavam cansaço. Um número pouco expressivo negou-se a responder os meus questionamentos. Alguns pediam para que eu fosse breve uma vez que estavam com fome e isto era visível na medida em que respondiam ao que eu perguntava comendo uma barra de chocolate. Em um ou outro canto do pátio formavam-se grupinhos, não havia nenhuma desordem. Colocar os fones do "walkman" no ouvido era uma das ações mais executadas.

Perguntei a 103 candidatos o porquê da escolha pela UFRGS e o que significava para eles passarem no Vestibular. A representação que mais se destacou com relação à escolha pela UFRGS foi a gratuidade, seguida da idéia da UFRGS ser melhor qualificada. A qualificação foi

justificada em algumas ocasiões pelo resultado do Provão.<sup>7</sup> No que concerne ao significado do Vestibular, as representações "futuro" em primeiro lugar, seguida de "vitória/conquista" e "profissão/carreira" foram as que mais se evidenciaram.

Ao tomar o ônibus para voltar para casa defrontei-me com candidatos extenuados e tensos. Um ou outro conversavam entre si, porém, num tom bem mais baixo do que os jovens costumam se expressar.

No dia 08/01/98, fui até a frente do Colégio Militar onde os candidatos de Contábeis faziam as provas de Física e Geografia. Cheguei por volta das 10h e não havia nenhuma movimentação. Às 10h 25 min começam a sair os candidatos. Entrevisto 60 pessoas e faço-lhes as mesmas perguntas que fiz para os candidatos do curso de Administração e obtenho como resposta as representações "gratuidade" e "melhor qualificada", nesta ordem, como preponderantes. O significado do Vestibular tem como representação a idéia de "futuro".

A polêmica esse ano girou em torno da questão 68 da prova de História. Durante dias a imprensa abriu espaço para que a comunidade e a Universidade expressassem o seu ponto de vista. A referida questão tinha como mote o modelo de política econômica adotado pelo governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Veja-se o conteúdo da mesma:

68. A crítica feita através da charge refere-se a um aspecto da política econômica adotada pela administração FHC.

(charge)

---

7 O Provão é uma forma de avaliação das Universidades realizada pelo MEC. Os alunos após a conclusão de seus cursos devem se submeter a provas que irão ajudar a determinar a conceituação da Universidade.

Leia as afirmações abaixo sobre a administração FHC:

I - A administração FHC tem privilegiado a abertura e a desnacionalização da economia do País, a privatização do setor público e uma política de compressão dos salários do funcionalismo público federal.

II - O governo FHC nega ser um governo de perfil neoliberal e justifica a política de desmantelamento do setor estatal com o discurso da necessidade de modernizar a economia brasileira como condição para inserir-se competitivamente no processo de globalização.

III - O sucesso do Plano Real e o processo de privatização da economia provocaram sensíveis melhorias sociais junto as massas dos excluídos do campo, esvaziando quase por completo a luta política dos movimentos sociais organizados no meio rural.

Quais estão corretas?

(A) Apenas I

(B) Apenas II

(C) Apenas I e II

(D) Apenas II e III

(E) I, II e III

A polêmica girou em torno do fato da questão ter uma conotação ideológica ou não. De acordo com a matéria publicada no **Jornal Zero Hora** (14/01/98):

"O historiador Décio Freitas criticou a forma como a questão foi elaborada. 'A matéria foi apresentada de maneira opinativa', declarou Décio. Na avaliação dele, expressões como 'desnacionalização da economia' revelaram uma opinião nacionalista. 'O teste deve ter embaraçado quem fez a prova', concluiu. Segundo o historiador, os candidatos que

não concordaram com as opiniões da banca erraram a questão. 'O texto mostrou uma posição política de oposição'.

Para o professor Luis Roberto Lopes, do Unificado e do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH) da UFRGS, o teste é imparcial. 'A crítica é permitida à história', afirmou Lopes. Na opinião dele, as alternativas apresentadas correspondem a fatos de domínio público e não a interpretações da realidade. Luiz Dario, professor de História Contemporânea da UFRGS, concorda com Lopes. Não vejo nada de ideológico na formulação da questão', afirmou. 'As afirmações são bastante claras e correspondem ao projeto de governo do presidente'.

A presidente da Comissão Permanente de Seleção (Coperse) da UFRGS, declarou que a intenção da universidade não é expor os candidatos a questões opinativas. Jussara Prá acredita que avaliar o teste como parcial depende da interpretação de cada um dos profissionais" (p. 50).

A repercussão do episódio chegou até o Presidente da República, em Brasília, que se manifestou através de seu porta-voz, criticando a forma pela qual a UFRGS estabelece o seu primeiro contato com os estudantes. Julgou ainda a questão como uma crítica opinativa e ideológica sobre a atual administração federal.

A Reitora da UFRGS não aventou a possibilidade de anulação da questão, isto porque qualquer impugnação deveria ter sido requerida 24 horas após o término da prova. No entanto, as reclamações só surgiram uma semana após o término do concurso vestibular.

Todavia, a polêmica persistiu sobre a prova de História. Veja-se o pensamento do arquiteto e candidato a vereador Percival Pugina:

"Por mais que a comissão e a reitora da UFRGS neguem, pretendeu-se algar o vestibulando em um determinado conceito sobre políticas públicas (e nos chavões de uma oposição que até hoje não sabe quem oferecer à Nação para fazer o que), impondo-lhes um consenso que jamais existe. Política, acadêmica e moralmente, a discordância de apenas um aluno seria tão legítima quanto foi a de um terço deles.

A Ufrgs autorizou o sectarismo de alguns a vestir-se com a toga da prepotência. Concedeu-se direito de instituir o delito de opinião que exclui do ambiente universitário os que diverjam politicamente da banca. Note bem: quem admitir o critério como válido para uma questão terá que admiti-lo para todas e os diplomas estarão reservados aos companheiros de uma uníssonos banda! Se com a caneta transformaram mera comissão de exame em comitê central e tribunal ideológico, o que fariam se a Nação incorresse na insânia de conceder a tal facção mais poder e força?

Quiseram zombar do governo, mas foi da liberdade e do espírito universitário que fizeram triste charge. Não praticaram qualquer ato de coragem; se a tivessem, teriam somado mais um e colocado a indecorosa questão 68 no lugar que lhe era devido" **Correio do Povo**, 22/01/98, p. 4).

Na mídia eletrônica, jornalistas viam desrespeito até no uso das iniciais FHC colocadas na questão. Aqui verifica-se como o vestibular corresponde a uma situação ritualizada, pois a abreviatura ocupa diariamente os espaços da mídia impressa sem que nenhum jornal considere tal uso como uma forma ofensiva ao Presidente da República. Quando essa simbologia é transposta para uma prova da UFRGS, no entanto, ela assume a conotação de desrespeitosa e de posicionamento político por parte de quem vez uso da sigla e do questionamento entabulado.

Além da prova de História, a prova de Matemática também foi objeto de severas críticas por parte daqueles envolvidos com o processo, quais sejam, candidatos, professores de cursinhos, pais, mídia e outros. Todavia, a Reitora optou por legitimar o trabalho realizado pelos professores que compuseram a banca que elaborou as provas. Segundo o depoimento veiculado na imprensa:

"A reitora também apresentou um estudo que põe fim às críticas à dificuldade exagerada da prova de Matemática. Conforme Wrana, dentre os 19.466 candidatos que foram eliminados nesse teste, por acertarem menos de nove questões (25% de um total de 35), 13911 foram também eliminados em mais alguma prova. 'Isso quer dizer que os vestibulandos eliminados em Matemática tiveram baixo desempenho em qualquer outra prova', explica Wrana" (**Correio do Povo**, 16/01/98).

Seguindo-se a ritualização, uma vez divulgados os resultados na Faculdade de Educação, no campus Central, as comemorações por parte dos aprovados são intensas, com abraços, choro, risos, gritos e muita tinta. Os reprovados choram.

Nos últimos anos, pais costumam colocar faixas em frente às suas residências saudando o "herói" da família que conseguiu uma vaga no vestibular mais disputado do Estado. É certo que as faixas podem reportar-se à aprovação em outras universidades. Contudo, o orgulho em ostentar uma faixa com a sigla UFRGS parece ter um significado ainda maior, dada a dificuldade imposta por esse concurso.

O processo de matrícula pode ser desvendado, em parte, através do Manual de Matrícula expedido pelo Departamento de Controle e Registro Discente (DECORDI). Nesse manual, as salas e os dias em que serão efetivadas as matrículas para cada curso estão especificados, além de conter informações como proceder para realizar a matrícula, traz considerações sobre o jubramento, recusa de matrícula, calendário de atividades, etc.

Outra fonte de informações, por escrito, disponível, é o **Jornal da Universidade UFRGS**, que, em sua edição de janeiro/fevereiro de 1998, dedicou da página 5 até a página 7, espaços para a divulgação de tudo o que a Universidade dispõe. Com o título "A UFRGS É SUA!", os prédios foram arrolados com seus respectivos telefones e endereços; as Casas de Estudante; os Restaurantes Universitários; e, como chegar até os campi, bolsas, estágios, enfim informações que permitam ao jovem calouro inteirar-se acerca do que a Universidade tem a lhe oferecer.

As férias para muitos pais e candidatos só irão começar a partir do resultado do vestibular e da matrícula.

No início do semestre alguns eventos marcarão a recepção aos calouros. No caso da Faculdade de Ciências Econômicas, ocorre a Recepção aos Calouros, onde várias informações pertinentes aos Departamentos, Biblioteca, Laboratórios, Auditório, Bares, Disciplinas, Representantes Acadêmicos são objeto de verbalização.

#### **5.4.1.3 Formaturas**

No meio acadêmico, as formaturas parecem seguir um mesmo cerimonial. Farei o relato da formatura do curso de Administração de Empresas que ocorreu no dia 22 de janeiro de 1998, no Salão de Atos da UFRGS, às 18 horas. O cerimonial foi antecedido por uma missa realizada, na Catedral Metropolitana, no dia 21 de janeiro de 1998, às 18h 30min.



O convite de formatura moderno, mas sóbrio, revela um pouco da profissão onde há que se dosar ousadia com discrição.

Ao se chegar ao Salão de Atos, um funcionário do cerimonial auxilia indicando os lugares. Ao ser interpelada pelo funcionário que me solicitou o convite, expliquei a minha posição de pesquisadora e imediatamente fui convidada a ocupar um lugar no Salão que acabou por ficar lotado. No telão visualiza-se imagens da festa dos formandos com o paraninfo.

A mesa de honra é formada pela Reitora, pelo Coordenador da Escola de Administração (denominação dada ao Diretor, antes de sua eleição formal), por três professores homenageados, pela funcionária homenageada (bibliotecária, no caso), pelo representante do Sindicato dos Administradores, pelo Representante do Conselho Regional de Administração, pelo representante discente do Centro Acadêmico da Escola de Administração, pelo representante da Comissão de Administração, pelo paraninfo e pela secretária do ato solene de formatura.

A Reitora ocupa o centro da mesa. Sua toga é na cor branca, sem o chapéu de formatura. Os demais membros usam chapéu de formatura e toga pretos com faixas azuis na cintura. A Reitora abre a sessão dizendo:

"Na qualidade de Reitora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e usando das atribuições que me são conferidas pelo Estatuto e o Regimento Geral da Universidade, dou por aberta a sessão solene de colação de grau dos formandos do segundo semestre de 1997, da Escola de Administração. Passo a palavra e a Presidência dos trabalhos ao Coordenador da Escola de Administração, Professor Carlos Alberto Martins Callegaro".

Primeiramente, a mesa de honra é chamada pelo Coordenador da Escola de Administração que em seguida solicita ao paraninfo que introduza os seus afilhados no Salão de Atos. Os formandos atravessam o meio do Salão de Atos guiados pelo paraninfo que está de braço com a primeira formanda da fila e acomodam-se em cadeiras postadas à direita de quem olha da platéia para o palco. O Hino Nacional é executado, com todos os presentes em posição de sentido. O Coordenador da Escola solicita à secretária dos trabalhos que proceda a leitura do

termo de colação de grau. Finda a leitura, a secretária nomina a aluna que fará o juramento solene.

Do lado esquerdo da Reitora, encontra-se o Coordenador da Escola de Administração e do lado direito, o paraninfo. O Coordenador da Escola de Administração confere o grau e o paraninfo faz a entrega do diploma (simbólico) e com ele um exemplar de um dos livros escrito pelo próprio paraninfo. Os pais bacharéis em Administração são convidados a fazerem a entrega dos diplomas aos filhos. Cada formando é chamado por quem está secretariando a solenidade.

A maioria dos formandos tão somente estende a mão aos integrantes da Mesa, poucos beijaram a funcionária homenageada e um apenas beijou a Reitora. Alguns agradeceram a toda a sociedade uma vez que a Universidade é pública. Os que não fizeram nenhum agradecimento aguardavam o colega se dirigir à mesa para abraçá-lo e cumprimentá-lo.

Cada aluno se dirigia para receber o grau de bacharel ao som de uma música. Havia uma certa informalidade por parte dos formandos, uma vez que até uma camiseta do Grêmio foi exibida quando o formando foi chamado a receber o título de Bacharel em Administração. Abraços, apertos de mãos, risos são trocados entre os formandos.

Após todos receberem o grau, a secretária encerra a ata de formatura e o Coordenador convida os oradores a usarem da palavra. Um deles pediu desculpas ao pai, pois por um problema de comunicação o genitor, Bacharel em Administração, não foi chamado para fazer a entrega do diploma a ele, filho. Os oradores mencionaram que o diferencial de hoje é a tecnologia e a excelência, mas logo mais todos terão excelência e o diferencial será o exercício da profissão com amor, ou seja, a valorização interna daquilo que se faz. Também disseram que possuem a teoria e a prática, mas falta-lhes a experiência e essa quando talvez a tiverem, já não possuam mais a força de hoje. Daí o ideal de unir-se a quem tem experiência para aliar força e experiência. A inexistência de uma turma ao longo de todo o curso também recebeu uma menção. Destacaram que o decreto imposto, ao tempo da ditadura, com vistas a impedir a reunião das pessoas, persiste mesmo em tempos de democracia.

O paraninfo, convidado a fazer a sua manifestação, demonstrou paixão e erudição. A seguir far-se-á a transcrição completa do discurso elaborado pelo paraninfo. Vale ressaltar que na hora da cerimônia alguns cortes foram efetuados com vistas a não prolongar, por um tempo excessivo, a ritualização:

"Meus caros afilhados,

Sinto-me feliz, comovidamente feliz, com o carinhoso gesto de vocês, de me convidarem para paraninfar uma festa de tanto significado. Imagino, vaidosamente talvez, que para esta comemoração, que para muitos de vocês encerra a vida acadêmica, podendo haver um retorno no futuro, para curso de especialização ou um mestrado para executivos, imagino - dizia - que se me convidaram para ser o padrinho neste rito de passagem --da escola para a vida-- é porque encontraram nas aulas que dei uma ponte entre esses dois campos de atividade. Aliás, é preciso frisar uma imprecisão. Não se trata de uma passagem da escola para a vida, mas a passagem de **um** tipo de vida para outro tipo de vida. Para todos nós, professores, a escola é o centro de nossas vidas.

Assim imaginando, me pergunto, o que teria eu oferecido a esta turma, depois de sete anos de atividades no **DCA**, que os fizeram a me ter como padrinho? Um ponto me chama atenção é o seguinte. Pelo que pude perceber, no rápido contato com centenas de alunos com que tenho lidado, boa parte desta turma teve a oportunidade, ou o desprazer, de me encontrar várias vezes em sala de aula. Foi para componentes dessa turma que tive a oportunidade de dar aulas de **TGA** (Teoria Geral de Administração), de Política Empresarial e de Ética.

Houve assim uma boa exposição a um método didático que se pauta pelo seguinte princípio: a escola não é a preparação para a vida, a escola é a primeira fase da vida. Essa própria fase primeira da vida se subdivide em vários passos diferenciados, cada um inculcando ou procurando inculcar no aluno uma feição de seriedade... Seriedade, essa palavra pode soar sem graça, repressora, talvez. Mas a seriedade de que falo significa **paixão**. Amar seriamente é relacionar-se apaixonadamente com alguém. Ou seja, nos últimos anos da vida escolar, o aluno deveria ser mais sensível à atividade feita por paixão. Porque, meus caros, se não é para ter paixão não vale a pena viver.

Queria, então, rapidamente indicar a vocês os aspectos apaixonantes da minha atividade como professor, e com isso sugerir também, que voltem à escola, pois, embora ela não ensine tudo, o pouco que ensina pode ser muito importante. A atividade de um professor universitário, nas atuais circunstâncias brasileiras, só poderá ser bem exercida se for feita com grande dose de paixão. E essa paixão precisa ser alimentada pela pesquisa e, pelo prazer do novo compartilhado com as novas gerações. Assim encarada, a atividade será um *feedback*, uma realimentação, pois o pesquisador encontra resposta dos alunos um incentivo para pesquisar mais ainda.

Realmente --pois a festa é de vocês e as aulas já foram dadas-- queria lembrar um ponto em que, graças às aulas que dei a vocês, pude fazer avanços significativos na minha

pesquisa. Ao dar TGA, entrei em contato com o velho manual, escrito por dois professores americanos quase ignotos: Douglas Basil e Curtis Cook. Título do livro: **O Empresário diante das Transformações**. Lição principal: os valores éticos mudam com a dinâmica da sociedade, por isso o empresário precisa estar atento a essas mudanças para tratar eficazmente com seus colaboradores. Para ilustrar o que aprendi com esse livro, indicado pelo Plano de Ensino como leitura para vocês, solicito às pessoas ligadas à tradição japonesa, seja por laços de descendência ou experiência, tomar como exemplo aquele país. Nos últimos quinze anos fomos inundados por uma obsessão japonesa. Ouvi mesmo de um professor inglês, nos visitando em 1990, esta pérola: 'O Japão está sempre na frente'. Ora, em 1850, qualquer inglês diria: 'A Inglaterra estará sempre na frente'. Na década de 1960, quando eu vivia nos Estados Unidos, a economia americana era um pouco menor do que a economia de todos os outros países juntos. Se o índice dos Estados Unidos era 100, o resto do mundo seria 120. Hoje só a Comunidade Européia ombreia com, e mesmo ultrapassa os Estados Unidos.

É preciso ter muito cuidado para não nos fixarmos num ponto, e traçarmos dali uma linha, seja sempre ascendente, seja sempre descendente. Hoje, em 1998, o Japão, como fez a Inglaterra muito depois de 1850, e como fizeram os Estados Unidos após a década de 1960, deve se ajustar às mudanças de mentalidade e na cultura ocorridas dentro de suas fronteiras. A sociedade japonesa tem dívidas sociais para com a população feminina, para com as necessidades de lazer e, principalmente, o mais difícil para um país que atinge uma posição de liderança, com relação a pluralidade étnica. A pluralidade étnica é uma feição de todas as grandes cidades do Ocidente, e tende a ser uma feição de toda a empresa moderna. Eis a lição que aprendi e desenvolvi com vocês nas aulas de TGA. Essa lição foi aplicada por mim num trabalho sobre as relações entre Qualidade Total e Cultura.

Essa lição vem sendo confirmada por outras pesquisas. A corporação americana --que padeceu por mais de uma década a humilhação de ser suplantada pela eficiência japonesa-- está sendo reinventada, para usar a expressão de um articulista da *New York Review of Books*. O colaborador da nova organização um trabalhador maduro e capacitado para a sua função. Encontra na empresa um clima generalizado de participação: no desenho das tarefas específicas, nas metas de curto e médio prazo e, enfim, nos resultados. Essa transformação deu novamente, à corporação americana, a liderança mundial na produtividade.

Vocês poderiam perguntar se a adaptação é sempre fácil, e se não há pessoas que ainda se aferram a práticas obsoletas. Agora, refiro-me bem pontualmente, ao comportamento que este professor, manteve em aula. Não teria ele sido pouco sensível aos ventos da época solicitando a todos chegar à mesma hora e sair à mesma hora? Não estaria sendo retrógrado, solicitando bom comportamento dentro da sala de aula? Enfim, não estaria eu sendo demasiado exigente ao pedir de vocês -- e aqui falo especificamente de Política Empresarial e de Ética-- o esforço de maior reflexão e da leitura de obras clássicas como **O Príncipe**, de Maquiavel? Aparentemente, o gesto de vocês ao me convidarem para padrinho nesta cerimônia, parece indicar que a adaptação aos ventos da época não pode representar total afrouxamento. Não pode representar um nível mais baixo de exigência. Ao contrário, induz a um nível mais alto de responsabilidade. O grande desafio é

encontrar a chave para a **motivação**. Se o professor exige do aluno, o professor deve dar, em troca, muito para o aluno.

O convite de vocês transformou esse desafio num elo de amizade. Se aqui estamos é porque nós todos vencemos, e vencemos num ambiente todo especial que aprendi a prezar, especialmente nestes tempos de rápidas mudanças. Falo da nossa Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Aqui devo explicar um paradoxo. Todos sabem que sempre abracei publicamente, há muitos anos, a causa liberal. Hoje, no entanto, faço alguns reparos à onda fanática que tenho a tentação de chamar de 'liberalóide'. O paradoxo que devo explicar é o seguinte: no espaço acadêmico da nossa Universidade, pública, encontrei o ambiente mais acolhedor e estimulante para o pleno exercício da liberdade de cátedra e o incentivo para o mais alto nível de criatividade.

Não tenho receitas rígidas para nada. Tenho dúvidas, sérias dúvidas, sobre a manutenção de uma Universidade gratuita. Vocês já estão acostumados a ouvir meus desafios intelectuais, sem medo de dogmas, sem medo de interrogações. Mas os parentes e amigos, que aqui estão, talvez se surpreendam. No entanto, se posso levantar essa delicada questão aqui, hoje, diante da nossa querida Reitora, do Diretor da nossa Escola, de professores e alunos, é porque estou numa Universidade livre, livre para interrogar, livre para levar aos alunos os frutos da minha pesquisa. Dizia, então que tenho dúvidas sobre a manutenção de uma Universidade gratuita. Significará isso que devemos transformar a nossa Universidade simplesmente numa 'operação rentável', com venda de serviços ao mercado? Pois confesso, que, nesse ponto, as dúvidas são maiores ainda.

A minha experiência é longa e, por vezes, dorida. Tenho observado que numa Universidade privada, no Brasil de hoje, em níveis de graduação, há um comportamento tal que torna nítido o seguinte princípio: o aluno é um item de renda, o professor é um item de custo. Ora, a utilização nua e crua de conceitos de mercado dentro de um ambiente acadêmico pode ser, num primeiro momento devastadora. Isso não é exagero. A entrada do assim chamado 'mercado' na Rússia do pós-comunismo tem produzido o cenário de uma selvageria mafiosa. Esse não é o mercado de que falou Adam Smith. Será possível evitar esse horror selvagem durante um tempo de transição? Não sei; daí minhas dúvidas. É preciso muita reflexão, é preciso prudência, é preciso cuidado, mas mudar é preciso. Uma ampla discussão entre professores e alunos auxiliará essa mudança.

Esse assunto sobre a Universidade me leva a concluir com uma breve reflexão sobre o Brasil, a sociedade e o futuro. Sou um incorrigível otimista, sou um apaixonado otimista, alguns diriam sou um raivoso otimista. Mas a História nos tem ensinado que não há razão para desistir da evolução da sociedade. Em 1945, quando tinha apenas dez anos de idade, e a longa ditadura de Vargas chegava aos seus extertores, ouvia pessoas dizer: 'O Brasil não está maduro para a democracia'. Hoje, pelo menos, não temos mais nenhum candidato a ditador. Em 1962, saí de Porto Alegre para conquistar o meu doutorado em Economia nos Estados Unidos. Sem me dar conta, e pelo que tudo indica, fui o primeiro doutor em Economia do Estado do Rio Grande do Sul. Hoje, os doutores em Economia são numerosos, e, devo confessar, alguns bem superiores a mim no domínio dessa ciência. Mas o progresso social não é unilinear. É múltiplo, é trançado, é complexo. A

aplicação direta do raciocínio econômico a uma sociedade imatura não poderá ser única, nem há de dar resultados imediatos. Físicos e biólogos podem ficar satisfeitos com avanços concretos, produzidos por teorias claras, e uma 'matéria-prima' (se assim posso dizer) sob o controle dos técnicos e cientistas. Mas a realidade social é muito mais complexa. A mentalidade dos economistas poderá estar por demais dominada pela rigidez do *esprit géométrique*. Precisa ser contrabalançada pela versatilidade do *esprit de souplesse*.

Nesse sentido acho a reflexão filosófica, isso mesmo, a reflexão filosófica, da qual posso falar à vontade - não apenas como graduado em Filosofia mas como alguém vocacionado para a Filosofia Social - a reflexão filosófica, dizia, é um exercício útil e enriquecedor. Abre as portas para o mais profundo modo de pensar sem perder de vista seu impacto na vida do dia-a-dia. Gosto de pensar, talvez com enganosa vaidade, mas com indisfarçado prazer, que foi como resposta às reflexões filosóficas que lancei desafiadoramente a vocês durante minhas aulas de Ética, foi como resposta às perguntas por vezes chocantes, e aos exemplos menos comuns, foi como resposta ao recurso do pensamento, mais recuado, mais profundo, inclusive ao pensamento que é cômico dos limites da racionalidade, foi como uma resposta a esses desafios que vocês me convidaram para padrinho neste rito de passagem.

Aceitei esse convite com todo o prazer, e com todo o meu entusiasmo desejo, em espírito, acompanhar a vocês na fase nova da vida que vocês começam.

Muito Obrigado

Porto Alegre, 20.01.1998.

Prof. Francisco de Araujo Santos

Paraninfo - Administração 1997/2 - 22/01/1998."

Ao atentar-se para o discurso do paraninfo, vê-se que ele faz referência a liberdade de que dispõe para externar o seu ponto de vista sobre a Universidade diante da própria Reitora. Tal fato se for olhado à luz da filosofia de Foucault (1995) revela o verdadeiro exercício de poder existente dentro da UFRGS, pois no entender de Foucault (1995, p. 244):

"... o exercício do poder como um modo de ação sobre as ações dos outros, quando as caracterizamos pelo 'governo' dos homens, uns pelos outros - no sentido mais extenso da palavra, incluímos um elemento importante: a liberdade. O poder só se exerce sobre 'sujeitos livres', enquanto 'livres' - entendendo-se por isso sujeitos individuais ou coletivos que têm diante de si um campo de possibilidade onde diversas condutas, diversas reações e diversos modos de comportamento podem acontecer".

Volto para a descrição da cerimônia. A condução dos trabalhos, após a fala do paraninfo, é retomada pelo Coordenador da Escola de Administração, que pede para serem entregues os destaques. A aluna merecedora do prêmio recebeu um troféu e um diploma.

O paraninfo e os demais homenageados receberam lembranças entregues por dois alunos em nome da turma. A Reitora e a funcionária homenageada ganharam ramalhetes de flores.

O Coordenador da Escola de Administração primeiramente agradece à Reitora por ter lhe outorgado o direito de assumir o comando da cerimônia e aproveita para falar sobre a Escola de Administração, comenta o resultado do provão (o curso de Administração obteve nota máxima), a qualidade do curso e o fato do corpo docente da Escola de Administração ser constituído de 90% de Mestres e Doutores. Refere-se ainda à homenagem prestada ao paraninfo que no seu entender trata-se de um professor com formação básica em Filosofia e um apaixonado pela docência. A criação do Centro Acadêmico também foi destacada em face da sua importância e representatividade diante da expressiva votação dos discentes, o que mostra não só a formação profissional mas política do alunado.

A Reitora faz uso da palavra dizendo que até o momento havia participado de 86 formaturas na condição de Reitora. O pluralismo e a heterogeneidade de idéias existentes na Universidade também foram enfatizados pela Reitora que diz terem ficado evidentes no caso do paraninfo, uma vez que o mesmo se expôs sem se preocupar se agradaria a uns ou desagradaria a outros. Faz menção à importância da solenidade e conclama os alunos a voltarem à UFRGS para se reciclarem. Defendeu a liberdade, a Universidade pública e gratuita, enalteceu o valor da UFRGS pelo fato dela estar entre as cinco melhores Universidades do Brasil e ser a melhor do Rio Grande do Sul.

Ao final da solenidade é executado o Hino Rio-Grandense e a Reitora dá por encerrada a sessão. Os alunos se abraçam, felizes.

## **5.4.2 Rituais de integração**

### **5.4.2.1 Aniversário da Escola de Administração**

No dia 11/09/1998, o Centro de Estudos e Pesquisas em Administração - CEPA, convidou a todos os integrantes da Escola de Administração (professores e funcionários, inclusive eu) para a comemoração do segundo ano da Escola. A festividade teve lugar no Galpão Crioulo da Associação Nacional dos Funcionários do Sistema Meridional - ADESBAM, situado na rua Dr. Mário Totta, número 108, bairro Tristeza. Duas funcionárias do CEPA recebiam os convidados portando chapéu de gaúcho. As pessoas se acomodavam em mesas espalhadas pelo imenso galpão. Havia um "buffet" de saladas, sendo que o churrasco era servido à mesa. As pessoas ficaram em grupinhos restritos às suas mesas. O Diretor do CEPA fez o seu pronunciamento e em seguida foi a vez do Diretor da Escola de Administração. Aos poucos as pessoas foram se retirando, restando poucos funcionários e um e outro professor.

### **5.4.2.2 Festas de Final de Ano**

As confraternizações não ocorrem com muita frequência na Escola de Administração e na Faculdade de Ciências Econômicas, isto, em parte, se deve ao fato da legislação impedir o uso dos recursos públicos para tal destinação. As festas são organizadas com dinheiro arrecadado entre os participantes ou com recursos próprios obtidos pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Administração. Vale referenciar, também, que os professores sempre assoberbados de afazeres não encontram muito tempo para desfrutar da convivência mais amistosa com os seus pares e funcionários. Uma das atividades realizada, no final do ano, consiste no amigo secreto que em algumas ocasiões (1994-1995) foi feito com todos os professores e funcionários da então Faculdade de Ciências Econômicas. O saguão da Faculdade era o palco para a entrega dos presentes e a Biblioteca ou



a Sala dos Professores o local para a festa com docinhos, salgadinhos, cerveja e refrigerantes. O coral da faculdade também entoava cânticos natalinos. O que mais acontece são os amigos secretos segmentados, ou seja, por setores.

Em 1998, fui convidada para participar do amigo secreto no Programa para o Desenvolvimento da Gestão em Saúde - PDG Saúde, um dos núcleos da Escola de Administração. O presente deveria ficar numa faixa entre R\$10,00 a R\$ 20,00 e foi colocada uma lista, no mural da sala, com o nome dos participantes, que ao lado deveriam assinalar as sugestões de presentes. Vale dizer que nem todos colocaram as suas preferências. A quantia de R\$ 5,00 foi solicitada à guisa de contribuição para os docinhos e salgadinhos. Na medida em que os convidados a participarem do evento passavam pela sala, os minúsculos papeizinhos com o nome das pessoas iam sendo sorteados.

No dia do referido ritual, dirigi-me à sala do Programa, local onde a entrega dos presentes e a comemoração aconteceriam. O grupo participante incluía professores, funcionários, bolsistas e pessoas que tivessem um vínculo de amizade ou de trabalho com o PDG-Saúde. A festa pode ser considerada informal e restrita. Mesmo com um número pequeno de participantes houve quem chegasse atrasado ou quem tivesse de sair mais cedo. Aliás, essa acaba sendo uma característica das comemorações na UFRGS: as pessoas possuem inúmeras atividades (docência, pesquisa, administrativa) o que lhes inviabiliza o aproveitar com mais tempo e descontração as situações ritualizadas. Apesar disso, foi possível o exercício do ritual da amizade com a troca de presentes e cartões. A funcionária do Programa que me tirou como amiga secreta, junto com o presente, subscreveu um cartão que reflete bem a importância desse tipo de ritualização como forma de se reiterar os laços de afetividade cunhados no dia-a-dia, mas que precisam ser reforçados em ocasiões especiais que dão sentido à existência (Douglas, 1976).  
Veja-se os dizeres:

"Para a minha amiga secreta:

Desejo-te muita paz, harmonia, saúde e amor.

Foi um prazer muito grande tê-la como amiga secreta.

Feliz Natal e Ano Novo.

Beijinhos.

Assinatura

Dez/98"

Vale destacar que na condição de funcionária licenciada para cursar o Doutorado, não fui convidada para as maioria das festas, mesmo sendo público o meu interesse em participar das mesmas como observadora participante, visando à obtenção de dados para a pesquisa. As entrevistas com os professores confirmaram essa tendência de não convidar os que não se encontram na ativa, seja por licença ou aposentadoria, revelando não ser algo de ordem pessoal, mas sim um componente cultural.

No caso do Programa de Pós-Graduação em Administração, em 1993, 1994 e 1995 foram ofertadas cestas natalinas aos funcionários. .

#### **5.4.2.3 Cartões**

No aniversário do funcionário, um cartão lhe é entregue. No meu caso, os cartões recebidos tinham como remetente o Programa de Pós-Graduação em Administração, onde sou lotada. De 1996 a 1998, o cartão não sofreu nenhuma alteração, uma caixinha redonda na cor azul desenhada com a tampa aberta de onde saia a mensagem: "No dia do seu aniversário, receba o abraço afetuoso de todos os colegas do PPGA - Felicidades!" Embaixo com letras maiúsculas "UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO". Assinado pelo Coordenador do Curso.

Não se nota uma preocupação com a criatividade renovada ano a ano, tanto no que concerne ao presente de Natal como no que diz respeito ao cartão de aniversário, podendo revelar o cumprimento de uma tradição estabelecida, mas sem um grande envolvimento afetivo.

Já as mensagens de Boas Festas enviadas pela Reitora, em 1996 e 1997, 1998 apresentaram-se de modo diferenciado. Em 1996, em um papel simples, uma árvore impressa continha as bolinhas: Paz; Solidariedade; Integridade; Compromisso; Cooperação e Ousadia. A árvore era perpassada por uma faixa onde se lia "Universidade Viva". Logo abaixo da árvore, votos de "Boas Festas! Que no próximo ano continuemos construindo a Universidade Viva! Wrana Panizzi - Reitora Dez/96". Em 1997, um cartão em tom dourado traz a logomarca da UFRGS atrelada à idéia de um cometa em cuja cauda lia-se "Boas Festas". No interior do cartão: "A Universidade Federal do Rio Grande do Sul deseja que a chegada de 1998 traga uma nova esperança. Wrana Panizzi - Reitora Dezembro de 1997". Em 1998, um cartão do tipo postal, trazia na frente os seguintes dizeres: "O sonho e a esperança são parte do ser humano, e cultivá-los é uma arte que alimenta o nosso cotidiano. Boas Festas e Próspero Ano Novo *Universidade Viva* Dez 1998". No verso do referido cartão lê-se: "Com os cumprimentos. Wrana Maria Panizzi. Reitora". Nos cartões consta a assinatura da Reitora e não somente o nome institucional.

No dia 28 de outubro, comemora-se o Dia do Funcionário Público, ocasião em que a Reitoria costuma enviar uma mensagem para os seus funcionários, isto é, professores e servidores. Em 1997, foi distribuído um cartaz com a reprodução de um mural localizado na sala do Conselho Universitário, pintado por Aldo Locatelli, contendo a seguinte mensagem: "A Universidade agradece o seu trabalho e a sua dedicação, fundamentais à educação e ao desenvolvimento deste País. Dia do Servidor Público, 28 de outubro de 1997". Com os dizeres ao centro, de um lado tem-se a logomarca UFRGS e, do outro, o apoio dado pelo Banco do Brasil. Junto com o cartaz, um cartão fazia a seguinte referência: "Com os cumprimentos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Wrana Panizzi. Reitora".

O cartaz de 1998 reproduziu fotos dos prédios históricos da UFRGS e contou com o apoio do UNIBANCO. Trazia a seguinte mensagem: "28 de outubro de 1998. No Dia do Funcionário Público nossa homenagem. *Universidade Viva*. Para o reconhecimento da qualidade do nosso trabalho, sua dedicação tem sido fundamental. Wrana Maria Panizzi Reitora".

### **5.4.3 Rituais de poder**

#### **5.4.3.1 Posse da Reitora**

Para o cargo de Reitor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul é feita uma consulta à comunidade. Em 20 de junho de 1996, a Professora Wrana Panizzi foi o nome referendado pela comunidade acadêmica, tendo obtido nova indicação pelo colégio eleitoral no dia 4 de julho de 1996. Após esses procedimentos, cabe aguardar a indicação designada pelo Presidente da República.

Uma vez indicado o nome da Professora Wrana ao cargo de Reitora pelo Presidente da República, a mesma tomou posse no dia 17 de setembro de 1996, às 10 h, no Salão de Atos da UFRGS. O Programa distribuído à comunidade acadêmica e demais convidados foi o seguinte:

"Composição da mesa

Symphony from the Fairy Queen Henry Purcell (1.º movimento)

Entrada dos Conselhos Superiores da UFRGS

Symphony from the Fairy Queen Henry Purcell (3.º movimento)

Introdução da Reitora pelo Professor Eduardo Centeno de Castro

Hino Nacional Brasileiro

Pronunciamento do Reitor Professor Hélgio Trindade

Ato de transmissão do Cargo de Reitor à Professora Wrana Panizzi

Discurso de posse da Reitora Wrana Panizzi

Missa Brevis em Sib de G. F. Haydn - Glória

Ato de nomeação dos Pró-Reitores

Hino Acadêmico Universal

Encerramento".

No verso da programação foram impressas as letras do Hino Acadêmico Universal e da música Maria, Maria de Milton Nascimento e Fernando Brant que foi tocada no final da solenidade.

A execução do Hino Acadêmico Universal vem ao encontro das formalidades e tradições com que essas solenidades são levadas a efeito na UFRGS.

Para se ter uma idéia, o Hino Acadêmico Universal é de autoria desconhecida e data de 1207. Veja-se a letra em latim:

Gaudeamus igitur,

Juvenes dum sumus.

Post jucundam juventutem,

Post molestam senectutem,

Nos habebit humus.

(...)

Vivat academia,

Vivant professores.

Vivat membrum quodlibet,

Vivant membra quaelibet

Semper sint in flore.

A música Maria, Maria foi escolhida em virtude da Professora Wrana ter sido a primeira mulher a ocupar o cargo de Reitora e o seu segundo nome ser Maria. A letra traz a seguinte mensagem:

Maria, Maria é um dom

Uma certa magia, uma força que nos alerta

Uma mulher que merece viver e amar como outra qualquer do planeta.

Maria, Maria é o som, é a cor, é o suor

é a dose forte e lenta,

de uma gente que ri quando deve chorar  
e não vive apenas agüenta.

Mas é preciso ter força, é preciso ter raça,  
é preciso ter gana sempre,  
quem traz no corpo a marca  
Maria, Maria mistura a dor e a alegria.

Mas é preciso ter manha,  
é preciso ter graça,  
é preciso ter sonho sempre,  
quem traz na pele esta marca  
possui a estranha mania de ter fé na vida.

O Salão de Atos da UFRGS comporta cerca de 1300 pessoas e estava lotado não só com pessoas da comunidade acadêmica da Universidade, mas também de autoridades, imprensa e demais representantes da sociedade. Segundo a Reitora, o fato de ser a primeira mulher a exercer este cargo junto a UFRGS a colocará na história da instituição. Dentre as preocupações externadas pela Reitora em sua posse tem-se a preocupação com a qualidade da Universidade Pública.

Na ocasião da transmissão de cargo foi distribuído aos convidados um documento com 186 páginas, intitulado "Plano de gestão e prestação de contas 1993/1996", onde o Reitor que deixava o cargo trazia à luz as atividades desenvolvidas durante a sua gestão.

As idéias da Professora Wrana foram divulgadas antes mesmo da sua posse através de uma entrevista concedida ao Informativo da Associação de Docentes da UFRGS - ADURGS. A reprodução de alguns trechos da entrevista permitirá a compreensão dos postulados que norteiam a ação da atual Reitora da Universidade:

**"Boletim - Ela está fragmentada?** (ao perguntar sobre a unidade interna da UFRGS)

**Wrana** - O tipo de estrutura que nós temos hoje leva a uma fragmentação. Nós vivemos numa sociedade que faz uma apologia ao individualismo mas de certa forma massacra o indivíduo. A sociedade está fragmentada em vários sentidos. Do profissional de educação exige-se, acima de tudo, disponibilidade para o trabalho coletivo. Isso deve ser provocado pelo dirigente de uma universidade, ele deve promover isso, ter uma

capacidade enorme de interlocução, de ir até as unidades, ir até os diferentes agentes que convivem na universidade, aos diferentes órgãos de representação da comunidade universitária. Além disso, a universidade terá que se associar às demais universidades e aos agentes educacionais que estão preocupados e envolvidos com um projeto de educação para o Brasil.

**Boletim - A Universidade não está conseguindo atender a esses anseios do mercado?**

**Wrana** - Eu diria que não é só do mercado de trabalho como tal, mas da sociedade em si. A universidade pública ainda forma os melhores profissionais. Entretanto, é preciso que nós estejamos atentos para uma modificação nos conteúdos de nossos cursos em nossas atividades de pesquisa e extensão. Não há dúvida que hoje, no final do século, exige-se um profissional com visão muito mais ampla e ao mesmo tempo muito mais específica em algumas áreas. Como tratar da especificidade profissional com a multiplicidade, com a variedade do mundo lá fora, esse o grande desafio que temos. A universidade deve formar profissionais especialistas e bem informados, mas capazes também de ter uma visão mais ampla. Esse é o desafio para os educadores.

**Boletim - E é possível realizar as modificações que estás propondo em apenas quatro anos?**

**Wrana** - Eu não tenho ilusões de que as modificações possam ser feitas em quatro anos, mas acho que é preciso que a gente comece, e algumas coisas já começaram. Já existem movimentos nesse sentido, alguns vindos das próprias unidades, outros provocados pela administração. Então é preciso aprofundar aquilo que a universidade conseguiu avançar e promover as modificações onde se fazem necessárias. Não pretendemos dizer que a universidade começa aqui, porque a Ufrgs tem uma história. Tanto é que ela é colocada como uma das universidades públicas mais importantes do país. Nós teríamos uma visão muito curta se quiséssemos fazer tudo em quatro anos. Em conjunto, e respeitando as especificidades de cada unidade, respeitando a experiência de seus grupos de trabalho de professores, funcionários e estudantes, é que poderemos plantar as bases para modificações maiores" (p. 8, 16/jul./96).

### **5.4.3.2 Posse nas Unidades**

#### **5.4.3.2.1 Posse da Diretora da Faculdade de Ciências Econômicas**

A Diretora da Faculdade de Ciências Econômicas, diferentemente da Reitora, não é a primeira mulher a assumir tal cargo na Universidade. A transmissão de cargo ocorreu no próprio Gabinete da Direção da Faculdade, no dia 19 de dezembro de 1996, às 18h. Na ocasião houve o descerramento do retrato, do antecessor no cargo, na sala dos professores da Faculdade.

#### **5.4.3.2.2 Posse do Diretor da Escola de Administração**

O primeiro Diretor da Escola de Administração por sua vez foi empossado no Salão Nobre do Gabinete da Reitora, no dia 8 de setembro de 1998, às 11h. Por um problema na distribuição dos convites, alguns membros da comunidade acadêmica não assistiram a cerimônia, inclusive eu. Vale salientar que, de 1996 até a referida data, o agora Diretor exerceu o cargo de Coordenador da Escola, configurando uma fase de transição.

### **5.4.4 Ritos de redução de conflito**

#### **5.4.4.1 As greves**

De tempos em tempos a UFRGS paralisa as suas atividades. Durante meses, funcionários, alunos, professores protestam contra as medidas adotadas pelo governo federal. As férias, bem como o calendário escolar alteram-se. Os ganhos tem sido muito pequenos e o desgaste junto à população em geral consideráveis. Em 1998, não foi diferente. Uma greve deflagrada no dia 22 de abril estendeu-se até o mês de junho. A luta deveu-se ao "sucateamento" das universidades federais. Dentre as dificuldades vivenciadas e apontadas pela comunidade acadêmica tem-se: baixos salários, queda na qualidade do ensino, instalações precárias, aposentadorias em massa, perda de profissionais e de técnico-administrativos



capacitados, redução no orçamento da Universidade, má conservação dos laboratórios. Em 1998, a gota d'água que serviu de mote para deflagrar a greve dos docentes foi o Programa de Incentivo à Docência (PID) criado por medida provisória no dia 12 de fevereiro de 1998. Tal Programa estipulava a outorga de bolsas que variavam de R\$ 400,00 a R\$ 1.100,00 para um determinado número de professores que exercessem um mínimo de dez horas semanais em sala de aula. As críticas entabuladas a esse Programa referiam-se aos seguintes aspectos: 1) a questão da isonomia, pois o número de bolsas insuficiente inviabilizaria que professores com situações idênticas tivessem a mesma remuneração; 2) os professores com atividades administrativas seriam prejudicados na medida em que não atingiriam as 10 horas em sala de aula propugnadas; 3) os professores de 1.º e 2.º Graus de Unidades ligadas às universidades, bem como os professores dos centros federais de educação tecnológica seriam excluídos do processo, evidenciando-se uma hierarquização dos incentivos; 4) a discriminação imposta pelo Programa, na medida em que apenas 30% dos professores das universidades federais do país seriam beneficiados com as bolsas; 5) o Programa da forma como foi concebido acirraria as disputas e rivalidades entre os docentes; 6) seria ineficiente no que diz respeito à fuga de cérebros das universidades públicas para as particulares; 7) a insegurança que geraria esta remuneração instável, pois bolsa não é salário.

Afora esses aspectos, o fato das universidades federais concentrarem o maior volume de pesquisas serviu de justificativa para advogar em prol de um menor número de horas em sala de aula. Se por um lado o professor tem uma carga em sala de aula menor, por outro, ele através de suas pesquisas gera conhecimento deixando de ser um mero repassador de conhecimento. Os professores reivindicavam um reajuste de 48,65%.

Os técnicos-administrativos apresentaram uma pauta de 19 itens, dentre eles: plano de qualificação e re-hierarquização da carreira.

Docentes, técnicos-administrativos e alunos engajaram-se no movimento tendo em comum, além das questões específicas de cada categoria, a defesa da Universidade pública e

gratuita. Tal defesa foi endossada pela própria Reitora que conclamou a comunidade da UFRGS na construção da sua identidade:

"A universidade precisa recuperar o seu papel, a sua voz na sociedade. Tem que ser aquela instituição exemplar em todos os aspectos, tem que pautar, tem que dar o parâmetro para a sociedade. Exatamente porque trabalhamos com idéias. Se aqui é o lugar da polêmica, da discussão, da heterogeneidade, da pluralidade, tem que ser o lugar da tolerância, da humildade, da ousadia, da crença e da visão de longo prazo. Temos que ser exemplares do ponto de vista da democracia e da transparência. Devemos ser exemplares na nossa eficiência e eficácia social, dar respostas mais rápidas em tudo. Temos que manter e aprofundar a dignidade da instituição. Com isso o reitor será respeitado, o aluno e o professor serão respeitados, o funcionário será respeitado. E eles dirão: eu trabalho na UFRGS, eu sou da UFRGS. Aí existe o amor próprio individual e o amor próprio coletivo, institucional. Acho que a identidade é isso e nós a estamos conseguindo" (**Jornal da Universidade UFRGS**, abr. 1998, p. 5).

Houve quem julgasse inadequada a adesão da Reitora ao movimento grevista. Porém, um aspecto deve ser ressaltado. Pela primeira vez, depois de inúmeras manifestações grevistas, setores e Unidades da Universidade que, tradicionalmente, se mantinham alheios às reivindicações, aderiram à greve deflagrada em 1998.

De acordo com uma professora:

"... uma coisa que eu achei incrível, esta vez todo mundo aderiu, todo mundo assim, a maioria. E mesmo os alunos, sabe, inclusive a minha cunhada é da Medicina, ela disse que os alunos que fizeram greve, ela não queria porque ela tinha de viajar, os alunos pararam de ir à aula. Então, a consciência do problema foi muito grande, acho que até o medo de perder a, de privatizarem e de sucatearem como tão fazendo..." (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 4 anos na UFRGS).

Atos simbólicos de apego à instituição foram realizados, como o abraço ao prédio da Reitoria. O Brique da Redenção, um dos espaços culturais e de manifestações políticas da cidade, serviu de palco para que comunidade acadêmica trouxesse a público a razão da sua luta. As dramatizações dos problemas da universidade, através de performances dos alunos de artes cênicas, serviram para sensibilizar a população e constituíram-se em manifestações eficazes neste sentido, na medida em que usaram da ritualização para despertar a emoção.

A volta às atividades acadêmicas deu-se 76 dias após o início do movimento, sem que as pautas de reivindicações fossem atendidas. Houve algum ganho, porém, inexpressivo diante da mobilização levada a efeito. Os professores tiveram aprovado um projeto de lei encaminhado pelo Ministério da Educação e do Desporto - MEC ao Congresso Nacional, instituindo a Gratificação de Estímulo a Docência. O valor da Gratificação irá variar de acordo com a avaliação de desempenho do professor baseado em critérios previamente definidos pelo MEC.

Os técnicos-administrativos receberam mais promessas do que o atendimento efetivo das suas reivindicações. Em termos salariais o que mudou foi o pagamento de 28,86%, reajuste concedido aos militares em 1993, estendido a todos os servidores e não só para aqueles servidores que entraram com questões na Justiça. Esse percentual apresenta-se com diferenças entre os servidores, em razão dos descontos decorrentes de aumentos diferenciados recebidos no mesmo ano. Segundo os líderes do movimento a greve terminou, porém, as negociações ainda persistem.

#### **5.4.5 Algumas considerações**

A UFRGS não possui um número elevado de ritualizações. Verifica-se a existência de eventos tradicionais consagrados e que de certo modo extrapolam o ambiente acadêmico envolvendo parte da sociedade gaúcha, como: o vestibular, as formaturas, as greves, a posse do Reitor. As manifestações rituais voltadas para a comunidade interna são em número reduzido e não granjeiam um envolvimento muito grande por parte da comunidade acadêmica. Como disse uma professora: "Sabe que eu acho que aqui não tem muita emoção. ... Sem grandes momentos ou então, se tem grandes momentos não são valorizados".

E essa mesma professora relata um episódio que ilustra essa falta de ritualização:

"Uma vez tanto que eu insisti que acabou saindo uma festa dos aposentados do ano. Quem organizou foi a (nome), por sinal organizou muito bem, teve um almoço no Clube, um Hotel, era assim, era R\$ 25,00 porque tinha que comprar a placa, tinha almoço e

tudo. Eu não ganho bem, mas, eu não morro se eu pagar R\$25,00. Teve gente que não foi alegando que não tinha dinheiro, que era muito caro. E, na realidade tinha quase mais homenageados que participantes. Tava um amor a festa, uma graça, nada de excepcional, mas muito bem feitinho. O pessoal não prestigia. O próprio pessoal que um dia vai se aposentar não valoriza.

Olha, tu até pode não gostar do fulano de tal, mas tinha um monte de gente super legal lá, tem gente complicada, foi embora, ótimo, mas gente legal mesmo, foram ótimos colegas, ótimos professores. O pessoal não foi. Aí tinha que fazer uma vez por ano. Nunca mais aconteceu. E é tão desgastante organizar alguma coisa desse tipo, que tu acaba desistindo, porque parece coisa de fresco, de idiota, coisa do não tem o que inventa..." (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 4 anos na UFRGS).

Um outro ponto que deve ser destacado é a existência de uma certa erudição nas falas presentes nas situações ritualizadas levadas a efeito na UFRGS, o que reforça o aspecto de atrelamento à pesquisa como algo inerente à instituição, onde os doutores e mestres dominam o estado da arte do conhecimento na área que lhe é afeta e avançam na geração de novos conhecimentos.

## **5.5 Os discursos acerca da UFRGS**

### **5.5.1 Construindo a identidade de aluno da UFRGS**

As falas dos alunos acerca de seu cotidiano na UFRGS revelaram a presença das seguintes categorias: Universidade, Professores, Cursos, Alunos e sobre a Própria atuação. Dentro de cada categoria foram levantadas as temáticas que apareceram com maior frequência e foi estabelecido um *ranking* em cada categoria. Veja-se:

#### **Categoria Universidade**

- 1.º Escassez de recursos
- 2.º Horários quebrados
- 3.º Greves
- 4.º Universidade de renome
- 5.º Dificuldade em conciliar estudo e trabalho
- 6.º Gratuidade
- 6.º Dificuldade em conseguir estágio de 6 horas

### **Categoria Professores**

- 1.º Competentes
- 2.º Despreparados

### **Categoria Cursos**

- 1.º Bons/ótimos

### **Categoria Alunos**

- 1.º Capazes, de alto nível intelectual

### **Categoria Própria Atuação**

- 1.º Responsável pela aprendizagem/iniciativa

No que concerne ao conteúdo, presente nos temas que compõem as categorias constantes nas falas dos alunos, é possível verificar, em alguns casos, positivities e negatividades, todavia percebe-se sempre a predominância de um aspecto sobre o outro.

#### **5.5.1.1 Categoria Universidade**

A precariedade dos recursos da Universidade foi o tema que apareceu em **primeiro** lugar na fala dos alunos dentro desta categoria. A carência de recursos, as salas de aula e os prédios em péssimo estado de conservação, bem como a inexistência de material básico, como o giz, para que a aula possa ser ministrada pelo professor, pautou os depoimentos. O **segundo** tema consiste na organização dos horários em diferentes turnos e que se reflete no tema da **quinta** posição que é a dificuldade em conciliar trabalho com estudo e pode ser cotejada, igualmente, com um dos **sextos** temas, qual seja, a dificuldade dos alunos de encontrarem estágios de apenas seis horas diárias, isto é, de conseguirem atender a uma determinação da Universidade que impede estágios cujo número de horas ultrapasse a seis. O **terceiro** tema diz respeito às greves e às dificuldades decorrentes das mesmas. O **quarto** tema é o que reconhece a UFRGS como uma Universidade de renome nacional. O outro tema que ocupa a **sexta** posição é a gratuidade da Universidade.

Sobre a infra-estrutura, uma aluna fez a seguinte colocação: "O Pavilhão, pertencente ao nosso prédio é um lixo: vidros quebrados, lâmpadas queimadas, banheiros sem papel e sabão, cadeiras quebradas, mal conservado, com infiltrações. Como se não bastasse, quando chove fica um esgoto ao céu aberto, fedendo" (aluna de Ciências Contábeis, 20 anos, 2.º semestre). Segundo uma discente do curso de Ciências Econômicas: " Pésimas condições de estudo (troca de salas por ter algum trabalhador da UFRGS usando furadeiras; motos...). - gato, cachorro, ã foram encontrados dormindo nas salas da Escola técnica)" (aluna do curso de Ciências Econômicas, 25 anos, 4.º semestre).

Outros depoimentos reiteram as afirmativas anteriormente expostas:

"A UFRGS possui uma grande estrutura, mas o ruim é o estado de preservação dos prédios" (aluno de Ciências Contábeis, 20 anos, 2.º semestre).

"Diria que não esperasse grandes salas; limpas e em condições de se ter aula. Isto é uma excessão" (aluno de Ciências Contábeis, 19 anos, 2.º semestre).

"Relataria a ele, que não esperasse muito em termos de infra-estrutura, visto que nossa Universidade tem sérios problemas quanto as salas de aulas, materiais para os professores desenvolverem as suas aulas" (aluno de Ciências Contábeis, 18 anos, 2.º semestre).

"A estrutura física é uma bagunça, e que necessita urgentemente de reformas e melhorias" (aluna de Administração de Empresas, 36 anos, 2.º semestre).

"o lado negativo da Universidade, especialmente falando do curso de Administração é a falta de recursos materiais para a realização das aulas, ou seja, falta de salas adequadas, falta de cadeiras, falta de iluminação e, falta até mesmo de giz para que o professor possa ministrar suas aulas" (aluna de Administração de Empresas, 19 anos, 2.º semestre).

"Não esperar do Estado uma Universidade em ordem e com boas salas pois não é verdade. A maioria das salas é impropria para se ter aula, com possibilidade de ter goteiras, curtos, falta de lampadas, sem luz e sem contar algumas salas que ficam ao lado de marcenarias e exaustores de restaurante. Falta de material adequado para os professores é o que mais indigna alunos e professores, pois uma coisa básica como o giz não pode faltar, e vendo a Reitoria sem poder fazer nada pois sabem que a verba federal é curta e tem prioridades" (aluno de Administração de Empresas, 21 anos, 2.º semestre).

As aulas ministradas em diferentes locais, que muitas vezes encontram-se a uma distância considerável uns dos outros, também foram mencionadas como um fator de desgaste ao longo do semestre e que inclusive inviabiliza uma melhor comunicação entre alunos de um mesmo

curso: "Um único problema é que as instalações da UFRGS estão cada vez mais precárias e as aulas se dão em diferentes prédios do campus do Centro e muitas vezes no campus do Vale" (aluno de Administração de Empresas, 23 anos, 9.º semestre). Para uma discente de Administração de Empresas, a falta de um prédio exclusivo para o seu curso aumenta as dificuldades: "Outro fato, é a não existência de um prédio para o curso de Administração. Isso leva os alunos e a universidade à falta de comunicação por não existir um canal de diálogo entre eles t., entre os próprios alunos que não se conhecem por ficarem espalhados pelos prédios da universidade" (18 anos, 2.º semestre). Segundo uma discente de Ciências Contábeis: "As aulas deveriam ser centralizadas num prédio, e ã pegar até ônibus p/ ir em 30 min. p/ a outra aula" (25 anos, 2º semestre).

A biblioteca ora é classificada como boa, ora é vista de modo negativo. E essa ambigüidade pode fazer parte de um mesmo discurso: "A biblioteca é excelente. Possui uma fonte muito boa de livros e multimídia. Porém esteja alerta, para o mofo e traças. Mas nada que o impeça de estudar" (aluna de Ciências Econômicas, 20 anos, 4º semestre). Para outro aluno: "A biblioteca é muito boa, apesar de inúmeros livros ser impossível de se retirar" (aluno de Ciências Econômicas, 20 anos, 5º semestre).

Diante das dificuldades enfrentadas pela UFRGS em manter a sua infra-estrutura, alguns alunos chegam a questionar se não seria melhor estudar em uma universidade particular. A síntese dessa reflexão pode ser verificada no discurso entabulado por um aluno de Ciências Contábeis: "- Hoje, em primeiro lugar eu pediria para ele (suposto amigo) considerar a possibilidade de estudar em uma universidade privada, onde você recebe uma carga de informações referentes ao seu curso que irá deixá-lo bem orientado nos primeiros meses da vida acadêmica, onde você tem salas de aula limpas bem iluminadas e com o conforto de uma classe e uma cadeira, onde você tem um banheiro limpo para suas necessidades" (25 anos, 7.º semestre). Essa dúvida também aparece nas palavras de uma aluna do curso de Administração de Empresas:

"Quanto ao cotidiano vivido pelos alunos eu relataria fatos como a falta de material de trabalho para os professores ministrarem nossas aulas e o descaso para com as

instalações, muitíssimas vezes precária e sem manutenção adequada ao nível dos alunos que nela frequentam.

Por fim mostraria o contraste entre uma Universidade tidas como uma das melhores qualificadas do país e a falta de recursos que os professores enfrentam.

Perguntaria a ele, se não valeria mais à pena frequentar uma faculdade privada e 'menos' competente, que forma profissionais da mesma forma que a UFRGS e ter um plano de ensino decente e concluir seu curso em tempo hábil" (aluna de Administração de Empresas, 40 anos, 2.º semestre).

Por outro lado, existem alunos que advogam em prol da UFRGS independente dos aspectos ligados à escassez de recursos. Veja-se a ênfase da seguinte fala:

"É óbvio que a UFRGS tem problemas inerentes a um órgão mantido pelo governo federal, ou seja, não tem dinheiro. Isso reflete nas instalações: paredes precisam de pintura, jardins precisam ser aparados, classes precisam ser trocadas.

Mas eu estudo na UFRGS para integrar um ambiente onde ferve cultura e não para sentar em cadeiras confortáveis.

O conselho que eu daria para o meu amigo seria para ele 'sugar' tudo o que os nossos professores, pós-graduados, mestres e doutores nos oferecem; agradecer mensalmente aos céus por não ser descaradamente assaltado por uma universidade qualquer e, principalmente, ter paciência para responder a todas as críticas de que nós, alunos e professores da UFRGS, somos alvo" (aluna de Administração de Empresas, 19 anos, 3.º semestre).

A natureza pública da Universidade é em alguns momentos lembrada pelos alunos que utilizam tal argumento como justificativa para muitos problemas, reproduzindo até certo ponto um preconceito existente na sociedade brasileira contra o setor público. Nas palavras elucidativas de um discente isso se faz presente, mas, a defesa da UFRGS parece suplantar o próprio preconceito:

"... muito embora há uma grande carência de materiais e até mesmo de organização até mesmo pela natureza pública da universidade o que causa muita tristeza, ver que os recursos além de precários são mal aproveitados, mas ainda assim eu não trocaria o ambiente da UFRGS por outro, há carências sim, mas ainda existe um ambiente propício ao aprendizado profissional, um corpo de professores que são muito bons na sua maioria e um corpo de alunos, que pela natureza da seleção via vestibular, também possui um alto nível!" (aluno de Administração de Empresas, 25 anos, 8.º semestre).



Os horários "quebrados", segundo os alunos, são percebidos de um modo positivo na medida em que permitem o contato com um maior número de colegas, porém, em seu aspecto negativo, os alunos enfatizam a impossibilidade de conciliarem o estudo com o trabalho: "Há certos problemas técnicos na organização do horário ou turnos das respectivas matérias, quero dizer com isso que os cursos deveriam ser ministrados em turno parcial (manhã, tarde ou noite) para possibilitar ao aluno ingressar no mercado de trabalho estagiando em uma área relacionada com o seu curso" (aluno de Ciências Econômicas, 20 anos, 2º semestre). Para uma aluna de Ciências Contábeis: "Bom, a primeira coisa que um aluno da UFRGS precisa ter é tempo disponível. Digo isso porque os horários das aulas são muito quebrados. Eu, por exemplo, tenho aula de manhã todos os dias, de tarde uma vez por semana e à noite tenho aula de segunda à quinta. Com esse horário realmente fica difícil trabalhar e estudar ao mesmo tempo" (18 anos, 2.º semestre). No dizer de um aluno do curso de Administração de Empresas: "Dá pra fazer o curso só à noite, mas daí tu vais ficar atrasado. As cadeiras são oferecidas, em sua maioria, à noite e/ou às 7:30 h da manhã. Este horário da manhã é desumano. Já rodei em algumas cadeiras em que me matriculei neste horário" (29 anos, 6.º semestre).

Ainda atrelada à questão de horários, os alunos enfocam a dificuldade em conseguirem estágios com o número de horas máximo estipulado pela Universidade. Tal medida é apontada pelo alunado como um entrave à sua completa formação, pois no entender dos mesmos as boas oportunidades acabam sendo inviabilizadas por esta regra: "... a nossa Universidade não permite esse estágio de 8 hs apenas 6 hs o que nos priva da metade do mercado de trabalho. Fazendo com que os formandos de Administração tenham apenas um diploma quando saírem dessa Universidade Gratuita" (aluna de Administração de Empresas, 23 anos, 8.º semestre). A solução sugerida por outro aluno é a de que a negociação sobre o número de horas seja feita pelo aluno diretamente com a empresa: "E, por fim, se estiver para conseguir um estágio negocie diretamente com a empresa se tiver que fazer uma jornada diária de 8 horas, já que a UFRGS só libera os estudantes para estágios de no máximo 6 horas" (aluno de Administração de Empresas, 23 anos, 7.º semestre).

Os horários da forma como estão articulados fazem com que o aluno tenha a representação de que "todo" o "seu" tempo só pode ser destinado para a Universidade. Como diz uma aluna de Ciências Contábeis: "Prepare-se para viver na UFRGS" (19 anos, 2.º semestre). A UFRGS se apropria do tempo de seus discentes, ela absorve aqueles que estão inseridos na organização chamando-os a si mediante o uso de uma coerção que estimula o desenvolvimento da auto-disciplina. No dizer de Elias (1998, p. 22):

"Em numerosas sociedades da era moderna, surgiu no indivíduo, ligado ao impulso coletivo para uma diferenciação e uma integração crescentes, um fenômeno complexo de auto-regulação e de sensibilização em relação ao tempo. Nessas sociedades, o tempo exerce de fora para dentro sob a forma de relógios, calendários e outras tabelas de horários uma coerção que se presta eminentemente para suscitar o desenvolvimento de uma autodisciplina nos indivíduos. Ela exerce uma pressão relativamente discreta, comedida, uniforme e desprovida de violência, mas que nem por isso se faz menos onipresente, e à qual é impossível escapar".

Aspectos de cunho político acerca da Universidade Pública também são levantados:

"O dia-a-dia de um estudante da UFRGS é realmente complicado, a começar pela questão que, diferente de outros cursos de Administração, a UFRGS tem cadeiras durante todo o dia, e não só à noite, o que dificulta, em muito, a possibilidade de trabalho e estágio de um estudante. Isto parece ser uma incoerência, visto que, na medida em que por ser uma Universidade Pública, sem custo deveria ser acessível a todos, e não é possível a quem mais precisa trabalhar, que é a população de baixa renda" (aluno de Administração de Empresas, 22 anos, 8.º semestre).

As constantes greves são consideradas como um transtorno para o alunado que vê todo o planejamento da sua vida pessoal ser prejudicado. Além disso, a frustração parece ser ainda maior na medida em que a pauta de reivindicações grevistas não é atendida ou atendida de maneira muito ínfima. Segundo os discentes:

"Deve também preparar-se para eventuais paralizações e greves prolongadas que comprometem seus compromissos e acabam não tendo serventia, tendo em vista que tais movimentos, via de regra, não obtém aquilo que reivindicam" (aluno de Administração de Empresas, 21 anos, 6.º semestre).

"Outra grande desvantagem que a UFRGS tem são as frequentes greves dos professores e funcionários. Estas greves estragam todo um planejamento feito pelos professores e pelos alunos (principalmente os que estão prestes a se formar)" (aluno de Administração de Empresas, 19 anos, 2.º semestre).

"A Greve é o pior problema, pois os alunos ficam desmotivados a estudar, depois de quase 3 meses parados, o calendário muda completamente, fazendo com que nossa vida seja desregulada, por ex.: férias em setembro e março. Devido à isso, muitas cadeiras não são aproveitadas, pois são dadas com muita pressa" (aluna de Administração de Empresas, 19 anos, 2º semestre).

"Porém, ele deverá se acostumar com uma realidade não muito agradável a respeito das Universidades Federais, devendo estar preparado para enfrentar uma greve, fato que não agrada ninguém" (aluno de Ciências Contábeis, 18 anos, 2.º semestre).

Apesar das dificuldades inerentes a uma situação de greve, há quem retire do evento uma lição para o seu próprio amadurecimento: "O grande problema vem quando temos uma greve, que tras a tona todos os problemas da universidade, mas se enxergarmos essa greve por um lado social ela ajuda o aluno a alcançar seu 'amadurecimento' mais rapido, pois ele vê como realmente é o governo e a situação política que seu país se encontra" (aluno de Administração de Empresas, 19 anos, 2º semestre).

A despeito de todas as críticas, a noção de que a Universidade é renomada constitui-se em algo externado pelos alunos: "Diria ao meu amigo da 'fama' da UFRGS, apesar de todas as greves e paralizações, é uma entidade reconhecida pelo seu trabalho e pelos profissionais que forma" (aluna de Administração de Empresas, 40 anos, 2.º semestre). Nas palavras de outro discente: "Ainda existe também a questão de que no mercado de trabalho um diploma da UFRGS é visto com 'melhores olhos' do que os diplomas das Universidades Particulares, aqui no Estado..." (aluno de Administração de Empresas, 31 anos, 2º semestre). Tal afirmativa é reiterada: "... quando se procura um emprego ou estágio - as pessoas valorizam quando o aluno estuda na UFRGS" (aluno de Administração de Empresas, 28 anos, 8º semestre). Outra aluna de Administração de Empresas assim se expressou: "Diria ao amigo que a UFRGS é reduto de grandes nomes em nosso Estado, diria que é uma das Universidades mais famosas do país e que cabe, além da sociedade, aos estudantes mantê-la" (21 anos, 2.º semestre). O depoimento de uma aluna de Ciências Contábeis revela a ênfase dada ao fato de compor o corpo discente da UFRGS: "Diria também que é um orgulho fazer parte da UFRGS que é uma das melhores universidades do país..." (22 anos, 2º semestre). Um aluno de Ciências Econômicas fez a seguinte colocação: "A Universidade Federal, apesar de todos os empecilhos que atravanquem

seu pleno gozo de suas atividades, ainda é dentre as instituições de ensino do 3.º grau a que melhor prepara o acadêmico" (20 anos, 2.º semestre). Essa significação de Universidade renomada existe mesmo antes do aluno ingressar na instituição, conforme pode ser constatado no ritual do Vestibular.

A gratuidade do ensino presente no discurso dos alunos por ocasião do Vestibular também aparece na fala daqueles que se encontram cursando a Universidade e há quem alerte que a UFRGS "ainda" é gratuita: "'- Por enquanto' não precisamos pagar a Universidade, ela é gratuita" (aluna de Ciências Contábeis, 19 anos, 2º semestre).

Essa gratuidade leva os alunos a entabularem algumas reflexões: "Na UFRGS há uma contradição profunda e generalizada a cerca de quem realmente deveria estar estudando em uma Universidade não-paga, pois a maior parte dos alunos não necessitaria cursar um curso Público, eu, ao menos, poderia pagar e gozar de uma melhora na infra-estrutura (sic) (prédios, material para o professor, entre outros recursos). Enfim, a elite se mostra mais presente na faculdade pública" (aluno de Administração de Empresas, 19 anos, 2.º semestre).

Essas contradições são freqüentemente levantadas por alunos e professores, embora haja um grupo que defenda a gratuidade do ensino de terceiro grau para todos.

### **5.5.1.2 Categoria Professores**

Ao falar sobre os professores o tema que **primeiro** se sobressai no discurso dos alunos é sobre a qualificação do corpo docente que, no entanto, precisa ser cotejada com o **segundo** tema recorrente que é aquele que tece referências negativas sobre os professores, especialmente, no que concerne às suas faltas e atrasos.

Iniciar-se-á pela excelência. No dizer de um aluno dos cursos de Ciências Contábeis e de Ciências Econômicas (28 anos, 5.º semestre): "A excelência do corpo docente é que nos motiva e nos permite 'encher a boca' para dizer: - Sou aluno da Federal!". Para outro aluno do curso de Ciências Contábeis: "Os professores, na maioria, são profundos conhecedores da sua

área, o que leva aos alunos um aprendizado bem aprofundado da matéria estudada" (19 anos, 2.º semestre).

Segundo um aluno do curso de Administração de Empresas: "Os professores são do mais alto gabarito, sendo profissionais respeitados dentro da universidade e na sociedade" (19 anos, 2.º semestre). Para outro aluno do mesmo curso: "Apesar do ambiente de pessimismo e achatamento salarial, ainda há professores muito bons e interessados que mantêm o alto nível da UFRGS" (29 anos, 2.º semestre).

Em outros depoimentos tem-se:

"Na UFRGS vais encontrar professores com alta experiência e muito bons, e por conseguinte exigentes nos trabalhos e nas provas" (aluna de Administração de Empresas, 23 anos, 7.º semestre).

"Uma grande vantagem são alguns professores que dignificam a universidade" (aluna de Administração de Empresas, 26 anos, 9.º semestre).

"Professores altamente especializados, em boa parte das vezes com o título de Doutor, relacionam constantemente o conteúdo do Curso com a atual realidade do Mercado, da Economia, das culturas organizacionais existentes pelo Mundo" (aluno de Administração de Empresas, 19 anos, 2.º semestre).

"Quanto ao nível dos professores isto não podemos nos queixar pois o nível é alto. Há vários Doutores dando aula e isto é gratificante e passamos por cima de todos os problemas..." (aluno de Administração de Empresas, 21 anos, 2.º semestre).

"No que diz respeito aos professores é possível identificar características como receptividade e atenção, é claro, com uma condição de existência: a ATENÇÃO por parte do aluno. São de maneira geral muito competentes os professores dessa Universidade, embora tal afirmação seja um pouco tendenciosa quando dita por um aluno que conhece somente o estilo UFRGS de ser" (aluno de Administração de Empresas, 19 anos, 2.º semestre).

A capacidade de refletir criticamente evidencia-se nos discursos a exemplo deste último, onde o aluno questiona a sua capacidade de avaliação do contexto na medida em que desconhece outros ambientes acadêmicos.

As dificuldades enfrentadas pelos professores decorrentes de uma infra-estrutura inadequada também são objeto de consideração por parte do alunado que acaba valorizando

ainda mais a atuação do professor: "Temos, apesar de tudo, bons professores, que, mesmo com dificuldades para ministrar uma aula com qualidade, por não dispor de bons materiais como retro-projetor, sala de vídeo, etc..., conseguem fazê-lo" (aluna de Administração de Empresas, 22 anos, 7.º semestre).

Os professores são representados de modo deficiente quando demonstram falta de interesse, faltam à aula, chegam atrasados e não avisam, ministram aulas sem uma preparação prévia. A falta de didática é atribuída aos professores substitutos (admitidos através de concurso simplificado).

Uma aluna arrolou as possíveis dificuldades a serem enfrentadas por quem venha a estudar na UFRGS. Dentre elas encontram-se as relacionadas com os professores:

"- professor que falta aula sem aviso prévio (às 7:30 da manhã é pra matar!);

- professor que altera horário, acabando a aula mais cedo ou começando mais tarde por motivos peçoais. Óbvio que é quando o aluno que precisa de uma falta abolida - até com atestado - alguns professores não aceitam; (aluna de Ciências Econômicas, 25 anos, 4.º semestre).

Para outro aluno do curso de Ciências Econômicas: "Diria também que a maioria dos professores, de economia no caso, ã tem a mínima noção de como se dá uma aula, é um pior que o outro, conseguem errar cálculos de nível de 1.º grau. E nenhuma aula dura o tempo que deveria tendo no máximo 1 hora" (20 anos, 5º semestre).

Ao não avisar e justificar aos alunos sobre uma possível ausência, o professor é percebido pelos alunos como agindo de modo desrespeitoso para com os mesmos: "Outro problema é a qualidade de alguns professores, tendo em vista a dificuldade de se contratar novos professores qualificados. Alguns não tem o menor respeito pelos alunos, faltam as aulas, não avisam, e não se tem como ficar sabendo o que aconteceu, pois o departamento dificilmente está informado" (aluna de Ciências Contábeis, 20 anos, 2.º semestre). Outro aluno assim se manifestou: "Depois alertaria meu amigo para que fosse se acostumando a ficar esperando o professor chegar na sala de aula. Esperar 15, 20, 30 minutos, constatar que o professor não vem e não ter nenhuma explicação a respeito" (aluno de Administração de Empresas, 19 anos, 2º semestre).

Para outros alunos:

"- Com relação aos professores, muitos não estão nem preocupados com os alunos quanto menos com seu conhecimento. Alguns chegam atrasados, faltam, se preocupam mais em tocar a matéria, do que se certificar que o aluno realmente entendeu (aprendeu)" (aluna de Ciências Contábeis, 20 anos, 2.º semestre).

"Quanto aos professores, ...tem aqueles que nunca vêm à aula ou então aqueles que não têm interesse ou vontade de dar aula" (aluna de Ciências Contábeis, 18 anos, 2º semestre).

"Tem professores excelentes mas outros muito 'matões', faltam as aulas em cadeiras muito difíceis e que exigem mais atenção para o futuro" (aluna de Ciências Econômicas, 21 anos, 4.º semestre).

"Até tem uns professores bons (poucos) mas a maioria usa seu emprego na UFRGS como um 'bico'. Dão aula quando querem e como podem, na base do improviso. Aluno da UFRGS tem que se acostumar em chegar na Universidade e não encontrar o professor ou quando encontra aceitar uma aula mal preparada ..." (aluna de Administração de Empresas, 22 anos, 8.º semestre).

"Diria a ele que encontraria professores de todos os tipos, de esquerda e de direita, homens e mulheres, bons profissionais e péssimos profissionais... Infelizmente, há um grande número de membros deste último grupo. Essas pessoas não demonstram interesse em formar novos profissionais, pois são desleixados, constantemente faltam às aulas e não fazem uso de uma boa e adequada metodologia de ensino" (aluno de Administração de Empresas, 21 anos, 6.º semestre).

A denúncia quanto às frequentes faltas dos professores também foi feita através do Editorial de um Informativo da P.S. Empresa Júnior da UFRGS. Veja-se o texto na íntegra, pois ele parece bastante revelador do problema e constituiu-se em uma forma dos alunos tornarem pública a sua preocupação:

### **"ONDE ESTÃO OS PROFESSORES?"**

Cadeiras vazias, luzes apagadas, quadros negros limpos, portas trancadas e dezenas de alunos do lado de fora, esperançosos que este cenário se modifique. Lamentavelmente, os ponteiros do relógio vêm apontando para um mesmo destino: professores fantasmas e minutos de espera em vão. A cena é sempre a mesma e, infelizmente, cada vez mais frequente.

Não obstante, a expectativa dos alunos em obter um valioso aprendizado desfrutando da experiência e conhecimento dos mestres, algumas vezes torna-se frustrada. Nem todos os tutores trabalham com o mesmo elã de outrora. Mas não são somente professores, pois alguns alunos há muito já perderam o encanto em estudar.

Para relatar esta triste realidade relato fatos ocorridos na nossa Faculdade: em noite de prova, professor não comparece à sala de aula com a justificativa de uma reunião no outro emprego; professor que 'desaparece' durante uma ou mais semanas e ainda sente-se no direito de cobrar presença do aluno; professor que adere a greve por pura conveniência, sem recuperar as aulas paralisadas.

Por outro lado, existem excelentes mestres que ainda acreditam na profissão, e que desejam instruir o aluno da melhor maneira possível. E, apesar da descrença no provão como bom avaliador de desempenho, não deixo de depositar a estes parcela do mérito da ótima qualificação dos alunos do curso de Administração de Empresas nesta recente avaliação feita pelo Ministério de Educação e Cultura. E aproveito para parabenizá-los pelo ótimo desempenho na mesma.

Mas infelizmente, a imagem que fica para os alunos e para a sociedade como um todo é a de um corpo docente desfalcado e de baixa qualidade. É fato estimado que as condições de trabalho e os salários dos professores universitários são ruins, mas será que cabe ao aluno arcar com as conseqüência? Onde fica o respeito aos estudantes? A dedicação e a vontade em ensinar?

Felizmente, estas respostas ainda podem ser encontradas nas mãos de alguns membros do corpo docente que integra nossa faculdade, mas o que estamos assistimos atualmente é uma grande evasão de professores e uma enorme desvalorização da própria profissão, causando desmotivação generalizada no ambiente da Universidade.

Apesar das árduas palavras não escrevo com o intuito de agredir, mas sim conscientizar, pois dados os fatos, não podemos ignorar a realidade do ensino acadêmico em nossa faculdade. Os excelentes professores que ainda restam não estarão aqui amanhã e a tendência é - e será, se não fizermos nada para mudar a situação atual - a queda do nível de ensino.

Onde estão, vocês, professores do amanhã? Já é hora de acordar! Vamos, juntos, reverter este quadro" (**Post-Script**, p. 2, dez. 1997).

Ao mesmo tempo em que o aluno questiona o trabalho do professor, encontra justificativas para eximir o docente de uma possível culpa: "...porém a tendência facilmente observada é de grande decaída, uma vez que o nível dos professores é cada vez mais baixo... . Em relação aos professores, não podem ser responsabilizados, já que não recebem nenhum incentivo para continuarem lecionando ou melhorarem e aperfeiçoarem os seus conhecimentos" (aluno de Ciências Contábeis, 20 anos, 6.º semestre). De acordo com outro estudante: "O nível dos professores está diminuindo bastante devido a falta de incentivos salariais" (aluno de Administração de Empresas, 26 anos, 7.º semestre). No dizer de outra discente: " Mesmo



quando estamos com ótimos professores os recursos são escassos para que desenvolvam um trabalho melhor" (aluna de Administração de Empresas, 23 anos, 8.º semestre).

A dificuldade que as pessoas possuem de compatibilizar de modo adequado a sua capacidade de pesquisador com a de professor e a de profissional foi trazida à tona por um aluno: "Os professores: Bom, tem uns caras bons pesquisadores, tem alguns bons profissionais e outros que são bons professores. Estes últimos mais raros. Eventualmente uma pessoa acumula mais de uma das qualidades anteriores" (aluno de Administração de Empresas, 29 anos, 6.º semestre).

As reclamações relativas ao trabalho dos professores substitutos também se fazem presentes no discurso do alunado: "Os professores experientes da Universidade estão licenciando-se, aposentando-se, enfim, deixando a Universidade, onde muitos professores substitutos estão assumindo. Muitos desses professores substitutos são alunos do pós graduação, onde muitas vezes não possuem didática para dar aula, o que tem diminuído o conceito do curso (aluno de Administração de Empresas, 22 anos, 8º semestre). Segundo outra aluna: "... muitos são professores substitutos que não tem muita qualidade de ensino a nos oferecer..." (aluna de Administração de Empresas, 19 anos, 2.º semestre). Para um aluno de Ciências Contábeis (20 anos, 2º semestre): "Os professores substitutos são fracos".

As queixas referentes ao corpo docente, segundo os alunos, não encontram ressonância, o que os faz se sentirem impotentes diante das situações vivenciadas: "...não comparecem às aulas e quando se manifestam deixam a desejar como profissionais, e infelizmente não há nada que se possa fazer a respeito pois os mesmos têm estabilidade no emprego" (aluno de Administração de Empresas, 24 anos, 8.º semestre). Para um discente de Administração de Empresas: "Existem professores ruins nos quais os alunos não podem atingir via Faculdade, ou melhor os Coordenadores das cadeiras não tem poder p/ interferir em aula" (22 anos, 2.º semestre).

### **5.5.1.3 Categoria Cursos**

A categoria cursos tem como tema a noção de que os cursos da UFRGS são bons/ótimos, os melhores do Rio Grande do Sul e do Brasil: "O curso é excelente, mas o nível de exigência é alto" (aluna de Ciências Econômicas, 20 anos, 4º semestre).

Para os alunos de Ciências Contábeis: "Com base na minha experiência eu diria que o curso de Ciências Contábeis é um dos mais qualificados do Brasil ..." (18 anos, 2.º semestre). "O Curso é ótimo, bastante amplo e o profissional pode atuar em várias áreas" (20 anos, 2.º semestre).

Segundo os alunos do curso de Administração de Empresas: "O curso de Ciências Administrativas da UFRGS é renomado nacionalmente, e figura entre as melhores faculdades do país nesta área" (aluno de Administração de Empresas, 19 anos, 2.º semestre). "- Que a Faculdade de Administração da UFRGS é a melhor do Sul do Brasil" (aluna de Administração de Empresas, 36 anos, 2.º semestre).

#### **5.5.1.4 Categoria Alunos**

Sobre os colegas, o tema presente no discurso dos discentes é de que os mesmos são pessoas capazes, de alto nível intelectual, afinal, quem entra na UFRGS, segundo eles, "é porque é bom", isto em face do próprio rigorismo imposto pela seleção através do concurso vestibular: "Os colegas são bastante sociáveis e bem capazes" (aluno de Administração de Empresas, 19 anos, 2.º semestre).

A sociabilidade é exercitada nos bares e nos Diretórios Acadêmicos: "Uma coisa agradável que ocorre na UFRGS são os diretórios acadêmicos e os bares, que se tornam rotina entre muitos estudantes e um ponto de encontro, que eu costumo frequentar entre as aulas e as vezes até durante as aulas" (aluno de Administração de Empresas, 22 anos, 2.º semestre).

O espírito acadêmico também é percebido como algo partilhado: "Já o espírito de Universidade está presente em todos os alunos, aqui a gente sente que as pessoas não estão saindo do colégio e entrando noutra apenas um pouco maior" (aluno de Administração de Empresas, 22 anos, 7.º semestre).

#### 5.5.1.5 Categoria Própria Atuação

O tema que ocupa a **primeira** posição é aquele em que o aluno faz um discurso sobre a sua atitude no desempenho deste papel.

Duas idéias são recorrentes: a de que o aluno é responsável pela sua aprendizagem e que na UFRGS o aluno tem que fazer por si no sentido de conseguir se articular dentro do ambiente acadêmico, pois como alguns alunos afirmaram "nada cai do céu" ou "nenhuma mão invisível vai fazer nada por você".

Com a palavra os estudantes:

"Em primeiro lugar ele deve munir-se de algumas 'ferramentas básicas' para que não se sinta como um 'peixe fora d'água'. As ditas ferramentas são: paciência, bom-humor e persistência (principais). Bom senso de orientação, até descobrir onde é a sua sala de aula, prédio, etc. Raciocínio apurado pra não cair nos trotes e iniciativa própria, pois na UFRGS nada vem 'pronto'. As três primeiras características citadas são necessárias principalmente no período de matrícula, pois ele só aprenderá que não adianta se estressar.

Estudar muito e não aceitar professores 'ausentes', 'matões', senão ele terá um diploma ao final do curso, mas nenhum conhecimento" (aluna de Administração de Empresas, 27 anos, 8.º semestre).

"A Faculdade nos indica os caminhos a serem seguidos, nós alunos o desbravamos. Vai depender do interesse do aluno no seu cotidiano universitário.

O grau de exigência não será dado pela Universidade mas sim, virá do próprio estudante. A faculdade não é difícil, basta apenas um pouco de vontade em aprender e interesse que metade do desafio já foi vencido" (aluno de Administração de Empresas, 23 anos, 7.º semestre).

"Diria à ele que nesta Universidade (UFRGS) é o aluno que faz o Curso. A qualidade da Universidade está voltada ao interesse do próprio aluno.

A pessoa interessada, fará um ótimo curso pois todas as oportunidades serão dadas pela Universidade (claro que com alguma perseverança). O aluno que não estiver muito interessado, provavelmente receberá seu diploma com aproveitamento mínimo" (aluna de Administração de Empresas, 21 anos, 2.º semestre).

"Em suma quem faz ser o curso bom ou ruim somos nós mesmos, a gente vai ser ou não um bom profissional se nos dedicarmos ao máximo" (aluno de Administração de Empresas, 23 anos, 2.º semestre).

"Quem faz a grande diferença é o aluno, seu interesse" (aluna de Ciências Econômicas, 20 anos, 4.º semestre).

"Eu diria que a UFRGS ajudou muito no meu processo de amadurecimento, pois logo que você passa a ser aluno e não conhece ninguém, tem que se virar sozinho, sair em busca de informações que nem sempre são fáceis de conseguir" (aluna de Ciências Contábeis, 18 anos, 2.º semestre).

"Estar na UFRGS é ter que assumir o compromisso de correr atrás do que se necessita, desde conseguir um bom horário para as cadeiras, até um simples documento de que necessite (a burocracia é enorme)" (aluna de Administração de Empresas, 21 anos, 2.º semestre).

No dizer dos alunos essa sistemática da UFRGS faz com que o aluno desenvolva a sua capacidade de tomar iniciativa acerca daquilo que lhe interessa.

#### **5.5.1.6 Analisando a fala dos alunos**

A fala dos alunos deixa à mostra a ambigüidade presente no ambiente acadêmico da UFRGS. De um lado tem-se aspectos que exaltam a excelência da instituição, de outro, verifica-se a existência de deficiências. Essa dicotomia aparece de modo mais intenso nas categorias Universidade e Professores. As excelências apontadas no âmbito da Universidade são: Universidade de renome e gratuidade. As deficiências: escassez de recursos; horários quebrados; greves; dificuldade em conciliar estudo e trabalho; dificuldade em conseguir estágio de 6 horas. No que concerne aos professores a díade excelência x deficiência aparece sob a forma: competente x despreparado (em Souto, 1993, essa dicotomização também aparece).

Nas categorias Própria Atuação, Colegas e Cursos é a excelência que se faz constante. De certo modo, nas entrelinhas, os alunos colocam que a UFRGS é o que é em termos de

excelência graças ao empenho e a inteligência de seus alunos, ou seja, há uma grande auto-estima por parte dos alunos.

### **5.5.2 Ser professor na UFRGS: entre o sonho e a realidade**

A maioria dos professores entrevistados possuem 40 h na universidade ou são professores com Dedicção Exclusiva. As falas foram entusiasmadas, especialmente, quando relatavam as vivências na UFRGS nos primórdios da carreira ou ainda na condição de alunos.

Os professores da Escola de Administração não conseguiam falar da Escola ou da Graduação sem fazer menção à Pós-Graduação. Sistemáticamente a fala desviava-se para as conquistas obtidas ou as agruras enfrentadas junto à Pós-Graduação. Depois de estudar todos os depoimentos, tal postura ficou clara. Em verdade, a Escola de Administração surgiu de um esforço de um grupo de professores do Programa de Pós-Graduação em Administração que, desde 1986, vem realizando um trabalho de consolidação da Pós e que culminou com a criação da Escola. Como disse um professor: "A Escola é o PPGA". Razão pela qual, a pesquisa acaba sempre pontuando os discursos.

As falas dos professores da UFRGS privilegiaram aspectos que puderam ser aglutinados em quatro categorias: Universidade, Professores, Própria Atuação e Funcionários. O *ranking* dos temas em cada uma das categorias foi o seguinte:

#### **Categoria Universidade**

- 1.º Escassez de recursos
- 2.º Universidade de renome
- 2.º Falta de controle
- 3.º Burocracia
- 4.º Liberdade

#### **Categoria Professores**

- 1.º Uso da Universidade como vitrine

2.º Relacionamento antigos e novos professores

### **Categoria Própria atuação**

1.º Amor à instituição

### **Categoria Funcionários**

1.º Falta de perspectivas profissionais

Quanto ao conteúdo presente nos temas que compõem cada categoria houve, em alguns casos, uma mescla de aspectos positivos e negativos, porém, é possível detectar uma predominância.

#### **5.5.2.1 Categoria Universidade**

Se por um lado as pessoas sentem orgulho por trabalhar na UFRGS, por outro, reconhecem as deficiências que a Instituição apresenta, dentre elas, a precariedade das condições da estrutura física da Universidade que se encontra deteriorada interferindo no trabalho do professor que diz não poder contar com recursos materiais e humanos para apoiá-lo na sua atividade docente (**primeiro** tema nesta categoria). Essa deficiência põe em xeque, por exemplo, o discurso oficial que compara a produtividade de um professor dos Estados Unidos ou da Europa com a produtividade de um professor brasileiro. Segundo um professor da UFRGS, nas universidades norte-americanas, o professor que possui uma turma de cem alunos, conta com monitores e auxiliares, normalmente, alunos de Mestrado/Doutorado, que aplicam as provas, corrigem, coordenam os trabalhos em grupo realizados com os alunos, etc., sendo que as aulas são ministradas de uma forma que se assemelha em muito a conferências. Nas universidades brasileiras no dizer do referido professor::

"(...) Bom, ou seja, um professor brasileiro, de uma universidade brasileira, o que faz hoje? Ele dá aula, a aula é uma aula que é frequentemente interrompida, há estímulo a que haja interrupção da aula para pergunta do aluno, a dita part, dita participação não é? Isso é tão presente que é um item costumeiro em todos os processos de avaliação de desempenho do professor. Um tópico característico é a pergunta: O professor dialoga com os alunos? Ele é acessível ao aluno em sala de aula? E também pergunta: E fora de aula? Mas dentro de sala de aula também e então é um atributo valorativo positivo à conduta e ao desenvolvimento do professor.

Ãh, mas além disso, o professor hoje quando vai fazer uma prova, ele digita, ele vai pro xerox, às vezes, muito freqüentemente, ele paga do seu bolso o papel ou o xerox, leva pro aluno em sala de aula, ele interrompe a aula que ele tem que dá, passa ali, fica controlando para que não colem, aquelas histórias todas. Recolhe a prova. Depois volta, não é? Quando dá a nota, ãh, freqüentemente isso é estimulado né? Ele dá uma aula especificamente sobre a prova, ele responde as questões da prova toda não é?

Bom, então isso não está alterando obviamente a relação quantitativa. Porém, isso dá uma dimensão que o tipo de atividade que o professor brasileiro faz é uma, é uma atividade de trabalho mais intensa, em primeiro lugar. Do ponto de vista, ãh, quantitativo, o limite pra esse tipo de intensidade de trabalho poder se desempenhar com alguma eficiência, impõe uma limitação quantitativa, esse é o ponto, percebe? Se eu não tiver essa intensidade de trabalho como professor e eu me limitar a dar aula sob a forma de conferências eu posso ter um número maior de alunos, é evidente" (professor no curso de Ciências Econômicas, trabalha há 26 anos na UFRGS).

O mesmo professor ainda comenta sobre a falta de recursos materiais. Por exemplo, um professor norte-americano possui microfone de lapela para ministrar aulas, usam recursos como canhão, programas de computador. No Brasil, um dos recursos mais aprimorados seriam as lâminas para uso do retroprojeter. Os recursos mais modernos ficam restritos aos cursos de pós-graduação que dispõem de mais verbas.

Em matéria veiculada na **Revista Amanhã** (mar. 1999, p. 44-5), professores de outras instituições sustentam teses semelhantes, porém, com outras justificativas:

"É curioso que se compare a universidade pública brasileira às européias para demonstrar que é cara e ineficiente, mas não se leva em conta que só no Brasil o orçamento universitário inclui custos com inativos e atendimento de saúde', contra-ataca o reitor da USP, Jacques Marcovitch ... .

É justamente essa confusão que dificulta um exame mais equilibrado da universidade pública brasileira. Suas virtudes confundem-se com seus defeitos. 'Sem dúvida, temos o conjunto de instituições públicas mais caro e mais impressionante da América Latina', sustenta de Washington, o economista Cláudio de Moura Castro, assessor do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para assuntos educacionais. 'Produzimos quase a metade da pesquisa publicada no hemisfério e, provavelmente, mais da metade da tecnologia', arremata Castro.

As críticas à universidade pública não perdem de vista um elemento essencial - sua importância quase que absoluta para a sobrevivência da pesquisa de um país em que as empresas não costumam investir em tecnologia. O grande desafio é ter pesquisa fora do meio acadêmico".

Uma professora do curso de Administração de Empresas (trabalha há 37 anos na UFRGS) levantou, igualmente, a inadequação da comparação elaborada pelas autoridades brasileiras, na medida em que nos Estados Unidos os professores são de tempo integral, enquanto no Brasil existem muitos professores atuando nas universidades federais que possuem uma carga horária de 20 horas, o que desequilibraria a relação estabelecida.

Afora isso, esses dois professores anteriormente mencionados fizeram referência ao elevado número de reuniões as quais eles necessitam comparecer, pois integram um grande número de Comissões dentro da Universidade. Essas reuniões servem para que sejam discutidos inúmeros assuntos não constantes da pauta, alianças são formadas, bem como conflitos acabam se estabelecendo:

"... o professor da universidade brasileira ele participa da administração e, portanto, ele participa muito mais intensamente da política, do fazer política dentro da universidade, a política (inaudível), a política, a política administrativa. Isso consome um tempo fantástico e uma energia fantástica porque tu tá sempre consultando Comissões, há uma estrutura burocrática extremamente intrincada, não é? Não raras vezes, não raras vezes com superposição de funções ou superposição de comando, que é uma coisa pavorosa do ponto de vista da eficácia, porque um pensa que tá em condições de estabelecer uma norma que vai ser cumprida e alguém que tem poder que é similar, é similar porque a norma jurídica é confusa, perpenetrada de atribuições, de funções, delimitações de responsabilidades e nunca ninguém sabe exatamente quem manda no chefe, quem é que manda mais".

E ainda:

"Então, tu tem sempre conflitos de competência que se tornam tanto mais agudos quanto for, quanto maior for a disposição de um ou dos dois em fazer valer aquilo que pensa ser da sua autoridade. Aí é um pega pra capar. Porque quando um resolve ficar na sombra e o outro assume, aí não tem muito problema. Mas veja, isso resulta numa dinâmica de interação pessoal. Eu to dizendo é por espaço normativo, é um espaço normativo que permite o conflito de competência na administração, não é? Isso emperra a administração, torna ela lenta, não é? Exige um desgaste em termos de tempo, ãh, que é brutal" (professor no curso de Ciências Econômicas, trabalha há 26 anos na UFRGS).

A maioria dos professores entrevistados levantaram a inexistência de um prédio único, onde os alunos pudessem assistir a todas as aulas que fossem do seu curso. A maratona de percorrer 11 prédios foi mencionada pelos professores que acreditam que um prédio único poderia criar uma identificação maior com os cursos. No livro **UFRGS; Identidade e**



**Memórias 1934-1994**, publicado em 1994, o então Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas assim escreveu:

"Ao candidatar-me a Diretor da Faculdade, em 1992, possuíamos aula em quatorze prédios da Universidade e me propus a lutar para reverter a situação. Hoje, com a transferência da Escola Técnica de Comércio para novas instalações, conseguimos reverter apenas em parte a situação, reduzindo-se o número de prédios para sete. A maratona de andar de um local para outro não acabou, mas encurtou a distância. Mais que o esforço físico, a dispersão de prédios afeta o espírito de unidade tanto de alunos como de professores. Grande parte não se conhece, nem troca experiência, nem sabe o que o outro pesquisa, em prejuízo da vida acadêmica. A redução do número de prédios, bem como sua proximidade à Faculdade, poderá amenizar a situação. Ou evitar cenas exdrúxulas como certa vez, ao recomendar um livro em aula, asseverei que havia vários exemplares na biblioteca, e um aluno me perguntou: 'Que biblioteca?' Respondi: na biblioteca da Faculdade. E outro fez o questionamento fatal: 'Que Faculdade?'" (Guedes e Sanguinetti, 1994, p. 73).

A sujeira foi outro aspecto considerado crítico e que seria de fácil solução no entendimento dos professores, pois para que as condições de higiene fossem alcançadas bastaria água e sabão, portanto, recursos mínimos.

Os baixos salários fazem com que os recursos humanos também se tornem deficitários e desmotivados. Um professor expressou-se da seguinte forma acerca da sua condição de ser docente da UFRGS neste momento: "Um pouco desanimado, um pouco desmotivado. A causa financeira é uma, a perda de colegas, a falta de condições também é outra, a indefinição das políticas públicas, não é, em relação ao ensino. Eu me sinto desanimado" (professor do curso de Administração de Empresas, trabalha há três anos na UFRGS). Na publicação já mencionada, **UFRGS; Identidade e Memórias 1934-1994**, o então Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas, em 1994, já revelava a sua preocupação diante desses aspectos desmotivantes:

"Num balanço final, constato que, dos 39 anos já vividos, 25 deles foram na UFRGS. Muitas outras coisas ocorreram neste período; algumas ótimas, outras, nem tanto. Estas principalmente nos últimos anos, com a escassez de verbas, a deterioração dos prédios, a falta de segurança que impôs grades a circundarem o campus e a aposentadoria precoce de vários colegas competentes e em plena atividade intelectual, os quais procuram outra universidade ou caem no ostracismo, sob a ameaça de entrar em vigor uma lei que viola direitos adquiridos e, a pretexto de resolver problemas de caixa, incentiva aposentadorias e onera o tesouro duplamente: os aposentados percebem como inativos e novos são contratados em seu lugar. Visando à redução de despesas, o

neoliberalismo cabloco as acresce, não sem antes causar danos irreversíveis; quantos anos serão necessários para formar novos professores doutores? quanta experiência em ensino, pesquisa, orientação e administração jogaram-se no lixo abruptamente?" (Guedes e Sanguinette, 1994, p. 77-8).

A Reitora da UFRGS consoante com as manifestações da comunidade acadêmica tem-se utilizado dos espaços da mídia para reforçar a dualidade excelência x deficiência. Veja-se a reprodução de uma matéria assinada pela Reitora e veiculada em um jornal de significativa circulação no Rio Grande do Sul:

### **"RAZÕES NÃO FALTAM...**

WRANA PANIZZI\*

A UFRGS está comemorando 63 anos de sua constituição como universidade, embora seja uma instituição centenária, pois originária dos primeiros cursos superiores do Estado, inaugurados ainda no final do século 19.

Sua história e sua tradição, como instituição depositária do trabalho de muitas gerações e com uma competência acadêmica e científica acumulada ao longo desses anos, retratam uma trajetória que merece ser festejada. Mas o momento é grave e diferentes medidas governamentais atingem sua capacidade de produzir conhecimento e de formar recursos humanos qualificados.

Razões não faltam para comemorar, tampouco para deixar de se preocupar. Toda essa situação nos leva a refletir sobre algumas questões relevantes para a vida da universidade pública brasileira, bem como unir forças na luta por sua sobrevivência.

Com esse espírito, a comunidade universitária decidiu realizar uma semana de atividades culturais para marcar todos esses anos de trabalho, incluindo a redação de uma carta aberta à sociedade gaúcha.

Esse histórico documento congregou a reitoria, as associações de professores, de técnicos-administrativos, de pós-graduandos, de antigos alunos e o Diretório Central de Estudantes, evidenciando que, independentemente de eventuais diferenças, há convicções comuns que expressam a consciência sobre o valor desta universidade enquanto patrimônio social, científico, cultural e tecnológico.

Na carta, reafirma-se o princípio de que a universidade 'é peça-chave de qualquer política de geração de conhecimento, portanto, de soberania, num mundo crescentemente globalizado, no qual a detenção da informação, do conhecimento e da capacidade tecnológica corresponde a um poder no cenário internacional' e que 'decidir sobre um modelo de universidade é decidir sobre o futuro e o lugar da nação brasileira no mundo'.

Com base na crença e na comprovação histórica de que o desenvolvimento social e tecnológico dos países está diretamente vinculado ao investimento nas universidades públicas, reiteramos o princípio de que essa instituição deve ser gratuita para proporcionar condições de acesso aos segmentos menos privilegiados da população, quer aos seus cursos de graduação, que atualmente recebem cerca de 3,7 mil estudantes, quer aos de pós-graduação, que, nesses últimos anos, formaram 6,5 mil pessoas entre mestres e doutores.

Se esses números não são ainda os desejáveis, a situação atual torna mais difícil as metas de manutenção e expansão, tendo em vista a crescente desvalorização dessa instituição, cujo quadro de pessoal sente-se ameaçado pela insegurança e a incerteza diante das reformas administrativas e previdenciárias. Também o congelamento dos salários tem provocado o afastamento de muitos docentes e técnicos-administrativos altamente qualificados na busca de outras formas de sobrevivência.

Essas perdas atingem, portanto, o patrimônio dos recursos humanos que fazem a história desta universidade e deste Estado, que a colocam como a segunda das universidades federais do país, por suas destacadas atividades de ensino, de extensão e por seus importantes centros de pesquisa e seus 770 laboratórios, com contribuições decisivas nas áreas de saúde, da indústria, da agricultura, da cultura, dentre outras.

Ao mesmo tempo, a forte diminuição dos recursos de custeio impedem, cada vez mais, a manutenção desse agente produtor de conhecimento que formou e continua formando gerações de profissionais, cientistas, pesquisadores, artistas e intelectuais de destaque no cenário do Estado e do país. Todos beneficiários de um ensino público, gratuito e de qualidade.

Não obstante essas perdas, a comunidade acadêmica da UFRGS, alicerçada na sua tradição de produtividade e no orgulho de fazer a história de uma das mais importantes instituições de ensino superior público desse país, uníssona conclama a comunidade gaúcha a auxiliá-la a superar os atuais obstáculos.

\* ***Reitora da UFRGS***" (**Zero Hora**, 21/12/97, p. 23)

Um professor captou com muita propriedade a ambigüidade reinante nos discursos entabulados pela comunidade acadêmica sobre a UFRGS. Ele assume uma visão muito próxima a de um antropólogo:

"...o discurso um pouco contraditório do próprio Reitor, né? Da nossa Reitora ... contraditório no seguinte sentido de dizer que estamos falidos, estamos quebrados, não tem isso, não tem aquilo, então não fica bem de um lado dizer que tá quebrado não tem isso e aquilo e de outro dizer que é uma universidade de excelência. Acho que é um troço então ou uma ou outra, a gente tem que escolher um pouco não dá pra ser as duas coisas ao mesmo tempo. O pessoal não consegue imaginar" (professor do curso de Administração de Empresas, trabalha há 18 anos na UFRGS).

As dificuldades financeiras trazem à tona a gratuidade dentro da universidade pública e a administração dos recursos existentes.

A gratuidade tem sido objeto de reflexão constante e aparece inclusive no discurso do paraninfo do curso de Administração de Empresas anteriormente transcrito. Há professores que entendem ser preciso cobrar por pouco que seja dos alunos; existem os que defendem a gratuidade como uma forma de garantir a possibilidade de acesso ao ensino superior das camadas mais carentes.

A polêmica gira em torno dos seguintes discursos pró ensino pago:

"Veja bem eu tenho uma seguinte visão e aí eu vou dizer assim ó, a grande maioria dos alunos da UFRGS poderiam pagar alguma coisa para a UFRGS, tá? Porque, ãh, então aqueles que poderiam pagar, e há, existem mecanismos para tu identificar esses aspectos, então esses alunos poderiam contribuir para a UFRGS com uma mensalidade, porque a grande maioria, vamos dizer, eu não sei os números, tá? Vamos dizer 50% dos alunos ou 40% ou 30% estudaram em colégios particulares. Um Anchieta, hoje, custa em torno de R\$ 300,00 a mensalidade. A PUC, o curso de Direito é quase R\$ 400,00. Então, veja bem, se o aluno pagava no 2.º grau é porque a família podia ou pode, porque não pagar? ...Então, eu tenho assim ó, se aquele aluno pode ou podia pagar então eu acho que poderia contribuir com a UFRGS, não pro Estado, ok para o Estado e esse dinheiro ser revertido em equipamentos, em sala de aula, etc., etc., etc.. E que vai gerar, no futuro, propiciar mais vagas, mais isso, mais aquilo, mais aquele outro para os que não podem pagar" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha na UFRGS há 20 anos).

E no dizer de outro professor:

"Mas eu vejo os meus alunos da graduação da UFRGS, quem são? Tá certo, pode ser a minha visão de dar TGA às 9:30 da manhã, mas eu não vejo a carência ali. Eu vejo a turma do Farroupilha, a turma do Anchieta que se transferiu para a UFRGS. Desculpe eu não vejo isso. Até mesmo um auxiliar de pesquisa que a gente tem. Quando começa que saiba inglês, que saiba micro, tudo, quem tu pega? A classe média alta. Já tem contato com esse equipamento, já pode ir para os Estados Unidos. A minha auxiliar de pesquisa ficou três meses nos Estados Unidos, é fazendeira, que eu posso fazer" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 3 anos na UFRGS).

As pesquisas realizadas pela própria Universidade levantando o perfil sócio-econômico dos alunos é objeto de inúmeras contestações internas, por parte de alguns docentes. Para eles existem cursos que pela sua especificidade são objeto de interesse de classes menos favorecidas

e outros, como Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas teriam uma afluência maior de discentes provenientes de classes mais favorecidas.

A última pesquisa intitulada "Quem são os alunos da UFRGS" apontou que dos 2,5 mil alunos que fizeram a matrícula em fevereiro de 1998, 44% exercem alguma atividade remunerada e 30% deles tem pai e mãe com escolaridade até o 1.º Grau, o que segundo a Pró-Reitora de Graduação demonstra que a UFRGS não tem somente alunos ricos (**Zero Hora**, 04/01/99, p. 15).

A favor da gratuidade do ensino na Universidade tem-se a seguinte argumentação:

"(...) É claro que existem distorções, é claro que existem privilégios, na forma de acesso que é dado à população em geral ao ensino gratuito na Universidade, existem privilégios e existem distorções. Mas essas distorções e privilégios, ainda permitem que aquele que não poderia jamais pagar, estudar tendo que pagar, possa estudar sem pagar. Então, ainda, é uma porta aberta, pequena ainda pra que esse cara tenha, se fecharem essa porta e colocarem o ensino pago, acabou. Não tem mais chance nenhuma ..." (professor do curso de Ciências Econômicas, trabalha há 26 anos na UFRGS).

Essa visão parece ser partilhada por alguns egressos, basta olhar a coluna dos leitores em um jornal para verificar-se tal fato:

### **"Universidades federais**

Sobre a opinião de Noeli Dressler Dambros (CP 8-1), sou obrigada a discordar, pois caso não existissem mais universidades federais, públicas e gratuitas, eu não poderia ter feito curso superior. E só quem participa das formaturas de universidades federais, como a UFRGS, tem uma noção de quantas pessoas se formam por estudarem em universidades federais. Posso dizer que não são poucas. Logo, as universidades federais não servem só para formar filhos de ricos, mas para permitir que 'filhos de carreteiros' tenham a oportunidade de se tornarem doutores.

**Rejane Thiesen, Porto Alegre" (Correio do Povo, 15/01/99, p. 4).**

Há quem discuta igualmente se os recursos seriam efetivamente escassos ou se haveria um mau gerenciamento dos mesmos, sendo as duas situações apontadas como presentes no contexto da universidade.

A grênciã inadequada dos recursos é atribuída a todas as Universidades Federais em função não da falta de competência dos gestores, mas sim resultante do sistema de gestão existente que induz a vícios.

Para um professor o problema não seria financeiro:

"O problema da UFRGS não é financeiro, isso eu faço questão que tu coloque aí, faço questão. Não é financeiro, porque, qué vê, olha aqui ó. O problema financeiro é máscara, é mascarado. Vê só um exemplo, a Administração, a Administração cresceu barbaramente nos três cursos e ela cresceu, buscou recursos, desenvolveu cursos, os professores foram fazer Doutorado fora e vamos dizer assim, as possibilidades de recursos que a Administração captou é a mesma possibilidade de recursos que a Contábeis tem, as possibilidades ou que o curso de Introdução ao Estudo Fonético, etc., etc., eu to criando uma idéia maluca, as possibilidades são as mesmas. Então é adesão, vontade" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 20 anos na UFRGS).

A criatividade é percebida como um componente importante na captação de recursos para os cursos. Diante das restrições orçamentárias, cabe usar de "jeitinhos" (DaMatta, 1991, Barbosa, 1992) ou, como disse um professor, "atalhozinhos":

"Eu te colocaria assim, ó: eu acho que a UFRGS não faz o que deveria, eu acho que ela faz o possível. (...) Agora o que entra de recurso dentro dessa Universidade de apoio à pesquisa, por remuneração de serviços que são colocados, por recursos que são carreados não necessariamente dentro dos registros de movimentação econômico-financeira da Universidade, eu acho que tem um outro atalhozinho por fora aí e isso hoje é que mantém essa Universidade. Busca recursos por conta e contando com a criatividade do seu corpo docente, pesquisadores ..." (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 14 anos na UFRGS).

As greves são objeto de reflexões. O desgaste que elas geram faz com que certos professores acreditem que elas configuram-se mais como um ponto negativo para a imagem da universidade do que como algo positivo, com ganhos, ou seja, a relação custo-benefício parece tender para o primeiro, pois para a sociedade a "UFRGS vive em greve". Não está em jogo a validade ou não do movimento, se a luta é por melhores salários e/ou melhoria na parte física da universidade, o que conta são os transtornos que isso acarreta na medida em que os planos dos alunos e familiares ficam prejudicados em face da readequação do calendário letivo.

Um dos temas que ocupa a **segunda** posição dentro da categoria Universidade é o que dá conta do respeito que o nome da UFRGS desfruta diante dos mais diferentes segmentos da sociedade. A tradição do nome como um referencial em termos acadêmicos foi colocado, pelos professores, em alguns depoimentos, com a ressalva de que a UFRGS "ainda" goza de credibilidade junto a sociedade.

O tema que ocupa a outra **segunda** posição nesta categoria é a questão da inexistência de controle sobre a atividade docente. Os mecanismos para que os professores se mantenham dentro das regras mínimas impostas pela instituição são difíceis de serem operacionalizados em face da dispersão dos locais onde as aulas são ministradas. Os casos mais graves que exigem uma atitude mais severa esbarram em procedimentos burocratizados que demandam tempo e que por vezes se mostram inócuos diante da situação.

Essa frouxidão no que tange ao controle é colocada, por uma professora, evidenciando que apesar da inexistência de controle o trabalho acontece:

"Olha, eu fiz esses negócios pro MEC de ir examinar outras instituições, Comissões Examinadoras do MEC e tal, então eu até acho que o corpo docente da UFRGS, considerando assim que, relativamente, tem pouca cobrança, porque ninguém fica em cima do professor, ele faz se quer, se não quer não acontece nada, né? Raramente acontece, tem que fazer muito e muito visível, com muita reclamação. Tu vê, olha pra alguém, pra ser eliminado daqui precisa assim, ó: primeiro tem que ter uma reclamação, uma reclamação, então, o cara é advertido oralmente, depois, ele, nova reclamação, tem que ter tudo comprovado e tal e aí ele é advertido por escrito, depois ele faz de novo, aí ele é, tem uma suspensão, aí faz de novo, aí, então, é que o processo, começa o processo pra demissão, que precisa uma sindicância ainda, que muitas vezes volta atrás. Então, realmente, é muito difícil pra botar alguém pra rua e, considerando isso, eu acho que realmente os professores da UFRGS são muito dedicados, são bastante dedicados" (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 37 anos na UFRGS).

O fato dos professores serem dedicados às suas atividades pode estar relacionado com a necessidade de auto-realização (Maslow, 1993) presente, mais do que qualquer outro fator, dentre a maioria dos que trabalham no espaço acadêmico e pode ser justificada pela colocação de um professor, no que tange à vaidade decorrente da produção intelectual: "... nós somos vaidosos, nós somos presunçosos até, certo? (...) Entre os professores há uma questão assim de

muita vaidade, a vaidade intelectual ... " (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 24 anos na UFRGS).

O referido professor diz ser essa vaidade histórica, na medida em que remonta aos primórdios da ciência, quando os cientistas entabulavam discussões através de longas correspondências e através das sociedades científicas. Hoje, essa disputa estaria centrada no número de publicações, pois segundo esse professor: "nós temos que publicar e publicar é uma forma de aparecer; no fundo, no fundo" e daí advém o envaidecimento de ter publicado um número maior de artigos do que o colega.

A efetivação do controle e o cumprimento das normas também são cobrados:

"(...) Eu acho que existe, assim, e não é por ser só funcionário público, eu acho que as pessoas deveriam ter mais profissionalismo e, ãh, tomar atitudes que as vezes se tornam antipáticas tipo assim: não tá trabalhando direito meu caro, vai para a geladeira e se não conseguir resolver de jeito nenhum, vai embora, né?

A gente, às vezes, resolve coisas sem chegar a radicalismos, se a pessoa percebe que há um controle e essa palavra controle, sinto muito, mas ela é necessária ...

(...) aqui não, eles vão indo pra ver, quanto mais eles podem espichar, eles vão, tá? Então, se eles sabem que não podem ultrapassar um limite, que quando ele chegar perto vai começar um 'zum zum', eles voltam e não deixam as coisas chegarem a um limite máximo como está acontecendo muitas vezes. Eu acho" (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 4 anos na UFRGS).

Nas palavras de outro professor:

"Veja bem, existem até as normas para o controle, não é executada. As normas, regulamentos, estratégias, tudo isso existe até demais, só que não há a efetiva cobrança.

Do lado dos professores, vou te falar, assim ó: nem todos os Departamentos tem uma norma, uma cobrança rígida com relação à problemática da chamada, se o professor vai dar aula ou não vai dar aula, assim ó: tu deu aula, fez chamada, não existe, não há um efetivo controle disso. É muito mais creditado a confiança, a idoneidade, a credibilidade, ou então os alunos de repente vem fazer uma reclamação. De repente descobre que tem professor que dá aula, que tem que dar aula quartas e sextas. As sextas ele não dá aula, espicha um pouco mais nas quartas-feiras. Isso se tu percorrer todos os Departamentos existe isso.

(...) o controle existe, é que os mecanismos, os procedimentos de implementar esses controles e até verificar as conclusões ou as medidas saneadoras são muito lentas, muito



cheio de meandros" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 20 anos na UFRGS).

Esse último professor reflete sobre a dificuldade de haver um controle em face da multiplicidade de locais onde as aulas são ministradas, porém, ele próprio contra-argumenta dizendo que nesses locais poderiam existir instrumentos onde o registro das presenças fosse possível. Todavia, no seu entender, a questão da assiduidade "é da responsabilidade de cada um". Ele acredita que Mestres, Doutores, Pós-Doutores não precisam desse tipo de controle e o mesmo deveria acontecer com os funcionários, ou seja, cada um sabe exatamente qual a regra e deveria cumpri-la. De acordo com a sua visão, os professores com maior titulação são os mais responsáveis.

Essa falta de controle acarretaria uma perda de rumo para os professores. Nas palavras de um docente:

"Em termos de Departamento, o Departamento, o meu Departamento, os professores acham que a coisa tá numa bagunça e o meu Departamento, realmente, é uma bagunça. Operacionalmente, ele é complicado, nunca tem ninguém, não existe cobrança, quer dizer, não se sabe se o professor está dando aula, não está dando aula, os professores sentem isso, sentem uma perda de rumo" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 8 anos na UFRGS).

O tema que ocupa a **terceira** posição é a que classifica a Universidade como uma burocracia. Aqui cabe uma reflexão. Dentro do que Weber (1971) coloca como características da burocracia tem-se a hierarquia da autoridade, onde cada cargo inferior deve estar sob o controle e a supervisão de um posto superior. Ora, o que se acabou de verificar nos discursos dos professores é a inexistência de controle, porém, a UFRGS é classificada como uma burocracia pelos mesmos. Aparentemente há uma contradição, pois é dada ênfase nos discursos de que as normas são cumpridas, no entanto, alguns reclamam da falta de controle que repercute em "bagunça" no Departamento. Todavia, o que parece estar presente, em alguns momentos, na UFRGS, são as disfunções da burocracia, levantadas por Merton (1971), que se caracteriza dentre outros aspectos pelo excessivo apego às normas que passam a ser consideradas absolutas e não de modo relativo. Hardy e Fachin (1996) classificaram a UFRGS como uma "anarquia organizada". No dizer dos autores:

"A universidade era burocrática no sentido de que havia uma estrutura burocrática na sua hierarquia, de que havia posições claramente determinadas, bem como canais formais de responsabilidade e comunicação. Havia, contudo, pouca evidência de que decisões resultassem de processos burocráticos, tais como procedimentos formalizados, regras e regulamentos padronizados. Havia pouca evidência de análise racional, com sua ênfase em torno de objetivos claros, consideração de alternativas, análise da informação, e uso de critérios para tomar decisões ..." (p. 57-8).

E mais:

"A UFRGS era uma anarquia organizada com o processo decisório profundamente influenciado pelos mecanismos da 'lata de lixo'. Caracterizava-se por um poder disperso, por objetivos ambíguos, por desinteresse, por uma falta de meios efetivos de controle, por atividade política ineficaz" (p. 160).

Essa burocratização do espaço acadêmico seria mais acentuada na UFRGS do que em outras universidades federais. No dizer de uma professora:

"Eu costumo dizer, viu, que a UFRGS é a mais burocratizada de todas as Universidades Federais, mais realista que o rei, inclusive em termos de vantagens para o corpo docente (...) Aqui, a Universidade prima por ser muito certinha, se a Legislação não permite. Se tem dezesseis razões pra dizer sim e tem duas pra dizer não, ela diz não na concessão de uma vantagem" (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 37 anos na UFRGS).

Outro professor usando quase as mesmas palavras assim se expressou:

"... eles são bem mais realistas que o rei. É um horror, é um horror, sabe? Sabe esses discursos aqui modernizantes e tal, mas tu olha assim a presença nossa, vai dizer, assim, de um profundo respeito às normas, sabe? É um negócio impressionante" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 21 anos na UFRGS).

Essa burocracia faz com que a "forma de administrar seja emperrada e os alunos, os professores e os funcionários tendem a se ressentir" (professora no curso de Ciências Econômicas, trabalha há 22 anos na UFRGS).

A burocracia impediria reviravoltas mais ousadas, no entender de outro professor:

"Eu diria que até duas gestões, até a gestão do Prof. Hélgio, exclusive, é uma cultura altamente burocrática. Altamente, ãh, comprometida com aquele mote, que eu acho extremamente medíocre, de conservar melhorando, se pudesse fazer uma tentativa de síntese é isso aí. Não havia, eu acho que a Universidade nunca se fez proposta de rupturas. Então, uma cultura em celsitude. De prudência" (professor no curso de Ciências Econômicas, trabalha há 26 anos na UFRGS).

O tema que ocupa a **quarta** posição, dentro da categoria Universidade, é o que enfatiza a liberdade existente nesse contexto e que pode ser observada igualmente no discurso do paraninfo do curso de Administração de Empresas, transcrito na íntegra no item Formaturas, revelando que esse tema é inclusive passível de dramatização nos momentos extraordinários vividos na UFRGS.

No dizer de uma professora do curso de Ciências Econômicas, na UFRGS: "cada um cria o seu espaço" (trabalha há 22 anos na UFRGS).

Outros dois professores assim se posicionaram:

"... eu decidi ficar na UFRGS pela liberdade que eu tinha de fazer pesquisa, mesmo pelo ambiente ..." (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 3 anos na UFRGS).

"Bom, é que a UFRGS com todos os problemas, isso sempre tem, é, realmente funciona bastante o aspecto democrático, por incrível que pareça, tá? Aqui nós temos os Departamentos, nós temos os Colegiados, onde efetivamente podemos até perder, como eu te falei no início que eu perdi, mas há um fórum de debate, ou seja, há, eu vejo assim, há uma democracia e há um permanente fórum de debate. Eu atualmente eu to participando do CONCUR que é o Conselho de Curadores da Universidade, equivale a um Conselho Fiscal, e nós debatemos lá, livremente, aspectos da administração da Universidade ..." (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 20 anos na UFRGS).

### 5.5.2.2 Categoria Professores

O tema que ocupa a **primeira** posição é a utilização do nome UFRGS, por certos professores, como "vitrine", ou seja, eles visam obter, através da respeitabilidade do nome UFRGS, prestígio junto a outras organizações onde atuam ou mesmo melhorar o valor da hora técnica nas consultorias que realizam. Os professores ao fazerem referência à atitude desses colegas, reputam-na como danosa na medida em que há uma espécie de preocupação com os ganhos pessoais em detrimento da instituição. É como se a UFRGS fosse explorada, uma vez

que há uma apropriação das benesses fornecidas pela "grife" UFRGS, sem uma contrapartida em termos de trabalho e de apego institucional.

Ao falarem sobre aqueles que tiram proveito do nome UFRGS, os professores que professam tal percepção acerca de alguns colegas assim se expressaram:

"... acho que tem gente que tá aqui só porque isto é vitrine, porque na realidade consegue outras coisas fora porque é da UFRGS, ainda existe isso. E tem gente que isso aqui não é o lugar onde eles gostariam de estar, talvez, não seja uma forma de se realizar.(...) Alguns não tem orgulho de tá aqui, menosprezam mas usam o ambiente..." (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 4 anos na UFRGS).

"Eu acho que o pior momento que eu vivi foram duas ocasiões. Uma quando eu fui o único professor do Departamento de Ciências Administrativas a entrar em greve. E numa reunião eu coloquei que eu tava em greve pra continuar na Universidade. E o que eu percebi foi que a maioria das pessoas não tão em greve porque não vive da Universidade, ou seja, isso não significa nada, elas usufruem a UFRGS. Foi um momento muito doloroso, que eu vi, que eu tomei consciência mesmo, as coisas tão ruim e vão continuar. Ninguém quer mudar e tá tudo muito bem" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 3 anos na UFRGS).

"Não existe comprometimento profissional dos professores com o Departamento, isso causa um problema sério e, ninguém vê a universidade como uma atividade profissional, vê como um cartão, nem como um bico, como um cartão, se fosse bico o salário que ganha um professor não compensa, então é mais como um cartão de visita, sem dúvida, e ainda é cartão de visita. Então, os professores na maioria do meu Departamento vê isso como um cartão" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 8 anos na UFRGS).

"...tem alguns que estão aqui também pelo fato de em estando aqui, propicia ter uma hora técnica mais elevada lá fora. Isso é uma situação bastante comum dentro da Universidade. Ah, eu sou professor da UFRGS, se eu não fosse professor da UFRGS, eu teria uma hora técnica de R\$ 70,00, eu sou professor da UFRGS, ãh, esse status me eleva isso aí pra 80, 90, 100 dólares a hora. Isso é uma realidade, eu to te falando, especificamente na área contábil, então tem alguns que também tão aqui por isso, por alguma coisa que eu chamo, assim ó, de remuneração indireta" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 14 anos na UFRGS).

O tema que ocupa a **segunda** posição é a que põe em confronto os sentimentos dos novos professores com os dos professores antigos. Há uma espécie de tatear de ambos os lados, afinal, ainda, não sabem bem com quem estão lidando. Os dois lados parecem cautelosos.

Segundo um docente do grupo dos antigos:

"Só que agora nós estamos tendo uma história nova, né, Neusa? É, quem tá aqui aqui dentro pode começar a perceber, algumas alianças novas, não é? Porque tem muita gente nova, tem muita gente nova, e, e, tu não sabe negociar com essa gente nova, ainda.

(...) Então, nós temos grupos novos e que esses grupos novos, eles ainda não sabem se nos aceitam, entende? Porque de uma outra forma nós somos barreiras pra eles. Eu to com 53 anos, eu não sou um velho que possa ser substituído, não é?" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 21 anos na UFRGS).

A idéia de barreira é colocada pelo professor na medida em que os novos professores já ingressam com uma formação de Mestres e Doutores; portanto, começam as suas carreiras na condição de Assistentes e Adjuntos e os cargos que eles poderiam ocupar encontram-se nas mãos dos professores mais antigos que não possuem idade ou mesmo vontade de abandonar a carreira acadêmica.

Há, por outro lado, o depoimento de uma professora nova na Casa, onde ela fala acerca do não envolvimento dos professores novos com as rugas políticas dos antigos docentes. Pelo depoimento é possível depreender-se que os novos querem forjar a sua história, talvez venham a gerar os seus próprios conflitos, todavia, eles preferem manter-se, dentro do possível, distantes das antigas rixas, sem tomar nenhum partido.

Outros aspectos foram mencionados nas falas dos professores. Embora não tenham se configurado como discursos recorrentes, julguei pertinente fazer menção aos mesmos.

O corporativismo mereceu uma reflexão por parte de quatro professores. Há aqueles que assumem uma visão mais crítica, e existe quem entende esse corporativismo como uma forma de preservação da imagem para fora e que seria algo positivo. Em se tratando de defesa da imagem junto aos que são externos ao grupo, é preciso esclarecer esse aspecto, a partir da segmentação existente dentro da UFRGS. A Universidade é fragmentada em unidades, que são as faculdades, as escolas e os institutos. Por seu turno, essas unidades possuem departamentos de acordo com os diferentes cursos que agregam e esses departamentos podem ser segmentados por área de conhecimento. Logo, as questões políticas implicam disputas entre as diferentes áreas de conhecimento, mas na hora de lutar pelo departamento, todos se unem. Os departamentos lutam por recursos e ganhos para si, portanto, também se colocam muitas vezes

em competição, mas pactuam do mesmo ideal quando o que está em jogo é a unidade. As unidades disputam as verbas da Reitoria e outros pleitos, igualmente, concorrem entre si. Porém, quando o nome UFRGS está sendo ameaçado, todas as unidades se unem para salvaguardar a imagem da instituição.

Veja-se essa idéia de manutenção da imagem frente à comunidade externa, nas palavras de um professor:

"Tu vê, por isso, é uma característica muito própria nossa e uma coisa também que tu vai perceber é o seguinte: tu não vai encontra nenhum de nós falando do outro, podemos até não nos tolera, mas tu não vai enxergar isso aí..." (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 21 anos na UFRGS).

Ao se olhar a bibliografia clássica sobre cultura, na Antropologia Social, é possível encontrar um posicionamento semelhante no trabalho de Pritchard (1978) sobre os Nuers. As tribos Nuer dividem-se em segmentos. Os segmentos de uma tribo possuem muitas características da própria tribo. Cada um possui um nome diferente, um sentimento comum, um território único. Em geral, uma seção está nitidamente separada de outra por um amplo trecho de mato ou por um rio. Quanto menor o segmento tribal, mais compacto é seu território, mais contíguos estão os seus membros, mais variados e íntimos são seus laços sociais genéricos, e mais forte, portanto, é seu sentimento de unidade. Qualquer segmento se vê como uma unidade independente em relação a outro segmento da mesma seção, mas vê ambos os segmentos como uma unidade em relação a outra seção: e uma seção - que, do ponto de vista dos seus membros, compreende segmentos opostos - é vista pelos membros de outra seção como uma unidade não segmentada. Ao que tudo indica, a defesa dos interesses de um grupo frente aos demais já vem sendo posta em prática há muito tempo.

Outra possibilidade de se interpretar essa imagem para fora que esconde as desavenças internas é a de comportamento regional proposta por Goffman (1975). Para o referido autor, nas sociedades ocidentais, tende a haver um comportamento mais aberto e informal nos bastidores, sendo que um comportamento mais formalizado é acionado quando a exibição ocorre na região de fachada. Nas palavras do autor:

"A linguagem dos bastidores consiste no emprego recíproco do primeiro nome, nas decisões tomadas em comum, na irreverência, francas observações de ordem sexual, queixas minuciosas, fumar, trajes comuns grosseiros, postura 'desleixada' no sentar e estar de pé, uso da linguagem dialetal ou abaixo do padrão, resmungos e gritos, agressividade e 'caçoadas' jocosas, desconsideração pelos outros em atos de pouca importância mas potencialmente simbólicos, atitudes físicas menos importantes como zumbidos, assobios, mascar goma, dentadas, arrotos, flatulência. A linguagem do comportamento na região da fachada pode ser considerada como a ausência (e, de certa forma, o oposto) disto. Em geral, portanto, a conduta dos bastidores é aquela que admite pequenos atos, que podem ser tomados como símbolos de intimidade e desrespeito pelos outros e pela região enquanto a conduta da região da fachada é aquela que não admite tais comportamentos eventualmente ofensivos" (p. 120-1).

Voltando-se às falas, na postura mais crítica acerca do corporativismo tem-se a visão que exacerba o lado perverso, nas palavras de um professor:

"Acho que nós somos corporativistas e neste caso eu também tô incluído. Nós estamos nos defendendo. Tem toda aquela história, somos Doutores, somos seres em extinção, somos os melhores...

(...) Eu tô falando da classe dos professores, eu acho que fica bem claro aqui que tá, ah, bastante separado professor dos alunos, professores, alunos e técnicos.

(...) O corporativismo eu acho que seria mais dos professores que se defendem e os quais assumem também privilégios (...) esse corporativismo, ele tá baseado num conceito que é freudiano, que é o narcisismo das pequenas diferenças, ou seja, tu ainda aceita as pequenas diferenças que não firmam a tua existência como classe".

E ainda:

"É complicado, mas é assim, ó: quer dizer eu posso aceitar o comportamento do (nome do entrevistado), que seja um comportamento um pouco irreverente ou tresloucado até, mas isso não me fere, porque, porque o (nome do entrevistado), ele me perpetua como chefe ou ele me perpetua como coordenador, ele está do meu lado, ele aceita algumas das minhas deficiências como a minha imprecisão em horários ou mesmo como o meu não cumprimento de algumas regras, então eu cedo alguma coisa, mas o que eu cedo é o mínimo, porque se eu puder destruir o (nome do entrevistado) eu vou destruir. Enquanto é importante tê-lo do meu lado, enquanto ele fortalece a minha existência. É bem isso" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 3 anos na UFRGS).

Freud (1997) ressalta que a agressão é algo inerente ao ser humano e mostra que a civilização exige um esforço muito grande dos homens no sentido de que a agressão seja canalizada para o trabalho conjunto. Nas palavras do referido autor:

"A existência da inclinação para a agressão, que podemos detectar em nós mesmos e supor com justiça que ela está presente nos outros, constitui o fator que perturba nossos relacionamentos com o nosso próximo e força a civilização a um tão elevado dispêndio [de energia]. Em consequência dessa mútua hostilidade primária dos seres humanos, a sociedade civilizada se vê permanentemente ameaçada de desintegração. O interesse pelo trabalho em comum não a manteria unida; as paixões instintivas são mais fortes que os interesses razoáveis. A civilização tem de utilizar esforços supremos a fim de estabelecer limites para os instintos agressivos do homem e manter suas manifestações sob controle por formações psíquicas reativas. Daí, portanto, o emprego de métodos destinados a incitar as pessoas a identificações e relacionamentos amorosos inibidos em sua finalidade, daí a restrição à vida sexual e daí, também, o mandamento ideal de amar ao próximo como a si mesmo, mandamento que é realmente justificado pelo fato de nada ir tão fortemente contra a natureza original do homem" (1997, p.68-9).

Enriquez (1996), ao estudar Freud, coloca que para que existam os grupos é preciso que haja além do amor, o ódio, este último componente da pulsão de morte em seu viés de pulsão de destruição dirigida a um inimigo externo. Nas palavras de Enriquez (1996, p. 65):

"Uma organização para existir e durar precisa então construir inimigos. Inimigo exterior contra o qual o grupo fará a guerra, inimigo interior sob a forma (a partir de então, clássica), do bode expiatório ou sob a forma de guerra civil aberta ou velada (luta de classes, vigilância do 'inimigo interno'). Qualquer grupo só pode existir num campo generalizado de guerra. Assim fazendo, ele cria valores novos e consolida os laços de reciprocidade entre seus membros. Através desse elo libidinal, o grupo manifesta a força de Eros - a criação de relações cada vez maiores. Eros e Tanatos são então interligados. Amor e ódio, amor e assassinato se fundem um no outro".

Uma colocação referenciada diz respeito à dificuldade enfrentada pelo professor em se destacar no âmbito da docência, da pesquisa e da administração:

"Professor brasileiro típico, DE, 40 horas em DE, ele tem 20 horas pra sala de aula e 20 horas pra pesquisa, ele é um anfíbio. Ele tem que ter características, ãh, didáticas, não é? E tem que ter características de pesquisador, mas isso, isso não é racional. ãh, eu posso até dar aulas boas a respeito do que eu estou pesquisando, mas aqui não é assim que a coisa acontece. ãh, eu vou, vou dar aulas sobre um determinado tema sobre o qual até poderia ser de pesquisa, mas no semestre que vem, além daquela disciplina eu vou dar outra, e talvez uma terceira, não é? E no semestre que vem vou ter que girar, fazer outra ... . (...) Além disso tem outra coisa, o professor na universidade brasileira, ele participa da administração ... .

(...) o cara tem que ser bom pesquisador, um bom docente em sala de aula e um bom administrador isso num ambiente de escassez absoluta de recursos" (professor no curso de Ciências Econômicas, trabalha há 26 anos na UFRGS).



Kourganoff (1990) discute essas questões em seu livro, ele acredita que só pessoas excepcionalmente dotadas conseguem compatibilizar de modo adequado ensino, pesquisa e gestão universitária. Para o referido autor, com relação à pesquisa e à docência, é preciso ter em mente que:

"A natureza dos trabalhos de ensino e de pesquisa faz com que cada uma dessas duas atividades exija dons diversos que raramente são encontrados numa única e mesma pessoa.

O ensino exige uma aptidão particular para uma certa forma de comunicação e de abertura. Exige o dom da simpatia e a capacidade de ser ao mesmo tempo indulgente e intransigente. Indulgente para com a ignorância, a inépcia, a falta de habilidade dos iniciantes (o que em geral pode ser atribuído a um ensino de base insuficiente). Intransigente na medida em que é preciso levar os alunos a superar a sua debilidade inicial através de um treinamento nem sempre agradável.

Sem dúvida, a pesquisa também exige muita abnegação, mas um pesquisador pode perfeitamente ser duro, seco e arrogante diante da inépcia ou da arrogância, sem com isso deixar de ser um pesquisador eficaz. Não ter o dom da simpatia pode não prejudicar gravemente o êxito de um pesquisador que trabalha solitariamente, o que é ainda muito comum" (Kourganoff, 1990, p. 54-5).

Outro aspecto exposto, por dois professores, foi a falta de conhecimento sobre a produção intelectual dos colegas. Há uma dificuldade em fazer com que os professores leiam os trabalhos uns dos outros, o que de certo modo poderia conferir uma maior identidade ao grupo.

Dentre os diferentes pontos abordados por dois professores, um privilegiou a excelência do grupo de colegas com os quais trabalha, excelência que se dá no âmbito técnico e acadêmico. O outro fez questão de salientar as diferenças de pensamento que permeiam o ambiente acadêmico e que fazem com que ocorram avanços em termos de conhecimento.

Por outro lado, duas das quatro professoras entrevistadas fizeram relatos sobre a sua condição de mulher dentro desse universo acadêmico. As duas mencionaram problemas relacionados com as questões de poder atreladas ao gênero. Há uma distância temporal entre os relatos, um faz menção a vinte e cinco anos atrás e outro ao tempo atual.

O machismo no passado:

"... a primeira vez que eu assumi a chefia do Departamento foi muito engraçado porque eu assim, porque eu tinha recém voltado de Harvard, em 73, e eles, bom eu tinha qualificação acadêmica, né? Mas era mulher. Tinha três mulheres no Departamento na época, eu não ia incomoda, né? E aí quando eu comecei a incomodar eu recebi elogios assim: a (nome) é o homem que o Departamento precisava! (risos). Quando eu cortei o ponto de um professor catedrático foi uma coisa" (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 37 anos na UFRGS).

No presente:

"Eu acho assim que te cobram fidelidade. Ah, é difícil para uma mulher. A mulher tem mais obstáculos aqui, há um machismo, ah, ah... Tipo assim, se eu te peço assim: Neusa, por favor, tu me prepara um documento falando sobre as possibilidades de dissertação que existe dentro do PPGA. Aí tu vai me dizer: eu não tenho tempo. Eu nunca mais te peço nada, mas também não te ofereço nada. Sabe tu tens que tá disponível" (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 4 anos na UFRGS).

Ao tentar compreender essa primeira forma de dominação homens/mulheres, Enriquez (1996, p. 205) faz a seguinte análise:

"Não se pode evitar a idéia de que forçar a mulher ao trabalho a obrigará a se desinteressar do sexual, a se desinteressar de ser este 'animal' obsecado pela libido e capaz de devorar o homem; a mulher no trabalho poderá e deverá se ocupar de seus filhos mas, ao mesmo tempo, ela não poderá assim guardá-los para ela e nela. Colocando a mulher no trabalho, obrigando-a a se preocupar com as coisas menos interessantes, fazendo com que ela sinta-se muito cansada fisicamente, o homem a torna inofensiva, sem apetite sexual, sem capacidade de absorção.

Deste modo, o perigo vira inofensivo, o inquietante torna-se familiar, o signo da beleza transforma-se no da decrepitude antes do tempo".

Eu tenderia a fazer uma ressalva, não me parece que só as coisas menos interessantes levariam a mulher a uma economia da libido, o próprio trabalho envolvente e estimulante poderia atuar no mesmo sentido.

Curiosamente, um professor, instigado a contar uma história ou uma piada sobre o ambiente acadêmico, fez o relato de duas piadas envolvendo docentes do sexo feminino, sendo que uma dessas piadas dizia respeito, de modo debochado, ao aspecto estético, o que de certa forma reforça esse aspecto machista.

No que concerne à figura dos professores substitutos, apareceram dois posicionamentos: um que faz menção ao fato desse cargo ser ocupado por ex-alunos da Pós-Graduação, portanto, por profissionais qualificados e que desenvolvem com entusiasmo as atividades docentes. Por outro lado, há quem diga que os professores substitutos são pessoas que não possuem nenhum comprometimento com o Departamento, "vão lá dão a sua aulinha e vão embora".

Vale destacar ainda a menção à pecha que é atribuída ao professor de uma Universidade Pública. Dois professores discorreram sobre isso como algo que lhes causa um certo desconforto. No discurso de um deles:

"Tem um pouco, assim, de ranço de instituição pública, na sociedade, que é uma coisa muito forte. As instituições públicas, de um modo geral, estão sendo questionadas, atacadas, não digo questionadas no seu papel, mas na sua eficiência, na maneira de realizar as suas atividades, qualidade de ensino melhor. O lance é um pouco diferente, na realidade a UFRGS não tem dono. As regras de uma graduação que não tem dono são diferentes. O governo não pode ser uma empresa" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 19 anos na UFRGS).

### **5.5.2.3 Categoria Própria Atuação**

O tema que se fez presente nas falas de praticamente todos os professores entrevistados foi a que apregoa o apego à instituição. A maior parte das pessoas entrevistadas foram alunos da Universidade que acabaram vindo a ser professores na mesma. Há nos discursos um orgulho e um envolvimento com a UFRGS que algumas vezes são justificados através de uma racionalização de cunho ideológico e que em outras transparece sob uma égide de afetividade inexplicável e sintetizada pela afirmação "eu tenho orgulho, gosto daqui", ou ganha, ainda, um contorno de uma análise psicanalítica. O lecionar na UFRGS pode também ser classificado como algo "natural" em uma trajetória de vida.

A trajetória de aluna/o pode ser determinante:

"...eu sempre gostei de trabalhar aqui. Apesar da sujeira, da bagunça, da desorganização aqui do prédio, mas eu gosto. (...) porque eu acho assim que eu fiz uma opção por aqui e eu acho assim que é mais importante do que ganhar dinheiro. Com toda sinceridade. (...) Eu sou filha da, da UFRGS, estudei aqui, graduação, mestrado e eu acho assim que

ainda é uma boa Universidade.(...) Eu sou ex-aluna da UFRGS, eu acho que talvez seja esta a principal causa de eu me sentir UFRGS. Eu me lembro que as aulas começavam, a gente sabia que não ia ter professor pra dar aula no primeiro dia, ninguém faltava e a gente vinha porque a gente gostava de tá na UFRGS. E eu acho que eu fui muito boa aluna na graduação, sabe? Então, a gente não era só fazer reuniãozinha no bar, a gente estudava bastante, né? Então, a gente aprendeu, abriu os olhos e nunca me passou pela cabeça fazer mestrado em outra universidade, por exemplo" (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 4 anos na UFRGS).

Esse parece ser um aspecto extremamente considerado pelos docentes tanto que no caso de quem não foi aluno da UFRGS existe toda uma satisfação pessoal em conseguir galgar posições e ser legitimado dentre o grande número de egressos da Casa que, hoje, atuam na UFRGS como professores. Um depoimento parece ser revelador desse pensamento:

"Seguinte: eu não sou aluno da UFRGS, não é? Sou aluno da PUC e eu cheguei a (cargo) da Escola de Administração dentro da UFRGS, sendo aluno da PUC, isso considerando que os meus pares todos foram alunos da UFRGS, não é? E todos eles tem uma concepção no peito de ser aluno da UFRGS, não é? Eu sempre achei que tá tudo bem, ele tem razão sempre foi a melhor escola, desde o meu tempo que eu estudava era a melhor escola, mas isso não provava nada da eficiência da pessoa que saia lá de dentro, o que eu sempre demonstrei, o que eu tenho demonstrado é o seguinte: embora eu seja aluno da PUC, tá? (...) Então eu vim dá aula na escola pública, melhor escola pública e quando tu vai olhando, olhando, olhando eu fui fazendo o meu caminho, fui fazendo o meu caminho, fui fazendo o meu caminho, (...) . Olha, porque alguns não esqueceram o que já me disseram, mas não dizem mais, entende? (...) Ninguém chega a lugar nenhum sozinho, pra mim chegar onde eu cheguei eu tive mil e quinhentas ajudas, não é? Três ou quatro contras. ... eles me aceitaram e foram sustentando, porque eles viram em mim um determinado tipo de valor, porque senão trocavam por qualquer outro..." (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 21 anos na UFRGS).

A análise de cunho psicanalítico também é apresentada para justificar o apego a UFRGS:

"É que a minha visão da UFRGS, assim, é uma visão até dialética, eu posso dizer que eu sofro e que eu tenho prazer de tá aqui dentro e eu acho que essa dicotomia é que faz com que eu permaneça aqui dentro. Eu sofro, mas eu também tenho prazer de tá aqui dentro. Desde que eu entrei aqui eu mudei muito como ser humano, bem ou mal a UFRGS conseguiu que eu mudasse de orientação profissional, não é? Tanto a nível, eu sai da empresa pra vir pra cá, como também em relação a minha pesquisa. Eu trabalho sofrimento e prazer, eu trabalho com burocracia, eu trabalho com poder, eu trabalho com algo que a UFRGS possibilita que pouco a pouco eu vá testando e eu vá acumulando conhecimento e ao mesmo tempo que eu próprio sou objeto de investigação de, dessa pesquisa" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 3 anos na UFRGS).

Há também razões ideológicas que fazem com que a pessoa abra mão de outras opções em prol dos pressupostos que ela julga relevantes sob o ponto de vista político. Um professor com uma postura marxista assim se posicionou:

"Mas eu hoje, com 50 anos, ... eu não saio da Universidade, porque se eu sai da Universidade pra ganhar o dobro numa Universidade Privada eu vou tá assim: pô me vendi, me prostitui, larguei a minha vida, ou eu arranjo um jeito de fazer uma pequena lobotomia, não é? Orientada, circunscrita a esses meus valores e aí eu me sinto, estarei livre emocionalmente pra ganhar dinheiro, ficar rico ou sei lá o que for ou eu vou continuar ficando aqui. Agora isso vê, isso eu to dizendo por mim, portanto, é uma coisa bem pessoal, mas eu acho muito fortemente que esse tipo de percepção, de visão de mundo, e de visão de si mesmo é que faz com que os professores fiquem na Universidade, lutando (professor no curso de Ciências Econômicas, trabalha há 26 anos na UFRGS).

A idéia de um percurso natural aparece nas palavras de outro professor:

"Uma decorrência natural, não é? Estudante, monitor, atividades que eu tinha sempre eram ligadas, inclusive no início, sempre com professores da UFRGS" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 20 anos na UFRGS).

Arelado ao que foi exposto anteriormente existe também a noção de que as pessoas são vocacionadas para o ambiente acadêmico e o ambiente ideal para o exercício da prática acadêmica seria a UFRGS:

"Eu diria que quem tá ainda pretendendo entra na Universidade tem o que se chama, chama de perfil vocacional. Porque é aquela coisa, é aquilo que antigamente se chamava 'as luzes do espírito', usando uma expressão bem caquética de velha, mas ela diz alguma coisa, não é? Bem rococó e tal. Mas eu, é aquela coisa, assim, o pique emocional que decorre do fato de tu tá utilizando as tuas capacidades criativas.

A Universidade foi vista pela minha geração e de certa maneira continua sendo vista como um espaço onde tu tem, aonde tu pode exercer a tua criatividade, tu pode estar sempre em confronto com verdades estabelecidas, confrontando verdades. É claro, que isso sempre tem alguma deturpação na prática, na prática da carreira acadêmica" (professor no curso de Ciências Econômicas, trabalha há 26 anos na UFRGS).

"Agora quem vem dá aula aqui na UFRGS e passa por essa tralha de concurso todo, e que pra ir noutro lugar não precisa nada disso, é porque ele tem alguma vinculação com o espírito acadêmico nosso e que ele enxerga algumas possibilidades..." (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 21 anos na UFRGS).

Dentre os professores entrevistados, vários com mais tempo de Casa revelaram que a opção por atuar como docente na UFRGS se deu em razão de existir um fosso muito grande, na época da escolha, entre a UFRGS e as demais universidades, sendo que a UFRGS concentrava e ainda concentra no dizer dos mesmos os alunos com maior qualificação. Para um desses professores: "A universidade, eu acho que, todo mundo que pudesse dar aula na UFRGS daria, essa é a minha avaliação" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 19 anos na UFRGS).

Dentre o grupo de professores entrevistados um dos pontos fortes da UFRGS seria a pesquisa, a excelência em pesquisa, que atrai a quem quer uma atuação nesse âmbito. Esse apego institucional é tão forte que para dois professores a palavra UFRGS foi associada à expressão "minha vida".

Vários foram os relatos que apontaram para uma carreira que teve em seu início uma dose de renúncia a propostas salariais tentadoras, em prol de um ideal, o de ser um acadêmico, que a despeito de todos os infortúnios buscava sentir-se realizado na sua atividade profissional. Talvez essa representação tenha raízes nos primórdios da ciência, onde os ganhos intelectuais é que importavam, os aspectos monetários eram considerados menores diante da grandeza de uma descoberta.

#### **5.5.2.4 Categoria Funcionários**

O **primeiro** tema acerca da categoria Funcionários é o que diz respeito à falta de incentivo dada aos funcionários da Universidade seja em termos de remuneração seja através da possibilidade de galgar postos mais elevados com funções mais desafiantes repercutindo negativamente no moral e na auto-estima dos funcionários.

A ocupação de funções que poderiam ficar nas mãos dos técnicos ao ser ocupada por professores acaba por esvaziar a carreira dos primeiros.

No dizer de um professor:

"Um negócio que eu coloquei que é uma coisa que me choca dentro dessa Universidade é o papel dos professores na administração, não na parte acadêmica ou de pesquisa que é pra isso mesmo. Mas é na administração, qualquer carguinho aqui tá na mão de professor, então isso é um dos problemas, que eu diria, pra quem é funcionário aqui, é a falta de perspectiva de ter um cargo eu diria interessante para a progressão, quer dizer, não é só. Tem duas coisas: as FGs que ajudam no bolso, mas também tem o reconhecimento, não é?" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 18 anos na UFRGS).

Em verdade, os professores procuram ocupar todos os espaços da Universidade, mantendo-os sob a sua égide, até mesmo na operacionalização de algumas atividades. Nas palavras de um outro professor:

"Os professores acabam, como tem poder, deslocando até os próprios funcionários, entende? Porque no afã de criar trabalho, certo? Pode ser produtivo ou não, criar trabalho, eu crio Comissão disso, Comissão daquilo, que podia ser dado tranquilamente pra um profissional, pra um funcionário profissional. Dizer assim: tu vai cuidar da Comissão de Carreira, tu vai cuidar da carreira dos professores, não, eu instituo uma Comissão Permanente de Pessoal Docente que é criada privilegiadamente pra professores, os professores ocupam aquilo, não precisa, né?" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 24 anos na UFRGS).

Essas colocações vem ao encontro daquelas expostas pelos professores, anteriormente, sobre o acúmulo de atividades advindas da participação em inúmeras Comissões de cunho administrativo, além das atividades ligadas à docência e à pesquisa, e que, segundo os entrevistados, demandam um tempo enorme e um correspondente desgaste.

Para os professores, a frustração de muitos funcionários frente a essa realidade é acentuada em razão da sua qualificação. Quanto maior a qualificação menores os horizontes visualizados. Isso foi percebido e relatado com propriedade por outro professor:

"Quando eu falo corpo funcional, servidores, uma grande maioria deles se consideram subaproveitados e alguns efetivamente o são. Por que? Porque a UFRGS, já pelo fato de ser uma instituição de ensino, ela propicia condições de aperfeiçoamento muito boas, em termos de pós-graduação pros seus funcionários, então tu vai encontrar muito funcionário da Universidade com Especialização, Mestrado, Doutorado e querendo ser professor e, de repente, talvez, sei lá, não tem condições de encarar um concurso, então, são pessoas que tu encontra assim com um nível de frustração muito grande. Bah! Eu fiz Mestrado na Espanha, no Canadá, na Inglaterra, não sei onde, Doutorado, e hoje estou aqui. Então

tem esse lado" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 14 anos na UFRGS).

Vale destacar que a despeito de galgar ou não postos mais desafiantes, alguns funcionários são percebidos como ocupando posições que lhes conferem importância dentro do espectro organizacional. A fala de uma professora elucidada bem este aspecto:

"Dependendo da posição que ele ocupa, ele é mais ou menos importante. No caso do PPGA, sempre o secretário, tanto, no DCA também, o secretário tem muita importância, porque é ele que, que guarda a, é a memória, sabe? O chefe, normalmente, quando o chefe assume não há esse negócio de passagem dos dois chefes, o chefe antigo e o chefe novo ficarem... . Assumi, assumi e ele que se vire, né? Então, o, ah, secretário aí é que é muito importante. Ah, só que isso não é reconhecido do ponto de vista monetário (...) Ah, então, alguns funcionários tem essa importância, porque detém o conhecimento, detém, conhecem as normas, sabem fazer concursos, sabe? Quer dizer atas, quer dizer, então essas coisas assim que tornam as pessoas extremamente importantes ou que controlam o dinheiro, né? (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 37 anos na UFRGS).

Há quem separe o joio do trigo, ou seja, reconheça a existência de técnicos capacitados, aqueles que realmente se esforçam e outros que só se motivam em função de incentivos "externos":

"Hoje, o técnico passa por um momento assim é, de grande incerteza, por que aqui dentro tem técnicos e técnicos. Tem alguns técnicos, por exemplo, que fizeram o curso de Especialização em Gestão Universitária, não é? E que eles deram horas deles, entende? Durante a semana, segunda, terça, quarta, quinta e sexta, ah, era uma parte do horário da UFRGS, não é? e eles davam outro pedacinho. Mas aos sábados era o dia inteiro deles, então esses grupos vinham e fizeram um ano de curso, não é?

Bom, outros tavam loucos pra fazer, demonstravam que tavam dispostos a dar também carga deles, seu, o seu lazer pessoal. Então, eu vejo assim ó: existe um grupo de profissionais da UFRGS altamente competentes e tem um grupo de profissionais da UFRGS altamente incompetentes e que só funciona na base de incentivos exteriores, não é? E que não é um grupo tão grande assim, mas cria uma imagem muito ruim, muito ruim" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 21 anos na UFRGS).

A essa visão acerca da importância do trabalho, bem como os pontos críticos que desmotivam os funcionários, externada pela maioria dos entrevistados, contrapõem-se uma perspectiva mais negativa sobre o trabalho desenvolvido pelos funcionários e que apresenta uma ligação direta com a origem pública da instituição. Veja-se três falas com tons semelhantes:



"A questão é a seguinte, qué vê, ó: por ser um órgão público não existe dono, o dono somos nós, mas nós não sabemos exercer efetivamente essa visão. Então é, não há uma compreensão, no cumprimento ideal de todas as etapas que devem ser cumpridas. Tu pode verificar, tu verifica os próprios funcionários, vê qual é o funcionário que cumpre os horários que tem que cumprir" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 20 anos na UFRGS).

"Olha, eu acho que tem muito a vê, ainda, com uma instituição pública. Principalmente, se nós pensarmos em termos de funcionários, os funcionários vêem a Universidade como um órgão público, então, primeiro, total descomprometimento, sem dúvida nenhuma. Quer dizer, na realidade não existe chefe, o chefe manda, mas não manda, ele não tem poder punitivo nenhum, essa falta de poder punitivo, principalmente, cria esse espírito público que fecha a porta vai embora e ninguém vai me cobrar... ." (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 8 anos na UFRGS).

"Os funcionários estão acomodados porque não tem pra onde ir. Eu, o que eu vejo no funcionalismo público, em geral, é uma grande mediocridade. Realmente, eu vejo isso, entenda como estabilidade. Eu não acredito como uma pessoa formada possa ganhar R\$ 700,00 / R\$ 800,00 e ficar satisfeita, ou seja, eles como nós professores recebemos o que? Uma aposentadoria e uma determinada estabilidade é o que faz a permanência" (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 3 anos na UFRGS).

Uma professora fez menção ao fato dos funcionários serem resistentes às mudanças e de não darem apoio logístico aos professores. Aliado a isso, segundo a mesma professora, há um total descaso para com quem exerce a autoridade, algo inimaginável dentro da iniciativa privada, que usa nestes casos o expediente da demissão. A relação de autoridade é exercida com um grau de dificuldade que suplanta aquela presente nas relações familiares entre pais e filhos. Essa domesticidade se estenderia além:

"Talvez, sendo bem sincera, talvez, às vezes, eu sou meia crítica com relação a eles, (...) Às vezes eu acho que eles tem uma forma de se relacionar com a instituição meio doméstica demais pro meu gosto. Tem aquela coisa de bate papo, você ouve muito mais papo de assuntos de familiares do que propriamente discussão de trabalho, que é radicalmente diferente dos professores. Nós, professores, falamos muito mais de trabalho" (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 1 ano na UFRGS).

Esse último depoimento remete aos estudos de DaMatta (1991) que trabalha com uma idéia que ele classifica como complementar e que se mostra reveladora do contexto brasileiro. Em vários de seus ensaios as categorias casa e rua são acionadas para interpretar aquilo que acontece com os brasileiros em suas relações cotidianas. O autor diz que o trajeto casa-rua é

feito diariamente compondo a rotina de milhares de pessoas. Esse trajeto pode ser feito a pé, de bicicleta, de ônibus, de carro, de trem. O que importa é a representação que o brasileiro tem acerca da casa como um espaço moral, onde a afetividade, as relações amistosas tem lugar, não se constituindo unicamente em um local onde se come, se dorme, se tem abrigo das intempéries. Trata-se, em verdade, do mundo de um grupo fechado, que é a família, com os limites e as fronteiras bem definidas. Os objetos que compõem a casa tem um significado muito particular para cada família, eles dão identidade para a mesma, além da carga de tradição que lhes é atribuída. Esse espaço deve ser protegido, por isso a preocupação diária das pessoas em cerrarem as suas portas e janelas. A classificação, em casa, dá-se por sexo e idade, ou seja, entre velhos e moços, entre mulheres e homens. Os animais e as plantas são cuidados com zelo, pois possuem um valor simbólico muito grande, servindo igualmente para criar uma identidade particular a cada casa. Vender, comprar, trocar, discutir sobre política são temas excluídos de momentos como o almoço e o jantar, onde ocorre uma maior interação familiar. Temas passíveis de gerarem discussão são reservados para os locais liminares da casa, a exemplo das varandas e dos pátios. O tempo no espaço da casa é cíclico, não são os ponteiros dos relógios que os regem, mas sim as lembranças de pessoas, dos acontecimentos geralmente registrados através de fotografias.

A casa é o lugar do brasileiro como pessoa, um micro-cosmos relacional.

O espaço da rua está atrelado à idéia de violência, de impessoalidade, de indiferenciação, onde amor, amizade, consideração e respeito não tem lugar. A desconfiança, a insegurança, os riscos são elementos presentes na rua. A noção de rua também associa-se à idéia de trabalho. O "batente" para os brasileiros tem o significado de castigo, ou seja, trabalhar representa um horror, não é à toa que os brasileiros vêem a figura do malandro com aprovação, pois essa figura simboliza o ganhar o máximo com o mínimo esforço, quer dizer, sem trabalhar.

A rua é o lugar onde o brasileiro é um indivíduo, indiferenciado de todos os demais.

Para DaMatta (1991, p. 33):

"... casa e rua são mais que locais físicos. São também espaços de onde se pode julgar, classificar, medir, avaliar e decidir sobre ações, pessoas, relações e moralidades. Compensando-se mutuamente e sendo ambas complementadas pelo espaço do 'outro mundo', onde residem deuses e espíritos, casa e rua formam os espaços básicos através dos quais circulamos na nossa sociabilidade sobretudo porque o que falta na rua existe em abundância na casa".

Penso, com base na narrativa da professora sobre a domesticidade presente nas relações de trabalho entre os funcionários da UFRGS, que outra leitura possa ser feita com relação ao trabalho, diferente daquela entabulada por DaMatta. A rua serve de elo de ligação entre dois espaços, quais sejam, a casa e a fábrica, ou a casa e o escritório, a casa e a loja e a casa e a Universidade. O lugar onde o trabalho acontece, em verdade, configura-se como um espaço liminar, a exemplo do pátio, da varanda da casa. Veja-se. No escritório, na fábrica, na loja, na Universidade não se está em casa, desfrutando de um universo muito próprio e peculiar, mas sempre que possível agrega-se ao local de trabalho objetos de uso pessoal como forma de tornar o ambiente familiar. Afora isto, as relações estabelecidas com colegas, chefes e mesmo clientes, em várias circunstâncias, assemelha-se muito com aquelas granjeadas ao nível doméstico. Por outro lado, os conflitos, as desconfianças também são encontradas no ambiente profissional, de sorte que é possível concluir que a ambigüidade constitui-se na tônica do ambiente de trabalho, ora assumindo as referências da casa, ora mostrando a face impessoal e fria da rua. Numa visão mais extrema, pode-se verificar que em certas circunstâncias o local de trabalho configura-se como mais ameno e afetivo do que a própria casa. Não é tão incomum verificar-se situações em que as pessoas preferem continuar trabalhando até mais tarde, para não terem de enfrentar o ambiente doméstico, onde de antemão elas já sabem que intermináveis brigas terão lugar.

#### **5.5.2.5 Analisando a fala dos professores**

Os professores em seus depoimentos fizeram menção aos alunos, porém, não houve duas ou mais falas que fossem recorrentes, por essa razão essa categoria não se fez representar. Percebe-se, assim como os alunos, uma preocupação maior com o posicionamento pessoal frente à instituição.

Dentro da díade excelência x deficiência, tem-se com relação à própria atuação uma representação de excelência, uma vez que a maioria dos professores sentem-se orgulhosos de fazer parte da instituição.

No que tange à categoria Universidade, a excelência corresponderia ao fato da universidade ser renomada, bem como a existência de liberdade nesse espaço organizacional. A escassez de recursos e a burocracia seriam as deficiências.

Na categoria professores só apareceriam as deficiências, quais sejam, a falta de controle; o uso da instituição como vitrine (essa representação também aparece na pesquisa realizada por Souto, 1993) e o relacionamento desconfiado entre antigos e novos professores.

Na categoria funcionários a deficiência é que se sobressai em face da falta de perspectivas profissionais.

### **5.5.3 Dando voz aos funcionários**

A categoria que foi privilegiada pelos funcionários foi a da Universidade, sendo o tema evidenciado o da falta de perspectivas profissionais futuras.

#### **Categoria Universidade**

##### **1.º Falta de perspectivas profissionais**

O conteúdo presente nas falas dos funcionários privilegia aspectos atinentes às negatividades.

#### **5.5.3.1 Categoria Universidade**

O tema que foi a tônica dentre os funcionários (o correto seria servidores) corresponde à falta de perspectivas futuras. A crise salarial que vem desde 1995 (inexistência de reajustes) e mais o mau aproveitamento do potencial dos funcionários emerge sob a forma de desmotivação dentre esses integrantes da comunidade acadêmica. O espaço acadêmico permite o crescimento

de seus membros, porém, na hora em que os mesmos julgam pertinente por em prática os conhecimentos adquiridos, esbarram com atividades rotineiras sem nenhum desafio maior. Ascensão na carreira e melhoria salarial configuram-se como dois aspectos presentes em um horizonte nebuloso. Sobre isso um funcionário revela a sua dificuldade em ver "a luz no fundo do túnel" a um suposto amigo:

"Quanto as possibilidades de ascensão não vejo nenhuma pois nós dependemos de concurso público. Quanto aos salários dependemos do governo Federal. Portanto se realmente queres ingressar numa organização que não tem a menor possibilidade de visualizar um futuro promissor devemos analisar profundamente toda a possibilidade. Quer entrar pelos salários? Pela possibilidade de realização profissional? Pela estabilidade? Bom por esta última já não tenho mais certeza.

Falando aqui, começo a pensar, porque eu ainda continuo aqui? Porque ingressei na UFRGS? Será que eu já atingi meu 'nível de incompetência'? Até que ponto vale a pena lutar para que o serviço público seja eficiente e eficaz?

Dúvidas, dúvidas e mais dúvidas que agora neste instante não consigo responder" (trabalha há 5 anos na UFRGS).

Outros depoimentos corroboram essa falta de perspectiva:

"Ñ existe nenhuma perspectiva de crescimento para técnicos de nível médio com curso superior completo. Os cursos de Especialização oferecidos pela própria universidade em áreas exclusivas do trato acadêmico ã propiciam ao funcionário nenhum aproveitamento nem mesmo uma mudança nas suas funções (atribuições). Ñ existe nenhuma valorização do funcionário técnico administrativo. O respeito pelo profissional tem que ser imposto através da palavra e da postura, pois o profissional técnico de nível médio é normalmente considerado de menor importância" (trabalha há 8 anos na UFRGS).

No dizer de outra funcionária, o descaso ainda é maior na medida em que ela atua em um setor que, no seu entender, vem recebendo pouca atenção das autoridades governamentais:

"Tenho vários cursinhos feitos aqui mesmo na UFRGS na área de informática e pessoal mas ainda não sei onde aplicar. Mas tudo isto depende da política do F. H. C. e uma reorganização de cargos, para melhor aproveitar o potencial de cada um. Talvez isto nunca aconteça pois a educação esta cada vez mais em baixa neste país" (trabalha há 14 anos na UFRGS).

O desestímulo constitui-se em um elemento recorrente entre os funcionários e é revelado pela baixa auto-estima resultante de uma representação, que permeia todo o contexto social, onde o funcionário público recebe a pecha de ser em um dos males da sociedade:

"... com o achatamento salarial dos últimos anos acrescido do desprestígio perante a sociedade como um todo, passamos a ser identificados como os grandes culpados pelas mazelas da nação. De marajás a vagabundos ... Esta é uma realidade que influi no desempenho de todos e impregna o ambiente de trabalho de uma maneira terrível e negativa.

(...) Outro sério problema na organização (serviço público) é que é um sistema 'insensível', i. é, o ótimo desempenho não é recompensado e o mau desempenho não é punido. O resultado é que os melhores funcionários perdem o ânimo e a motivação" (trabalha há 22 anos na UFRGS).

Em um estudo sobre as representações referentes aos funcionários públicos, Veneu (1990) definiu como funcionário público todo o trabalhador empregado pelo Estado nos níveis federal, estadual e municipal, seja na administração direta, seja nas autarquias e empresas de economia mista. O autor optou por focar seu estudo nas representações entabuladas pelos próprios funcionários acerca de sua condição (através de entrevistas abertas), porém, articulando as mesmas com uma "representação-matriz" difundida na sociedade abrangente. Essa "representação-matriz" vê o funcionário público como aquele trabalhador que toma cafezinho, lê jornal, conversa fiado, faz "bico".

Os funcionários foram categorizados em três grupos: os funcionários da administração direta, com tarefas mais burocráticas; os funcionários que trabalham em serviços sociais do Estado, saúde e educação; e, os funcionários que trabalham em empresas estatais de cunho econômico-financeiro.

O funcionário burocrático se aproxima mais da representação-matriz, pois neste segmento ser caxias significa ser otário, embora o discurso articulado pela cúpula burocrática seja no sentido oposto, ou seja, de que isto estaria mudando.

O grupo composto por empregados de estatais vinculados ao setor econômico-financeiro do Estado, defende os valores da eficiência, desempenho, mérito, além do

desenvolvimento de tecnologia nacional: são, assim, bem mais distantes da representação-matriz e muito mais próximos da visão de mercado, do funcionário da iniciativa privada.

Os funcionários dos serviços vistos como sociais, vêem o serviço público como uma vocação, uma missão. Essa noção muitas vezes é explorada por grupos do mais alto escalão, servindo de justificativa, por exemplo, para não serem concedidos aumentos salariais, afinal, "antes de tudo são médicos, ou "antes de tudo são educadores".

No imaginário brasileiro, o estereótipo do funcionário público visto de maneira negativa parece predominar, pois dentre os diferentes segmentos de funcionários pesquisados, todos remetem-se à representação-matriz, seja para reforçá-la ou para contestá-la. E ao que tudo indica na UFRGS, tal situação também acontece pois professores, funcionários e alunos fizeram menção à visão negativa que a sociedade possui sobre uma instituição pública. O relato de uma aluna parece focar de modo apropriado essa questão: "... ter paciência para responder a todas as críticas de que nós, alunos e professores da UFRGS, somos alvo" (aluna de Administração de Empresas, 19 anos, 3.º semestre).

Todavia, no caso da UFRGS, segundo os funcionários, as compensações oferecidas pelo setor público não seriam tão compensatórias assim, pois: "...usufrui de pequenos privilégios que são valorizados ao máximo, quase nunca tem seu trabalho reconhecido, é semelhante ao cotidiano de empresa privada" (trabalha há 11 anos na UFRGS).

### **5.5.3.2 Analisando a fala dos funcionários**

Os funcionários limitaram-se de forma recorrente a denunciar a sua falta de auto-estima em face da realidade organizacional existente. O relacionamento com alunos e professores foi considerado por um ou outro funcionário, mas não foi o mote definidor de uma fala recorrente. Desse modo os funcionários não chegaram a estabelecer uma visão dicotômica, mas centraram-se na face da moeda que contempla as deficiências.

### **5.5.4 Entrecruzando as falas dos três grupos de atores da UFRGS**

No quadro a seguir os atores e suas respectivas categorias e temas serão colocados de forma a tornar mais visível para o leitor as representações presentes na UFRGS.



Quadro 2

## UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL-UFRGS

ATORES CATEGORIAS	ALUNOS	PROFESSORES	FUNCIONÁRIOS
Universidade	-Escassez de recursos -Horários quebrados -Greves -Universidade de renome -Dificuldade em conciliar estudo e trabalho -Gratuidade -Dificuldade em conseguir estágio de 6 horas	-Escassez de recursos -Universidade de renome -Falta de Controle -Burocracia -Liberdade	-Falta de perspectivas profissionais
Professores	-Competentes -Despreparados	-Uso da Universidade como vitrine -Relacionamento antigos e novos professores	_____
Alunos	-Capazes/de alto nível intelectual	_____	_____
Cursos	- Bons/ótimos	_____	_____
Própria atuação	- Responsável pela aprendizagem/ iniciativa	-Amor à instituição	_____
Funcionários	_____	-Falta de perspectivas profissionais	_____

Fonte: Dados Coletados

Os alunos e os professores colocaram a escassez de recursos como o primeiro tema dentro da categoria Universidade. O fato da Universidade ser renomada também aparece nos discursos desses atores; embora os *rankings* sejam diferentes, uma vez que para os alunos ocupa a quarta posição e para os professores a segunda posição, existe uma identidade nas falas. Na categoria Professores, o despreparo dos professores, revelado na fala dos alunos,

encontra ressonância na falta de controle (categoria Universidade) e no uso da Universidade como vitrine (categoria Professores) revelados no discurso dos professores.

Os alunos não fizeram referências aos funcionários. Todavia, professores e funcionários foram consoantes em seus depoimentos sobre a falta de incentivos e a desmotivação dos funcionários.

Um aspecto que deve ser mencionado é o fato da cultura gaúcha, do ser "caxias" perpassar o âmbito organizacional e ele aparece na fala dos professores quando é dito que na UFRGS "é tudo muito certinho", diferentemente de outras Universidades Federais situadas nos demais Estados brasileiros, onde os aspectos legais não são levados tão a sério. Exatamente, no início de 1999, em se tratando de política estadual, observa-se o atual Governador do Estado utilizando-se do Judiciário para mover ações contra o Governo Federal, numa atitude típica do legalismo que domina o imaginário dos gaúchos, onde as leis mais do que em outros Estados da Federação devem ser cumpridas e as discussões devem ter como arena a Justiça.

Ao tomar-se como base a pesquisa de Rocha (1995) realizada no Banco do Brasil é possível verificar-se as mesmas representações que foram encontradas no Banco, dentro da UFRGS. O dilema brasileiro acabou sendo revelado na cultura organizacional do Banco do Brasil. Assim, o banco é visto por algumas pessoas com uma função que deveria privilegiar o *mercado*, a competitividade, a lucratividade. Em contrapartida, outros defendem que o banco deveria assumir uma postura no sentido de alavancar o progresso do país, ou seja, enfatizam a missão *social* do banco.

As representações ligadas à noção de banco social possuem três vertentes, classificadas por Rocha (1995) de modelo: romântico/civilizador; corporativo/burocrático e elitista/predador. A primeira configuração tende a enfatizar o caráter missionário que o banco precisaria assumir diante do Brasil, isto é, "sustentar a agricultura", "alavancar o desenvolvimento", auxiliar o microempresário, as campanhas da fome e de vacinação, auxílio à cultura e à educação. Esse modelo revela uma generosidade. O segundo modelo, o corporativo/burocrático, traz à tona imagens de um funcionário despreocupado com relação ao cliente, sem comprometimento com a

empresa e que recebe um alto salário. Porém, nesse mesmo modelo, revelam-se, também, representações ligadas à gratidão para com a empresa, para com os colegas, amor ao trabalho, enfim, orgulho de pertencer à organização. Para Rocha (1995), o modelo corporativo/burocrático açambarca dois sentimentos antagônicos: de um lado, uma visão negativa, onde o egoísmo, o desinteresse e a acomodação são o cerne; na outra vertente tem-se a dedicação, o amor, o envolvimento como os motes alimentadores das representações sobre a empresa. O modelo elitista/ predador é aquele que atrela o banco à idéia de uso indevido do mesmo, a negócios de natureza duvidosa e privilégios às elites.

Diante dessas representações, o autor da pesquisa conclui que existe uma dupla imagem das atribuições do Banco do Brasil que atravessa tanto seus funcionários quanto a sociedade abrangente. Nas palavras de Rocha (1995, p. 49):

"Assim, uma dualidade característica da cultura brasileira assume vários conteúdos particulares quando traduzida para o contexto da cultura Banco do Brasil. (...)

De qualquer forma, a representação paradigmática que elabora este dilema, o faz, em primeiro lugar, por simbolizar no Banco do Brasil, por um lado, uma empresa de **mercado**, cujo destino é a obtenção do *lucro* e, por outro, uma empresa **social**, cujo destino é a responsabilidade por uma parcela significativa de nosso *progresso*. Estas representações opostas são a eloqüente presença de um dilema e sua angústia - real e/ou simbólica - de ser alguma coisa e seu contrário a um só tempo".

Ao analisar-se a UFRGS é possível verificar também a existência de duas vertentes, algo semelhante ao que ocorre no Banco do Brasil: uma que apregoa o papel social da Universidade, a gratuidade; e outra que entende que a universidade deva cobrar uma mensalidade dos alunos, portanto, tem-se a díade social/mercado.

No que concerne ao âmbito social, as mesmas categorias atribuídas, por Rocha (1995), às representações presentes no Banco do Brasil, podem ser encontradas na UFRGS. O romântico/civilizador estaria em discursos tais como:

"Eu acho que a função da UFRGS, na minha opinião, é cooperar com a sociedade no sentido de criar novos caminhos, não é? Pra solucionar os problemas que a sociedade tem, em todos os sentidos, ela não é panacéia de todos os problemas, mas é um lugar onde se pode pensar na solução, criar solução, discutir solução" (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 1 ano na UFRGS).

Os próprios pronunciamentos da atual Reitora fazem menção a esse caráter social.

O corporativo/burocrático aparece de forma negativa, na medida em que os professores e funcionários faltam, não se preocupam em avisar a quem de direito. No caso dos professores que usam a UFRGS como vitrine para obter um ganho maior em suas consultorias particulares. A vertente positiva dessa representação seria o amor à instituição, o apego à mesma e a vontade de vê-la progredir, avançar.

A representação elitista/predadora é aquela que enfatiza serem os mais aquinhoados os que tem acesso à Universidade Pública, ou seja, a elite usufrui de algo que deveria ser concedido aos mais pobres.

A diferenciação da cultura organizacional da Escola de Administração e da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul torna-se evidente nas temáticas divergentes presentes nas falas dos três grupos de atores. A fragmentação encontra-se nas temáticas convergentes entre indivíduos de grupos diferentes, ou seja: as temáticas Escassez de recursos e Universidade de renome são compartilhadas por alunos e professores; a temática falta de perspectivas profissionais para os funcionários é compartilhada por funcionários e professores. A integração é determinada pelo predomínio da deficiência (desordem).

## **6 COMPARANDO A UNISINOS COM A UFRGS**

O quadro a seguir permitirá uma visualização de todas as categorias/temas e de todos os atores das duas instituições:

### **Quadro 3**

#### **ALUNOS UFRGS X UNISINOS (COMPARAÇÃO)**

<b>Categorias Atores</b>	<b>Universidade</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>	<b>Cursos</b>	<b>Própria atuação</b>	<b>Funcionários</b>
<b>Alunos UFRGS</b>	Escassez de Recursos Horários quebrados Greves Universidade de renome Dificuldade em conciliar estudo e trabalho Gratuidade Dificuldade em conseguir estágio de 6 horas	Competentes Despreparados	Capazes/de alto nível intelectual	Bons/ótimos	Responsável pela aprendizagem/iniciativa	-----
<b>Alunos UNISINOS</b>	Boa infra-estrutura e recursos Mensalidades altas Inexistência de turmas Trânsito	Competentes Despreparados	Amizades	Cadeiras desnecessárias Defasagem teoria e prática	Esforço	-----

**Fonte: Dados coletados**

#### Quadro 4

#### PROFESSORES UFRGS X UNISINOS (COMPARAÇÃO)

<b>Categorias Atores</b>	<b>Universidade</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>	<b>Cursos</b>	<b>Própria atuação</b>	<b>Funcionários</b>
------------------------------	---------------------	--------------------	---------------	---------------	------------------------	---------------------

<b>Professores UFRGS</b>	Escassez de recursos Universidade de renome Falta de controle Burocracia Liberdade	Uso da Universidade como vitrine Relacionamen to antigos e novos professores			Amor à instituição	Falta de perspectivas profissionais
<b>Professores UNISINOS</b>	Boa infra-estrutura e recursos Incentivo à qualificação do corpo docente Avanços que ainda não se consolidaram		Alunos trabalhadores Interessados Exigentes e críticos Dificuldades provenientes do II Grau Alunos do Interior e do Vale	Voltado para o mercado Visando formar empreendedores		Bom relacionamento com os funcionários

**Fonte: Dados coletados**

### Quadro 5

#### FUNCIONÁRIOS UFRGS X UNISINOS (COMPARAÇÃO)

<b>Categorias</b>	<b>Universidade</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>	<b>Cursos</b>	<b>Própria atuação</b>	<b>Funcionários</b>
<b>Atores</b>						
<b>Funcionários UFRGS</b>	Falta de perspectivas profissionais					
<b>Funcionários UNISINOS</b>					Responsabilida de/Dedicação	

**Fonte: Dados coletados**

As categorias presentes nas falas dos alunos da UFRGS e da UNISINOS são as mesmas, as diferenças aparecem nos temas.

Na categoria Universidade as representações dos alunos são opostas no que tange à infra-estrutura e aos recursos. Na UFRGS, ela é apontada como deficiência, na UNISINOS

como um aspecto da ordem. Apesar da UNISINOS primar pela ordem, no discurso dos alunos não aparece um orgulho referendado pelo prestígio como o que aparece no discurso dos alunos da UFRGS que veem a UFRGS como uma universidade renomada. O contraponto das mensalidades altas existentes na UNISINOS aparece na UFRGS pela representação da gratuidade, a primeira inclusa no âmbito da desordem, a segunda no espectro da excelência. Tanto na UFRGS como na UNISINOS, a representação deficiência/desordem é mais presente no discurso dos alunos no que concerne à categoria Universidade, já que neste rol ainda estão, na UFRGS: os horários quebrados; a dificuldade de conciliar estudo e trabalho; greves; e a dificuldade em conseguir estágio de 6 horas. E, na UNISINOS: inexistência de turmas e trânsito.

A categoria Professores na fala dos alunos tanto da UFRGS como da UNISINOS aparece de modo ambíguo ora como ordem/excelência, ora como desordem/deficiência, porém, há uma supremacia em termos de ranking da ordem/excelência sobre a desordem/deficiência, pois a representação primeira é a que classifica os professores como competentes em ambas Universidades. Todavia, na UNISINOS, essa competência passa principalmente pelos aspectos de relacionamento interpessoal professor-aluno, já, na UFRGS, existe uma maior ênfase ao aspecto da titulação do professor e aos dotes intelectuais.

Os cursos na UFRGS, segundo os alunos, estão dentro do espectro da excelência, na medida em que são considerados bons/ótimos, enquanto na UNISINOS estão no âmbito da desordem por apresentarem, na representação dos alunos, disciplinas desnecessárias e defasagem entre teoria e prática. Algumas disciplinas são tidas como desnecessárias, pelos alunos da UNISINOS, especialmente, porque implicam dispêndio monetário para os alunos que só veem como produtivas aquelas disciplinas que possam ser aplicadas diretamente nas suas atividades profissionais, daí também a necessidade de adequação entre o que é ministrado teoricamente com a prática organizacional vivenciada pela grande maioria dos alunos.

No que tange aos colegas (categoria Alunos), para os discentes, na UFRGS, há um predomínio ao enaltecimento das capacidades intelectuais, na UNISINOS, predomina a ênfase nos aspectos afetivos.

A atuação dos alunos (categoria Própria Atuação) nas duas universidades recebe uma conotação positiva, sendo o esforço e a responsabilidade pela aprendizagem, elementos da ordem/excelência na UNISINOS e na UFRGS.

Vale ressaltar que, na fala dos alunos da UFRGS, bem como na fala dos alunos da UNISINOS, as representações acerca dos funcionários não foram recorrentes. Tal situação também foi evidenciada na pesquisa realizada por Souto (1993) em uma Universidade Pública, do Rio de Janeiro.

Um outro aspecto digno de nota é a presença de inúmeras incorreções idiomáticas nas respostas elaboradas por alunos e professores da UFRGS e da UNISINOS, revelando a distância existente entre o idioma falado e escrito e, também, uma certa dificuldade dos mesmos em se expressarem na língua pátria.

Por seu turno, na categoria Universidade, o primeiro tema dessa categoria, infra-estrutura e recursos/ escassez de recursos, aparece em situações opostas na UNISINOS e na UFRGS, segundo a fala dos professores. Na UNISINOS, os professores tecem referências elogiosas à infra-estrutura (ordem), na UFRGS, as considerações são negativas (deficiências) consubstanciadas pela falta de condições físicas e mesmo de material para que o professor possa exercer a sua atividade adequadamente.

Quanto aos funcionários, categoria comum na fala dos professores das duas universidades, na UFRGS, existe uma representação sobre a falta de incentivos aos funcionários (deficiência); na UNISINOS, a tônica recai sobre o bom relacionamento professor-funcionário (ordem). De novo, a uma predominância da relação interpessoal na UNISINOS, algo também perceptível na relação professor-aluno.

Na UNISINOS dois aspectos, sem correspondência na UFRGS, são apontados e enquadráveis no âmbito da ordem/desordem: o incentivo que a universidade vem dando à qualificação docente (ordem) e a visão de que há avanços que ainda não se consolidaram (desordem).



Na UFRGS, a díade excelência/deficiência apresenta elementos sem correspondência na UNISINOS. Dois dizem respeito à excelência que são: universidade de renome e a liberdade existente no ambiente organizacional. O outro passível de ser enquadrado no âmbito da deficiência é aquele que enfoca a UFRGS como uma burocracia, no sentido de que neste universo acadêmico predomina um grande apego às normas.

Nos discursos dos professores da UFRGS aparece na categoria Própria Atuação, o tema amor à instituição, onde falas emocionadas revelam um orgulho e um comprometimento com a instituição. Talvez nesta representação possa se dizer que o componente emocional tem lugar no universo intelectualizado da UFRGS. Tal representação encontra-se ligada à excelência.

Esse apego à UFRGS tem sua origem na trajetória dos professores que na sua maioria iniciaram como alunos da UFRGS, e atuam, hoje, como professores. Na UNISINOS, esse sentimento não está atrelado a uma trajetória dentro da instituição. São raros os professores que estudaram na UNISINOS e hoje ministram aulas no Centro de Ciências Econômicas. Os professores da UNISINOS entrevistados revelaram terem aceito trabalhar na instituição por ter sido uma oportunidade profissional que lhes surgiu. Não quer dizer que não haja um vestir a camiseta por parte desses professores, contudo, é diferente do orgulho dos professores da UFRGS que a despeito de todas as deficiências por eles referenciadas continuam advogando em prol da Universidade Federal e trabalhando pela manutenção da mesma.

Na categoria Professores, da UFRGS, tem-se as representações dos professores que privilegiam as deficiências, quais sejam: a utilização da Universidade por alguns docentes como vitrine para alcançar vantagens em consultorias; e, o relacionamento desconfiado entre novos e antigos professores.

Na UNISINOS, há a categoria Alunos que apresentou temas, onde os professores evidenciaram uma convergência significativa sobre as representações que possuem acerca dos discentes. Dentre as representações que caracterizam a ordem tem-se: alunos trabalhadores; interessados; exigentes e críticos; oriundos do interior e do Vale. A desordem estaria caracterizada pelas dificuldades que os alunos apresentam advindas do II Grau.

A categoria Cursos, presente na UNISINOS, apresenta duas representações. A primeira representação é a que privilegia o entendimento de que os cursos devem se voltar para as exigências do mercado e a segunda representação é aquela que vê nos cursos um *locus* para desenvolver o espírito empreendedor. Como ambas são possibilidades que encontram respaldo no meio empresarial, pode-se enquadrá-las como dentro do espaço da ordem.

O discurso dos funcionários da UNISINOS e da UFRGS foram enquadrados em uma única categoria e apresentaram um único tema. A categoria dos funcionários da UFRGS foi Universidade e o tema foi falta de perspectiva profissional futura; na UNISINOS, a categoria foi Própria atuação e o tema aplicação ao trabalho através da dedicação e da responsabilidade. Quando a palavra está com os funcionários, a UNISINOS aponta para a ordem e a UFRGS para a deficiência.

Nas duas Universidades verifica-se a existência de falas do cotidiano dramatizadas nos momentos extraordinários que são os momentos ritualizados.

Na UFRGS há uma maior democracia, na medida em que para a ocupação dos cargos de Reitor e Diretor são feitas consultas à comunidade, formando listas tríplexes. Na UNISINOS, para os cargos de Reitor e Diretor, não há consulta à comunidade. Esses aspectos apareceram na ritualização da posse do Diretor na UNISINOS e na fala de um professor sobre o tema liberdade na categoria Universidade na UFRGS.

Na UFRGS, os professores encontram-se no centro das falas. Na UNISINOS, os alunos pontuam os discursos. Essa diferença pode ser explicada em face da UFRGS estar mais voltada para a pesquisa, onde o professor se destaca e exerce um certo individualismo. Já na UNISINOS a ênfase recai sobre a sala de aula, onde o exercício da interação acaba sendo uma exigência (Fracasso, 1984 apontou essa diferenciação existente nas universidades brasileiras, em sua tese de Doutorado).

Em suma, UFRGS e UNISINOS aparecem na representação de seus diferentes atores com convergências e divergências internas. Mas, na comparação entre as duas universidades

existe um predomínio das diferenças sobre as semelhanças. O único ponto em comum é que, tanto na UFRGS como na UNISINOS, a noção partilhada pelos alunos acerca da categoria Professores apresenta-se como uma díade de oposição, ou seja, professores competentes x professores despreparados.

Ao olhar-se as duas instituições sob um aspecto mais filosófico e social, é possível dizer que a UNISINOS, ao ser tão apegada aos ditames da organização e da ordem, é perpassada pelos pressupostos defendidos por Santo Inácio de Loyola. Vale destacar que, segundo Lacouture (1994, p. 123), Loyola, uma vez criada a Companhia de Jesus, tratou de "fazer com que a eficácia fosse o fruto da 'ordem'". No dizer de Hurst (1996, p. 23):

"Quando os membros da Companhia de Jesus, os jesuítas, buscam renovação, procuram entender como os valores de seu fundador podem ser realizados nos novos contextos nos quais se encontram. Com esse intuito, passam pelos 'exercícios' desenvolvidos por Inácio de Loyola há quase 500 anos, ora praticando eles mesmos os exercícios, ora supervisionando alguém que passa pelo processo. Ao 'trilharem o caminho', andando nas pegadas de seu fundador, participam das atividades que levaram à fundação de sua instituição. Não se trata de uma atividade intelectual. Não desenvolvem nenhuma lógica, nenhum 'mapa' sobre como prosseguir. Mas os sentimentos, a apreciação dos valores do fundador, gerados por essa participação, atuam como a agulha de uma bússola, dando-lhes um senso constante da direção na qual seguir. De fato, esse é, provavelmente, um dos papéis do ritual em todas as empresas religiosas ou seculares - re-mentalizar a presença viva do passado no presente".

A UFRGS, ao encontrar em seu meio pessoas que entendem ser preciso defendê-la com abnegação e bravura reproduz os brios presentes no imaginário do povo gaúcho que julga necessário lutar pelas instituições nas quais acredita e que lhes são caras. Mais do que uma Universidade Federal, a UFRGS é uma Universidade Federal em território gaúcho e que possui renome nacional. Portanto, na visão dos diferentes atores, que nela atuam, é preciso que o governo Federal compreenda e aceite essa diferença. No dizer de Oliven (1992, p. 49-50):

"As peculiaridades do Rio Grande do Sul contribuem para a construção de uma série de representações em torno dele que acabam adquirindo uma força quase mítica que as projeta até nossos dias e as fazem informar a ação e criar práticas no presente.

Apesar da diversidade interna do estado (a ponto de um autor falar em 'doze Rio Grandes'), a tradição e a historiografia regional tendem a representar seu habitante através de um único tipo social: o gaúcho, o cavaleiro e peão de estância da região

sudoeste do Rio Grande do Sul. Embora brasileiro, ele seria muito distinto de outros tipos sociais do país, guardando às vezes mais proximidade com seu homônimo da Argentina e do Uruguai. Na construção social da identidade do gaúcho brasileiro há uma referência constante a elementos que evocam um passado glorioso no qual se forjou sua figura, cuja existência seria marcada pela vida em vastos campos, a presença do cavalo, a fronteira cisplatina, a virilidade e a bravura do homem ao enfrentar o inimigo ou as forças da natureza, a lealdade, a honra etc."

Afora as considerações expostas anteriormente pode-se, ainda, fazer outra análise, qual seja, a de que o fulcro das diferenças, talvez, possa ser encontrado na ênfase dada pelas instituições à erudição e ao afetivo. Na UFRGS, há o privilégio da erudição, da intelectualidade. Na UNISINOS, há um predomínio da afeição, das relações interpessoais. Morin (1998) adverte que a partir do século XVII, houve uma ruptura entre a ciência, a técnica que ficaram de um lado e a poesia e a cultura humanista que ficaram de outro. Neste momento a poesia separa-se da prosa. A poesia, na cultura ocidental, passa a ser aceita nos momentos de lazer. Só que o homem precisa mesclar em sua vida as práticas e as técnicas materiais necessárias para a sua existência (prosa) com a dança, a poesia, o amor (poesia), ou seja, buscar o entrelaçamento desses opostos, tal como faziam os primitivos. Nas palavras de Morin (1998, p. 35):

"Inicialmente, é preciso reconhecer que, qualquer que seja a cultura, o ser humano produz duas linguagens a partir de sua língua: uma, racional, empírica, prática, técnica; outra, simbólica, mítica, mágica. A primeira tende a precisar, denotar, definir, apóia-se sobre a lógica e ensaia objetivar o que ela mesma expressa. A segunda utiliza mais a conotação, a analogia, a metáfora, ou seja, esse halo de significações que circunda cada palavra, cada enunciado e que ensaia traduzir a verdade da subjetividade".

Assim, a UFRGS estaria privilegiando a prosa, conquanto a UNISINOS estaria dando mais ênfase à poesia. De acordo com Morin (1998) é preciso haver o entrelaçamento da prosa com a poesia. Portanto, as duas instituições não estariam mantendo essa complementariedade necessária.

Ao tentar definir um padrão cultural predominante para cada uma das instituições de ensino superior, objeto de estudo nessa pesquisa, corro o risco de estar muito próxima do trabalho empreendido por Benedict (s.d.) ao estudar três civilizações primitivas.

Em "Padrões de Cultura", Benedict (s.d.) estuda três civilizações primitivas, os Zuñis, os Dobus e os Kwakiutls a fim de verificar qual era a configuração psicológica de cada uma dessas culturas.

Partindo dos pressupostos de que a cultura não é transmitida biologicamente; de que a pureza racial é um mito, pois os homens se ligam por intermédio da cultura; de que todos os padrões de comportamento são relativos; de que cada cultura explora apenas poucas dentre um grande número de alternativas possíveis de comportamento; e, ainda, de que as culturas devem ser estudadas como todos articulados, Benedict (s.d.) traçou as suas teorizações.

Segundo Benedict (s.d., p. 261):

"Se o que nos interessa é o comportamento humano, é preciso começar por compreender as instituições de que uma sociedade dispõe. Porque o comportamento humano assumirá as formas que essas instituições sugerem, mesmo até extremos de que o observador impregnado da cultura de que é parte, não pode fazer a mínima idéia".

Para Benedict (s.d.) as três culturas estudadas, os Zuñis, os Dobus e os Kwakiutl, não são apenas conjuntos de atos e de crenças heterogêneos. Cada uma delas possui objetivos para os quais convergem as suas normas de conduta e que as suas instituições incentivam. Diferem umas das outras não só porque certa feição existe em uma e não em outra, como ainda porque outra feição se revela em duas regiões sob duas formas diferentes (p. 247).

Benedict chama a atenção que as configurações discutidas não podem ser consideradas como tipos no sentido de representarem uma constelação fixa de feições, pois cada uma delas é uma caracterização empírica que provavelmente não se repetirá inteiramente em qualquer outra parte do mundo.

A autora procura salientar a inexistência de antagonismos entre sociedade e indivíduo, na medida em que a cultura fornece a matéria-prima com a qual o indivíduo elabora a sua vida. Os interesses particulares dos homens são atendidos a partir do enriquecimento das reservas tradicionais da sua civilização. Exemplificando, a mais rica sensibilidade musical só pode

manifestar-se dentro do equipamento e dos padrões de sua tradição (Kroeber, 1975, defende essa mesma posição).

Cabe ainda destacar as semelhanças e diferenças dos perfis dos informantes, com base nos percentuais predominantes.

Quadro 6

## PERFIS DOS ATORES UNISINOS X UFRGS

<b>INSTITUIÇÕES ATORES</b>	<b>UNISINOS</b>	<b>UFRGS</b>	<b>D/I</b>
<b>ALUNOS</b>	Mulheres	homens	<b>D</b>
	25 anos (média)	22 anos (média)	<b>D</b>
	solteiros	solteiros	<b>S</b>
	sem filhos	sem filhos	<b>S</b>
	trabalham	trabalham	<b>S</b>
	trabalham na Região Metropolitana	trabalham em Porto Alegre	<b>D</b>
	moram na Região Metropolitana	moram em Porto Alegre	<b>D</b>
<b>PROFESSORES</b>	homens	homens	<b>S</b>
	40 anos (média)	49 anos (média)	<b>D</b>
	casados	casados	<b>S</b>
	sem filhos	sem filhos	<b>S</b>
	moram em Porto Alegre	moram em Porto Alegre	<b>S</b>
	especialistas	doutores	<b>D</b>
<b>FUNCIONÁRIOS</b>	Mulheres	mulheres	<b>S</b>
	25 anos (média)	39 anos (média)	<b>D</b>
	Solteiros	casados	<b>D</b>
	sem filhos	1 filho	<b>D</b>
	moram em São Leopoldo	moram em Porto Alegre	<b>D</b>
	superior incompleto	superior completo	<b>D</b>

**S = semelhante D = Diferente**

**Fonte: Dados Coletados**

## 7 CONCLUSÃO

A tese, a despeito das limitações já referenciadas, evidenciou que longe de serem excludentes, fragmentação, diferenciação e integração são condições que coexistem nas representações sociais das culturas organizacionais objeto do presente estudo. Nas duas Universidades é possível encontrar significações partilhadas por indivíduos, independente do grupo de atores a que fazem parte e há as significações diferentes restritas aos grupos, porém, é possível identificar uma significação dominante e, portanto, integradora. No caso da UFRGS, a Escassez de recursos e Universidade renomada são significações acerca da Universidade partilhadas por alunos e professores (fragmentação). Professores e funcionários da UFRGS partilham do mesmo significado com relação à Falta de perspectivas profissionais para os últimos (fragmentação). Já a Dificuldade de conciliar estudo e trabalho é uma significação sobre a Universidade restrita ao grupo dos alunos e a Liberdade é uma significação sobre a Universidade partilhada só pelo grupo de professores (diferenciação).

Já a representação da Universidade sob a ótica da Deficiência perpassa os três grupos de atores, quais sejam, professores, funcionários e alunos (representação integradora).

Na UNISINOS, a Boa infra-estrutura e os recursos são uma significação sobre a Universidade partilhada por alunos e professores (fragmentação). A significação de Avanços que ainda não se consolidaram é uma significação sobre a Universidade partilhada só pelo grupo dos professores e as Mensalidades altas é uma significação sobre a Universidade partilhada só pelo grupo de alunos (diferenciação). A representação da Universidade sob a ótica da Ordem perpassa os três grupos de atores (integração).

Na comparação da UFRGS com a UNISINOS, a única significação comum é a dos alunos com relação aos professores, estes últimos vistos ora como Competentes e ora como Despreparados, nas duas instituições.



Para se chegar a essas análises a conjugação dos saberes foi imprescindível. As representações sociais foram identificadas com base nos postulados da Antropologia e da Psicologia Social. A análise realizada a posteriori precisou se subsidiar das teorizações de cunho filosófico.

As Universidades objeto de estudo nesta pesquisa revelaram as representações presentes em seus contextos e como elas são vivenciadas pelos seus atores que tecem as redes de significação, pois, afinal:

"A vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente. (...) De fato, não posso existir na vida cotidiana sem estar em interação e comunicação com os outros. ... O que tem a maior importância é que eu sei que há uma contínua correspondência entre *meus* significados e *seus* significados neste mundo que partilhamos em comum ... " (Berger e Luckmann, 1997, p. 35 e 40).

Para que se possa compreender a vida cotidiana é preciso escutar os "outros". A fala é reveladora daquilo que acontece nas instituições, permitindo assim a apreensão da cultura delineada ao longo do tempo e que vai assumindo contornos e nuances na medida em que as interações vão acontecendo, ora se cristalizando, ora se diluindo ou ainda se mantendo sob uma forma híbrida.

Os papéis representados por aqueles que atuam dentro das Universidades deixam claras as segmentações existentes. Todavia, também revelam pontos de contato que servem para a construção da visão integrada daquelas instituições.

As contradições e ambigüidades existentes no mundo pós-moderno aparecem nos micro universos sob a forma de contraditórios que se complementam, pois como bem coloca Morin (1996), o mundo hoje vive sob à égide da complexidade onde os opostos não podem ser vistos como antagônicos, mas sim como complementares. Sendo essa a realidade hodierna, é preciso compreender a oscilação entre os discursos que valorizam a individualidade e aqueles que defendem a solidariedade, a formação de alianças. No meio acadêmico, essa dicotomia fica mais evidente, na medida em que os professores, os alunos e os funcionários querem a valorização do

seu eu, da sua subjetividade até porque estão no meio que privilegia a razão, a cientificidade, mas precisam igualmente desenvolver a capacidade de interagir, de dialogar, uma vez que os papéis desses atores exigem também o exercício dessa interação.

De certo modo o meio acadêmico reproduz o que ocorre no mundo globalizado, onde, por um lado, tem-se a ênfase na diferença, ou seja, é dito que os indivíduos devem buscar diferenciar-se uns dos outros como forma de garantirem cada vez mais a sua individualidade, mas por outro lado, verifica-se a condenação de tudo o que leva ao isolamento, à falta de solidariedade, à quebra das relações de uns com os outros (Foucault, 1995). Um exemplo dessa dicotomia dentro do meio organizacional é a questão da qualidade. Há que se compatibilizar a competitividade com a colaboração, com o trabalho em equipe. Esse talvez seja o maior desafio da época pós-moderna, conciliar os opostos, mas esse esforço torna-se imprescindível, segundo Morin (1996, p. 275), e só é passível de ser vivenciado se se tiver presente a noção de complexidade:

"...cada célula do nosso corpo é uma parte que está no todo de nosso organismo, mas cada célula contém a totalidade do patrimônio genético do conjunto do corpo, o que significa que o todo está também na parte. Cada indivíduo numa sociedade é uma parte de um todo que é a sociedade, mas esta intervém, desde o nascimento do indivíduo, com sua linguagem, suas normas, suas proibições, sua cultura, seu saber; outra vez, o todo está na parte. Com efeito, 'tudo está em tudo e reciprocamente'. Nós mesmos, do ponto de vista cósmico, somos uma parte no todo cósmico: as partículas que nasceram nos primeiros instantes do Universo se encontram em nossos átomos. O átomo de carbono necessário para nossa vida formou-se num sol anterior ao nosso. Ou seja, a totalidade da história do cosmos está em nós, que somos não obstante, uma parte pequena, ínfima, perdida no cosmos. E sem dúvida somos singulares, posto que o princípio 'O todo está na parte' não significa que a parte seja um reflexo puro e simples do todo. Cada parte conserva sua singularidade e sua individualidade, mas, de algum modo, contém o todo".

A ordem e a desordem são noções heterogêneas que se complementam no Universo, dando origem a todas as organizações aí existentes (Morin, 1996).

De modo que a UFRGS e a UNISINOS, por terem em seus contextos aspectos da excelência/deficiência, ordem/desordem devem aprender a lidar com essas díades de sorte que alcancem uma maior criatividade. Quanto maior a desordem, maior a possibilidade de criação. Ao analisar-se sob essa ótica as duas Universidades objeto de estudo, verifica-se que a

UNISINOS possui uma propensão maior à ordem e a UFRGS uma tendência à deficiência (que poderia ser enquadrada como desordem). No entanto, é na UFRGS que se desenvolve o maior número de pesquisas, uma atividade que requer o uso da criatividade, da busca de novos caminhos. Hardy e Fachin (1996), partindo de outro referencial teórico, chegam a conclusões semelhantes. Ao tratar do tema "gestão estratégica" nas universidades eles discutem a noção de estratégia e diferentes tipos de estratégia (desde as "planejadas" às "emergentes", abordagens prescritivas ou descritivas). Nesse contexto, ao estudar o processo de gestão estratégica na UFRGS, mesmo tendo em conta que a noção de "estratégia" às vezes implica uma noção de "ordem" (como aqui detalhado) no espaço organizacional, pode se confirmar de forma distinta. Na UFRGS, por exemplo, não existe um processo de planejamento estratégico integrado como na UNISINOS. O que na UFRGS aparece é uma estratégia acadêmica desconexa (aparentemente um aspecto da "desordem"), mas que reflete o lado da "desordem" aparente aliado ao lado da excelência.

Como colocou Morin (1996, p. 279) com propriedade:

"As sociedades humanas toleram uma grande porção de desordem; um aspecto dessa desordem é o que chamamos liberdade. Podemos então utilizar a desordem como um elemento necessário nos processos de criação e invenção, pois toda a invenção e toda a criação se apresentam inevitavelmente como um desvio e um erro com respeito ao sistema previamente estabelecido. Vemos aqui como é necessário pensar a complexidade de base de toda a realidade vivente".

Vale destacar que com isso não se está desconsiderando a validade de se viver no espectro da ordem, cuja situação se mostra menos estressante para o ser humano na medida em que existe uma "certa" previsibilidade. Como bem colocou Freud (1997, p. 46-7):

"A observação que o homem fez das grandes regularidades astronômicas não apenas o munuiu de um modelo para a introdução da ordem em sua vida, mas também lhe forneceu os primeiros pontos de partida para proceder desse modo. A ordem é uma espécie de compulsão a ser repetida, compulsão que, ao se estabelecer um regulamento de uma vez por todas, decide quando, onde e como uma coisa será efetuada, e isso de tal maneira que, em todas as circunstâncias semelhantes, a hesitação e a indecisão nos são poupadas. Os benefícios da ordem são incontestáveis. Ela capacita os homens a utilizarem o espaço e o tempo para seu melhor proveito, conservando ao mesmo tempo as forças psíquicas deles. Deveríamos ter o direito de esperar que ela houvesse ocupado seu lugar nas atividades humanas desde o início e sem dificuldade, e podemos ficar

admirados de que isso não tenha acontecido, de que, pelo contrário, os seres humanos revelem uma tendência inata para o descuido, a irregularidade e a irresponsabilidade em seu trabalho, e de que seja necessário um laborioso treinamento para que aprendam a seguir o exemplo de seus modelos celestes".

Todavia, mesmo nos espaços em que a ordem se sobressai, a desordem se faz igualmente presente.

A ampliação dessa possibilidade de desvendamento das culturas organizacionais através de múltiplas perspectivas e múltiplos saberes, em pesquisas futuras, poderia se dar através da diferenciação por cursos e mediante a explicitação das diferenças dentro dos grupos oficiais (alunos, professores e funcionários) no caso de manter-se o mesmo objeto.

A identificação de uma cultura administrativa pública gaúcha/brasileira e de uma cultura administrativa privada gaúcha/brasileira poderá vir a ser desnudada através de outros estudos de caso.

O estudo de empresas públicas e privadas mediante o auxílio de outros saberes (Semiótica, Sociologia) também contribuiria para a ampliação da noção de complementariedade aqui defendida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Livros e artigos referenciados

AKTOUF, Omar. El metodo de la observacion participante. Extraído de: CHANLAT, Alain & DUFOUR, Maurice. **La rupture entre l'entreprise et les hommes**. Montréal, Québec/Amérique, 1985. Polígrafo traduzido para o espanhol, 1987.

\_\_\_\_\_. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. São Paulo, Atlas, 1994.

BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro**; a arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. Cultura administrativa; uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35. n. 4, p. 6-19, out./nov./dez. 1996.

\_\_\_\_\_. **Igualdade e meritocracia**. Rio de Janeiro, FGV, 1999.

BAUER, Martin. A popularização da ciência como "imunização cultural"; a função da resistência das representações sociais. In: GUARESCHI, P. e JOVCHELOVITCH, S.. **Textos em representações sociais**. Petrópolis, Vozes, 1995.

BECKER, Howard. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo, Hucitec, 1994.

BENEDICT, Ruth. **Padrões de cultura**. Lisboa, Livros do Brasil, s.d..

BERGER, Peter e LUCKMANN. **A construção social da realidade**. Petrópolis, Vozes, 1997.

BLALOCK JR., H. M. **Introdução à pesquisa social**. Rio de Janeiro, Zahar, 1973.

BRESLER, Ricardo. A roupa surrada e o pai; etnografia em uma marcenaria. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P.. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.

CALDAS, Miguel. Santo de casa não faz milagre; condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do "estrangeiro". In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P.. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.

CAVEDON, Neusa Rolita. **As manifestações rituais nas organizações e a legitimação dos procedimentos administrativos**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1988.

\_\_\_\_\_. Os ritos de passagem da Administração de Recursos Humanos. In: **RH**; informação profissional de recursos humanos. São Paulo, 8 (33): 45-8, abr. 1990.

\_\_\_\_\_. **Navegantes da Esperança**; análise de um ritual religioso-urbano em Porto-Alegre. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1992.

CHANLAT, Alain et alii. **Gestion et culture d'entreprise**; le cheminement d'Hydro Québec. Montréal, Québec/Amérique, 1984.

DAMATTA, Roberto. Apresentação. In: GENNEP, Arnold Van. **Os ritos de passagem**. Petrópolis, Vozes, 1978.

\_\_\_\_\_. **Carnavais, malandros e heróis**; para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro, Zahar, 1983.

\_\_\_\_\_. **Relativizando**; uma introdução à Antropologia Social. Rio de Janeiro, Rocco, 1987.

\_\_\_\_\_. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro, Rocco, 1991.

DEAL, Terence e KENNEDY, Alan. **Corporate culture**; the rites and rituals of corporate life. Massachusetts, Addison-Wesley, 1982.

DOUGLAS, Mary. **Pureza e perigo**. São Paulo, Perspectiva, 1976.

ELIAS, Norbert. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1998.

ENRIQUEZ, Eugène. **Da Horda ao Estado**; psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1996.

FARR, Robert M. Representações sociais; a teoria e sua história. In: GUARESCHI, P. e JOVCHELOVITCH, S.. **Textos em representações sociais**. Petrópolis, Vozes, 1995.

FISCHER, Tânia et alii. A cidade como teia organizacional; inovações, continuidades e ressonâncias culturais - Salvador da Bahia, cidade *puzzle*. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS e Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.

FISCHER, Tânia e MAcALLISTER, Mônica. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia e NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto e FISCHER, Tânia, org. da edição brasileira. São Paulo, Atlas, 1999 (no prelo) vol. II.

- FONSECA, Cláudia. Dando voz ao método: a pesquisa entre subproletários no Brasil e na França. In: TEIXEIRA, Sérgio Alves e ORO, Ari Pedro. **Brasil e França**; ensaios de Antropologia Social. Porto Alegre, Editora da Universidade, UFRGS, 1992.
- \_\_\_\_\_. Malinowski, Mauss, Bakhtin; três autores em busca do sujeito. In: **Educação, subjetividade e poder**. Porto Alegre, Programa de Pós-graduação em Educação/UFRGS, Ijuí, UNIJUÍ, 1995.
- FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, H. L. **Michel Foucault**; uma trajetória filosófica. Rio de Janeiro, Forense, 1995.
- FRACASSO, Edi Madalena. **Organizational planning and policy making in Brazil**: the case of institutional program of faculty development. Cambridge, Mass: E. D. Thesis, Harvard University, 1984.
- FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P.. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997a.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**; formação, tipologias e impactos. São Paulo, Makron Books, 1991.
- \_\_\_\_\_. Cultura Organizacional; o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997b.
- FREUD, Sigmund. **O mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro, Imago, 1997.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- \_\_\_\_\_. **Conocimiento local**. Barcelona, Paidós, 1994.
- GENNEP, Arnold Van. **Os ritos de passagem**. Petrópolis, Vozes, 1978.
- GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis, Vozes, 1975.
- GUEDES, Paulo Coimbra e SANGUINETTI, Yvonne. **UFRGS**; identidade e memórias. Porto Alegre, UFRGS, 1994.
- HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre, UFRGS, 1996.
- HURST, David K. **Crise e renovação**. São Paulo, Futura, 1996.
- JODELET, Denise. La representación social: fenómenos, concepto y teoría. In: MOSCOVICI, Serge. **Psicología Social II**. Barcelona, Paidós, 1986.

- JOVCHELOVITCH, Sandra. Vivendo a vida com os outros; intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: GUARESCHI, P. e JOVCHELOVITCH, S.. **Textos em representações sociais**. Petrópolis, Vozes, 1995.
- KOTTER, John P. e HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo, Makron Books, 1994.
- KOURGANOFF, Wladimir. **A face oculta da universidade**. São Paulo, UNESP, 1990.
- KROEBER, L. Lo superorgánico. In: **El concepto de cultura; textos fundamentales**. Barcelona, Anagrama, 1975.
- LACOUTURE, Jean. **Os jesuítas**. Porto Alegre, L&PM, 1994.
- LIMA, Mesquitela. **Antropologia do simbólico; ou o simbólico da Antropologia**. Lisboa, Presença, 1983.
- LIMA, Roberto Kant de. **A Antropologia da academia: quando os índios somos nós**. Petrópolis, Vozes, 1985.
- LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional; passos para a mudança**. Belo Horizonte, Luzazul, 1995.
- MAGNANI, José Guilherme Cantor. **Festa no pedaço; cultura popular e lazer na cidade**. São Paulo, Brasiliense, 1984.
- \_\_\_\_\_. Discurso e representação, ou de como os baloma de kiriwina podem reencarnar-se nas atuais pesquisas. In: CARDOSO, Ruth. **A aventura antropológica; teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986.
- MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo, Abril Cultural, 1978.
- MARTIN, Joanne e FROST, Peter. The organizational cultural or games. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia e NORD, Walter R.. **Handbook of organizational studies**. Londres, Sage, 1996.
- MASLOW, Abraham. **El hombre autorrealizado; hacia una psicología del ser**. Argentina, Troquel, 1993.
- MELATTI, Júlio Cezar. **Ritos de uma tribo timbira**. São Paulo, Ática, 1978.
- MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Eduardo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro, Zahar, 1971.
- MESQUITA, Zilá. Espaço, território e lugar: estas palavras ciganas. In: **Educação, subjetividade e poder**. Porto Alegre, NESPE, UFRGS, UNIJUÍ, 1998.



- MINAYO, Maria Cecília de Souza et alii. **Pesquisa social**; teoria, método e criatividade. Petrópolis, Vozes, 1998.
- MOORE, Sally F. e MYERHOFF, Barbara G. **Secular ritual**. Amsterdam, Van Gorcum, 1977.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Portugal, Europa-América, s/d.
- \_\_\_\_\_. A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, Dora Fried. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Amor, poesia, sabedoria**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1998.
- MOSCOVICI, Serge. The phenomenon of social representations. In: FARR, Robert e MOSCOVICI, Serge. **Social representations**. Cambridge, Cambridge University Press, 1984.
- \_\_\_\_\_. Prefácio. In: GUARESCHI, P. e JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. Petrópolis, Vozes, 1995.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João. **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis, Vozes, 1995.
- \_\_\_\_\_. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P.. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.
- NEVES, Leczy Consuelo. **A casa do mágico**. Rio de Janeiro, Agir, 1986.
- OLIVEN, Ruben George. **A parte e o todo**; a diversidade cultural no Brasil-Nação. Petrópolis, Vozes, 1992.
- ORTIZ, Renato. Carnaval, reflexões II. **Cadernos do CERU**, n.11, 1978.
- PEDAGOGIA Inaciana; uma proposta prática. São Paulo, Loyola, 1994.
- PEIRANO, Mariza G. S. **A favor da etnografia**. Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1995.
- PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. In: **Administrative Science Quartely**. Cornell, Cornell University, 24(3): 570-81, dec. 1979.
- PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria coord. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.
- PITT, David C. **Using historical sources in Antropology and Sociology**. United States of America, Holt, Rinehart and Winston, 1972.

- PRITCHARD, Evans. **Os Nuer**. São Paulo, Perspectiva, 1978.
- RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo, Ática, 1993.
- RIVIÈRE, Claude. **Os ritos profanos**. Petrópolis, Vozes, 1997.
- ROCHA, Everardo. A formatura como rito de passagem. In: **Informativo COPPEAD**. n.º 2, dez. 1989.
- \_\_\_\_\_. **Clientes e brasileiros**; notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil. mar. 1995. Original.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Diagnosticando a cultura organizacional através da abordagem tipológica de Quinn: uma pesquisa nas empresas brasileiras do setor têxtil. In: **Anais do 18.º Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**. Curitiba, de 26 a 28 de setembro de 1994.
- SAWAIA, Bader Burihan. Representação e ideologia - o encontro desfeticizador. In: SPINK, Mary Jane. **O conhecimento no cotidiano**; as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo, Brasiliense, 1993.
- SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. In: **Sloan Management Review**. 1984.
- \_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. In: **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, set. 1983.
- SOARES, Mozart Pereira e SILVA, Pery Pinto Diniz. **Memória da Universidade Federal do Rio Grande do Sul 1934-1964**. Porto Alegre, UFRGS, 1992.
- SOUTO, Solange de Oliveira. O jogo de papéis e representações sociais na universidade: o estudo de um caso particular. In: SPINK, Mary Jane. **O conhecimento no cotidiano**; as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo, Brasiliense, 1993.
- SPINK, Mary Jane. O estudo empírico das representações sociais. In: SPINK, Mary Jane. **O conhecimento no cotidiano**; as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo, Brasiliense, 1993.
- TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**; uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1993.
- TEIXEIRA, Sérgio Alves. Vestibular; ritual de passagem ou barreira ritualizada. In: **Ciência e Cultura**, 33(12): 1674-80, 1981.
- THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. In: **Revista de Administração**. São Paulo, v.26, n.2, p.32-9, abr.-jun. 1991.

- TOMEI, Patrícia. **Cultura organizacional e privatização**. São Paulo, Makron Books, 1993.
- TRICE, Harrison M. e BEYER, Janice. Studing organizational cultures through rites and ceremonials. In: **Academy of Management Review**. Mississipi, Mississipi State University, n. 4, 1984.
- TURNER, Victor W. **O processo ritual; estrutura e anti-estrutura**. Petrópolis, Vozes, 1974.
- \_\_\_\_\_. **La selva de los símbolos**. Madrid, Siglo Veintiuno de España, 1980.
- ULLMANN, Reinholdo Aloysio. **Inácio de Loyola (1491-1991)**. São Leopoldo, UNISINOS, 1991.
- UNISINOS - 25 anos. São Leopoldo, 1994.
- UNISINOS - missão e perspectivas. São Leopoldo, 1994.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Plano de gestão; prestação de contas 1993/1996. Porto Alegre, UFRGS, 1996.
- VENEU, Marcos Guedes. Representações do funcionário público. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.24, n.1, p.5-16, nov. 1989/ jan. 1990.
- VICTORA, Ceres. Corpo e representações; as imagens do corpo e do aparelho reprodutor feminino. In: LEAL, Ondina Fachel. **Antropologia do corpo e da saúde II**. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social/UFRGS, 1992.
- WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Eduardo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro, Zahar, 1971.
- WOOD JR., Thomaz. Eram os deuses executivos? **Carta Capital**, 05. 03.97.

### **Jornais e Revistas referenciados**

- JORNAL CORREIO DO POVO - 16.01.98; 22.01.98; 15.01.99.
- JORNAL ZERO HORA - 21.12.97; 14.01.98; 04.01.99.
- JORNAL DA UNISINOS - 1994 a 1998
- JORNAL DA UNIVERSIDADE/UFRGS - jan./fev. 1998; abr. 1998
- REVISTA AMANHÃ - 03.99
- REVISTA VEJA - 10.12.1997

ADURGS, Informativo da Associação de Docentes da UFRGS - 16.07.1996

ADUNISINOS, Informativo da Associação dos Docentes da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - abr. e set. de 1998.

POST-SCRIPT (Informativo da P. S. Empresa Júnior da UFRGS) - dez. 1997

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

### Livros e artigos consultados

AIDAR, Marcelo Marinho et alii. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional**; aprofundando temas atuais em administração. São Paulo, Atlas, 1995.

ARECCO, Vera Silvia Lustig. A análise antropológica dos sistemas simbólicos e o método científico. In: **Cadernos de estudo**. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social/UFRGS, 1985.

BAKHTIN, Mikhail. **A cultura popular na Idade Média e no Renascimento**. São Paulo, Hucitec, 1987.

BALANDIER, Georges. **Antropo-lógicas**. São Paulo, Cultrix, 1976.

BENNIS, Warren e BURT, Nanus. **Líderes**; estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo, Harbra, 1988.

BOAS, Franz. Methods of cultural anthropology. In: **Race, language and culture**. New York, The Macmillan Company, 1955.

BOSI, Alfredo. **A cultura brasileira**; temas e situações. São Paulo, Ática, 1987.

BRUMANA, Fernando Giobellina. **Antropologia dos sentidos**; introdução às idéias de Marcel Mauss. São Paulo, Brasiliense, 1983.

BRYMAN, Alan. **Quantity and quality in social research**. London, Unwin Hyman, 1988.

CALDEIRA, Teresa Pires do Rio. A presença do autor e a pós-modernidade em Antropologia. In: **Estudos do CEBRAP**. n.21, jul. 1988.

CARDOSO, Ruth. Aventuras de antropólogos em campo ou como escapar das armadilhas do método. In: DURHAM, Eunice et alii. **A aventura antropológica**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986.

CASTELLAN, Yvonne. **Introdução à Psicologia Social**. São Paulo, Vértice, 1987.

- CASTRO, Ricardo Vieira de. Representações sociais da prostituição na cidade do Rio de Janeiro. In: SPINK, Mary Jane. **O conhecimento no cotidiano**; as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo, Brasiliense, 1993.
- CAVEDON, Neusa Rolita. O mito do fundador. **Anais do 13.º ENANPAD**. Águas de São Pedro, setembro de 1989.
- \_\_\_\_\_. A cultura organizacional sob uma perspectiva antropológica; dialogando e elucidando equívocos. In: **Perspectiva Econômica**. São Leopoldo, v.27, n.76, jan.- mar. 1992.
- \_\_\_\_\_. As culturas das organizações brasileiras na era da globalização. **Anais do 21.º ENANPAD**. Rio das Pedras, 21 a 24 de setembro de 1997.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo, Cortez, 1995.
- CÓDIGO DE ÉTICA. Associação Brasileira de Antropologia. In: **Boletim da ABA**. set. 1989.
- COLBARI, Antônia de Lourdes. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João. **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis, Vozes, 1995.
- CURADO, Isabela Baleeiro. EAESP/FGV: um passeio pelo labirinto. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.3, p.8-24 mai.-jun. 1994.
- DAMATTA, Roberto. **Torre de Babel**; ensaios, crônicas, críticas, interpretações e fantasias. Rio de Janeiro, Rocco, 1996.
- DAVEL, Eduardo Paes Barreto e VASCONCELOS, João Gualberto M.. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras; uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P.. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.
- DEUSTESCHER, Irwin. Prefácio. In: FARR, Robert M. e MOSCOVICI, Serge. **Social representations**. Cambridge, Cambridge University Press, 1984.
- DUMONT, Louis. **Dos teorias de la Antropología Social**. Barcelona, Anagrama, 1975.
- \_\_\_\_\_. **O individualismo**; uma perspectiva antropológica da ideologia moderna. Rio de Janeiro, Rocco, 1993.
- DURKHEIM, Émile. **Os pensadores**. São Paulo, Abril Cultural, 1978.
- ECKERT, Cornélia. Relato de uma pesquisa etnográfica na França. In: **Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas**. Porto Alegre, v.15, 1991/1992.
- ELIADE, Mircea. **O sagrado e o profano**; a essência das religiões. Lisboa, Livros do Brasil, s.d..

- \_\_\_\_\_. **Mito e realidade**. São Paulo, Perspectiva, 1986.
- ENGELS, Frederic. **El origen de la familia, la propiedad y el estado**. Buenos Aires, Claridad, 1971.
- ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis, Vozes, 1997.
- FELDMANN, Martha S. & MARCH, James G. Information in organization as signal and symbol. In: **Administrative Science Quartely**. Cornell, Cornell University, 26: 171-86, jun. 1981.
- FISCHER, Tânia et alii. Em nome de Deus, uma ordem na pólis: o Mosteiro de São Bento. In: **Organizações e sociedade**. Salvador, v.1, n.1, p.7-26, dez. 1993.
- \_\_\_\_\_. **Olodum: a arte e o negócio**. Salvador, polígrafo, s. d..
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. In: **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, n.4, p.7-18, out.-dez. 1987.
- \_\_\_\_\_. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 33 (2) : 26-34, mar.-abr. 1993.
- FLEURY, Maria Tereza Leme et alii. Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo, v.32, n.1, p.23-37, jan.-mar. 1997.
- FOOTE-WHYTE, Wiliam. Treinando a observação participante. In: GUIMARÃES, Alba Zaluar. **Desvendando máscaras sociais**. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1980.
- GEERTZ, Clifford. Anti anti-relativismo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. n.8, v.3, out., 1988.
- GOODE, William J. & HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo, Nacional, 1960.
- GUIMARÃES, Alba Zaluar. Teoria e prática do trabalho de campo: alguns problemas. In: DURHAM et alii. **A aventura antropológica**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986.
- GUSDORF, Georges. Prefácio. In: GADOTTI, Moacir. **Comunicação docente**. São Paulo, Loyola, 1985.
- \_\_\_\_\_. Réflexions sur l'interdisciplinarité. In: **Bulletin de Psychologie**. Tome XLII. n. 397.
- HANDY, Charles. **Deuses da administração**. São Paulo, Vértice, 1987.
- HARRIS, Marvin. **A natureza das coisas culturais**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1968.

- \_\_\_\_\_. **The rise of Anthropological Theories.** London, Routledge e Keganaul, 1969.
- HATELEY, Barbara BJ e SCHMIDT, Warren H. **Um pavão na terra dos pinguins**; uma fábula empresarial de descobrimentos e diferenças. São Paulo, Negócio, 1996.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture and management development.** Discussion paper. Genebra, International Labour Office, Management Development Branch, Training Department, 1983.
- JAIME JUNIOR, Pedro. Ligações perigosas: breves reflexões sobre as relações entre antropologia e administração. In: **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, 30 (4), 108-37, jul./ago. 1996.
- JAPIASSU, Hilton. **Questões epistemológicas.** Rio de Janeiro, Imago, 1981.
- KANE, Kate A. A aldeia empresarial. **America Economia**, n. 116, fev./1997.
- KAPLAN, David & MANNERS, Robert A. **Teoria da cultura.** Rio de Janeiro, Zahar, 1981.
- KUPER, A. **Antropología y antropólogos.** Barcelona, Anagrama, 1973.
- LABRA, Maria Eliana. O ritual da desburocratização; seus contextos dramáticos e representações. In: **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, 16 (4), 1982.
- LANE, Silvia Tatiane Maurer. Usos e abusos do conceito de representação social. In: SPINK, Mary Jane. **O conhecimento no cotidiano**; as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo, Brasiliense, 1993.
- LAPLANTINE, François. **Aprender Antropologia.** São Paulo, Brasiliense, 1995.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**; um conceito antropológico. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1986.
- LATOUCHE, Daniel. **The organizational culture of government; myths, symbols and rituals in a micro political setting.** Rio de Janeiro, polígrafo, 1982.
- LEME, Maria Alice Vanzolini da Silva. O impacto da teoria das representações sociais. In: SPINK, Mary Jane. **O conhecimento no cotidiano**; as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo, Brasiliense, 1993.
- LIMA, Augusto Mesquitela et alii. **Introdução à Antropologia Cultural.** Lisboa, Presença, 1991.
- LOWIE, R. **La sociedad primitiva.** Buenos Aires, Amorrótu, 1947.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. **Prática docente e avaliação.** Rio de Janeiro, ABT, 1990.
- MALIK, Ana Maria. Desenvolvimento de recursos humanos, gerência da qualidade e cultura das organizações de saúde. In: **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, n.4, p.32-41, set./out. 1992.

- MALINOWSKI, Bronislaw. **Uma teoria científica da cultura**. Rio de Janeiro, Zahar, 1975.
- MARCONI, Marina de Andrade & PRESSOTTO, Zelia Maria Neves. **Antropologia**; uma introdução. São Paulo, Atlas, 1992.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Fator QF- quociente de felicidade**; ciclo de felicidade no trabalho. São Paulo, Makron Books, 1997.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**; metodologia, planejamento. São Paulo, Atlas, 1996, v.1.
- MAUSS, Marcel. **Manual de Etnografia**. Lisboa, Dom Quixote, 1993.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P. e JOVCHELOVITCH, S.. **Textos em representações sociais**. Petrópolis, Vozes, 1995.
- MORAES, Cíntia de Melo. As formas de organização das Escolas de Samba em busca de um modelo brasileiro de administração. **Anais do 19.º ENANPAD**. 1995.
- MORAES, Vera Regina Pires. **Melhoria do ensino e capacitação docente**. Porto Alegre, UFRGS, 1996.
- MOREY, Nancy C. & LUTHANS, Fred. An emic perspective and ethnoscience methods for organizational research. In: **Academy of Management Review**, 1984, v.9 , n.1, 27-36.
- MORGAN, Lewis **La sociedad primitiva**. Madrid, Ayuso, 1970.
- OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. A categoria de (des) ordem e a pós-modernidade da Antropologia. In: OLIVEIRA, Roberto Cardoso de et alii. **Pós-modernidade**. Campinas, UNICAMP, 1988.
- OLIVEN, Ruben George. **Violência e cultura no Brasil**. Petrópolis, Vozes, 1986.
- \_\_\_\_\_. **A antropologia de grupos urbanos**. Petrópolis, Vozes, 1987.
- PAGÈS, Max et alii. **O poder das organizações**. São Paulo, Atlas, 1987.
- PEIRANO, Mariza G. S. Etnocentrismo às avessas: o conceito de "sociedade complexa". In: **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v.26, n.1, 1983.
- PETERS, Thomas J. & WATERMAN Jr., Robert H. Hands-on, value-driven. In: **In search of excellence**. New York, Warner Books, 1983.
- RADIN, P. **El hombre primitivo como filósofo**. Buenos Aires, EUDEBA, 1960.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 7(3), jul.-set. 1973.
- RIBEIRO, Darcy. **O processo civilizatório**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1968.



- ROCHA, Everardo. **Magia e capitalismo**; um estudo antropológico da publicidade. São Paulo, Brasiliense, 1985.
- ROCHA, Maria Carolina dos Santos. A representação: conceito-móvel da Psicologia Social. In: **Educação, Subjetividade e Poder**. Porto Alegre, Programa de Pós-graduação em Educação/UFRGS, Ijuí, UNIJUÍ, 1995b.
- SÁ, Celso Pereira de. Representações sociais; o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK, Mary Jane. **O conhecimento no cotidiano**; as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo, Brasiliense, 1993.
- SATO, Leny. A representação do trabalho penoso. In: SPINK, Mary Jane. **O conhecimento no cotidiano**; as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo, Brasiliense, 1993.
- SCHULZE, Clélia Maria Nascimento. As representações sociais dos pacientes portadores de câncer. In: SPINK, Mary Jane. **O conhecimento no cotidiano**; as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo, Brasiliense, 1993.
- SEGNINI, Liliana. **A liturgia do poder**; trabalho e disciplina. São Paulo, EDUC, 1988.
- SIQUEIRA, Maria de Lourdes. Ago Ago Lonan; mitos, ritos e organizações em terreiros de candomblé na Bahia. In: **Anais XVII ENANPAD**. Salvador, 1993.
- SIQUEIRA, Moema Miranda de. Poder e cultura em empresas de transporte coletivo por ônibus. In: **Revista de Administração**. São Paulo, v.32, n.1, p.14-22, jan-mar. 1997.
- SPINK, Mary Jane. Desvendando as teorias implícitas; uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, P. e JOVCHELOVITCH, S.. **Textos em representações sociais**. Petrópolis, Vozes, 1995.
- STEWART, Julian H. **Las civilizaciones antiguas del viejo mundo y de América**. Washington D. C., Unión Panamericana, 1955.
- SWANSON, G.. **A origem das religiões primitivas**. São Paulo, Forense, 1960.
- STORCK, Vera Suely. Notas para a história da administração brasileira: origens e desenvolvimento. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 23 (3): 57-62, jul.-set. 1983.
- STRAUSS, Claude Lévi. **A oleira ciumenta**. Lisboa, Edições 70, s.d..
- TITTONI, Jaqueline. **Subjetividade e trabalho**. Porto Alegre, Ortiz, 1994.
- VALLE, Ruth do. **Faculdade de Ciências Econômicas**. Porto Alegre, UFRGS, 1974.
- VALLÉE, Lionel. Représentations collectives et sociétés. In: CHANLAT, Alain e DUFOUR, Maurice. **La rupture entre l'entreprise et les hommes**; le point de vue des sciences de la vie. Montréal, Québec/Amérique, 1985.

- VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira. O coronelismo nas organizações; a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João. **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis, Vozes, 1995.
- VELHO, Gilberto. **O desafio da cidade**; novas perspectivas da antropologia brasileira. Rio de Janeiro, Campus, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Subjetividade e sociedade**; uma experiência de geração. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1986.
- VERA, Armando Asti. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre, Globo, 1976.
- VERGARA, Sylvia Constant et alii. A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba; o caso da Família Imperatriz. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.
- WITTFOGEL, Karl. **Oriental despotism**. N. Haven, Yale University Press, 1957.
- XAUSA, Maria Regina de Moraes. **A importância das instituições e o desafio à liderança institucional** - o caso VARIG. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Porto Alegre, 1993.
- ZAJDSZNAJDER, Luciano. Organizações de serviços transcendentais; um estudo exploratório. In: **Anais XVII ENANPAD**. Salvador, 1993.
- ZALUAR, Alba. Teoria e prática do trabalho de campo: alguns problemas. In: CARDOSO, Ruth. **A aventura antropológica**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986.