

# HOMOGENEIDADE VERSUS HETEROGENEIDADE CULTURAL: UM ESTUDO EM UNIVERSIDADE PÚBLICA

Neusa Rolita Cavedon\*  
Roberto Costa Fachin\*\*

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar as significações que uma Universidade Pública possui para os diferentes atores que nela atuam cotidianamente. A partir da noção de representações sociais desenvolvida na Antropologia Social e da visão de Martin e Frost (1996) sobre a cultura organizacional como uma complementaridade entre fragmentação, diferenciação e integração, procurou-se desvendar o universo organizacional de uma universidade pública. O método utilizado foi o etnográfico e compreendeu o período de 1995 a 1998. Os resultados evidenciam que *Escassez de recursos* e *Universidade renomada* são significações acerca da Universidade partilhadas por alunos e professores (fragmentação). Professores e funcionários 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). O estudo representa uma contribuição para a discussão entre homogeneidade e heterogeneidade na identificação de culturas organizacionais.

## ABSTRACT

This paper aims to search for the different meanings that different actors hold of a public university located in the southern region of Brazil. The conceptual framework is based on the social representation's notion which was developed in the field of Anthropology and on the organizational culture study by Martin & Frost (1996). Instead of finding an homogenous culture, Martin & Frost identify instead fragmentation, differentiation and integration as different facets of the culture of an organization. The method of the study was ethnography and the period of study included the years from 1995 to 1998. Results found that *Resource Scarcity and Renowned University* were meanings hold by students and professors (i.e. fragmentation). Another meaning – *Lack of a professional perspective or a professional future* – was shared by Professors and the Administrative support staff (also, fragmentation). Differentiation, however, appears when one sees *hat Difficulty of putting together work and study obligations* is a meaning that is bound to appear only with the students and a sense of *Freedom* is particularly restricted to the group of professors. An integrative representation is found when professors, administrative staff and students share the meaning of *Deficiency* as an overall characteristic of the University. The study thus provides a significant contribution for the discussion regarding the homogeneity or heterogeneity of an organizational culture.

\* Professora do Programa de Pós-graduação em Administração e do Departamento de Ciências Administrativas da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Pesquisadora do CNPq.

\*\* Professor da PUC Minas e Fundação Dom Cabral (MG). Professor-colaborador do Programa de Pós-graduação em Administração da UFRGS.

## 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, 2000), 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 questão da homogeneidade x heterogeneidade cultural do contexto organizacional, parece persistir na discussão dos estudiosos da administração, a tal ponto que Martin e Frost (1996) optaram, através da metáfora do jogo "O Rei da Montanha", por 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 na verdade o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização.

A mesma questão aparece também no campo antropológico. O exemplo mais relevante a ser citado é o de críticas direcionadas aos trabalhos de DaMatta (1983, 1991), veiculadas em encontros e fóruns da área, exatamente por sua tendência em ressaltar aspectos da cultura brasileira enfocando-os de forma homogênea.

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 - tão somente como uma perspectiva integradora.

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".

Este trabalho busca construir um entendimento em torno da problemática homogeneidade versus heterogeneidade cultural, a partir dos resultados de pesquisa em torno de uma organização universitária, leiga e pública. A universidade em questão é a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), "criada como Universidade de Porto Alegre, através de decreto do Governo Estadual em 1934. Nessa ocasião era essencialmente um conjunto de escolas independentes criadas no final do século 19, incluindo a Faculdade de Medicina (criada em 1898), e as escolas de Engenharia (1896) e Direito (1900)." A UFRGS, como costuma ser chamada, foi modificada para Universidade do Rio Grande do Sul em 1950 e federalizada em 1950 (Hardy e Fachin, 2000, p. 43). O estudo, ora relatado, abrangeu as unidades que açambarcam os cursos de Ciências Econômicas, Ciências Administrativas e Ciências Contábeis, que sofreram diversas modificações desde os primórdios da universidade. Assim, a Faculdade de Ciências Econômicas originou-se da antiga Escola de Comércio, criada pela Congregação da Faculdade Livre de Direito, em 26 de novembro de 1909; funcionava como um anexo da Faculdade de Direito. Em 1934, quando incluída na Universidade de Porto Alegre, passou a ser uma unida-

de sob a denominação de Faculdade de Economia e Administração. A denominação de Faculdade de Ciências Econômicas só passou a vigorar com a federalização em 1950, nome padronizado para todas as faculdades congêneres do país, pertencentes ao sistema universitário federal (Soares & Silva, 1992). Os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Atuarias e Ciências Econômicas compunham a oferta da Faculdade de Ciências Econômicas até 06 de setembro de 1996, quando por aprovação do Conselho Universitário (decisão n. 58/96), foi aprovada a criação da Escola de Administração, que continuou a existir, até a conclusão deste trabalho, dentro do mesmo espaço físico da Faculdade de Ciências Econômicas.

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

A Escola de Administração, funcionando, hoje, em espaço físico distinto, concentra o curso de Administração, em nível de graduação, e os cursos de Mestrado, Doutorado e Especialização, em nível de pós-graduação. Também possui um órgão auxiliar, o Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA).

A coleta dos dados teve início em 1995 e término em 1998, nesse período o curso de Administração compartilhava o mesmo espaço físico com os cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis.

A partir do conceito teórico de "representações sociais" (Magnani, 1986) e com a contribuição do aporte filosófico de ordem/desordem de Morin (s.d.) para a interpretação dos dados, a pesquisa buscou, como objetivo geral, descobrir quais as significações que a instituição objeto de estudo apresenta para aqueles que a vivenciam cotidianamente. Uma vez identificadas as múltiplas facetas da(s) cultura(s) organizacional(is) da universidade, buscou-se compreender e interpretar a cultura organizacional da instituição, tendo-se por base as 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 da instituição;
- verificar as representações partilhadas por indivíduos independente dos grupos de que façam parte, bem como as ambigüidades existentes na instituição;
- encontrar uma representação que se sobressaia no todo das unidades da instituição.

É fundamental acentuar que o estudo – e este trabalho – buscou construir uma ponte entre a administração e os 'múltiplos saberes', particularmente o saber antropológico, no sentido de construção de um entendimento que passa pela defesa da complementaridade dos enfoques empíricos e teóricos. Este texto partirá inicialmente da apresentação do conceito teórico sobre representações sociais, base do estudo, e do método etnográfico desenvolvido para a seguir apresentar os resultados do estudo em si mesmo e as conclusões em torno da questão homogeneidade versus heterogeneidade.

## AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E O FAZER ANTROPOLÓGICO

Magnani (1986, p. 128) assim conceitua representação

"... 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, parti-

do, 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, e que emergem ao ter-se presente o entorno em que as falas são produzidas e captadas pelos atores. 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 (1978), 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. Com respeito à verossimilhança dos discursos é ainda Magnani (1984, p. 55) quem afirma: "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 verossímil, ou seja, capaz de parecer-se à representação que se tem dessa realidade".

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, em que qualquer pessoa pode ou poderia reconhecê-lo. Para transitar pelos caminhos do senso comum basta ao indivíduo possuir uma consciência lógica e prática. Entre as qualidades do senso comum estariam (Geertz, 1994): a *naturalidade*, que concede um ar de obviedade às coisas, um sentido de elementariedade fazendo com que pareçam inerentes à situação; a *praticidade*, que aqui não possui o sentido de útil, mas de astúcia; a *transparência*, em que as concepções do senso comum sobre esta ou aquela questão são exatamente o que parecem ser nem mais nem menos, implicando simplicidade; a *assistematicidade*, ou seja, a sabedoria do senso comum apresentando-se através de provérbios, anedotas, contos morais e não mediante teorias formais e axiomáticas; e, finalmente, 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. Victora (1992), por exemplo, 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 às representações do grupo em estudo como um todo, obedecendo a certas regularidades”.

Mesmo resgatando a individualização, a retomada do social aparece, em Victora (1992) quando, seguindo os passos de Durkheim, define 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).

## O MÉTODO ETNOGRÁFICO: EM BUSCA DOS IMPONDERÁVEIS DA VIDA REAL

### ELEMENTOS GERAIS SOBRE O MÉTODO ETNOGRÁFICO

O método utilizado na pesquisa foi o etnográfico. A coleta de dados de modo mais sistemático ocorreu em 1998, mas, 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.

A técnica de Malinowski, “a observação participante”, essência do trabalho de campo, exigiu a disciplina do diário de campo, em que o registro de todas as observações realizadas, no dia-a-dia, é feito. 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.

Mesmo com essa preocupação e tendo em mente que autores que julgam a isenção de prenoções como inviável (Blalock Jr, 1973) é de destacar nossa consciência de que ao fazer o recorte das Unidades a serem estudadas um certo etnocentrismo esteve presente.

Dois pontos relevantes no trabalho de campo merecem ser destacados: a atenção 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 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, 1992).

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). Na elaboração do texto, foi privilegiada a polifonia, ou seja, tanto os informantes, como os teóricos consagrados na área e os próprios autores do estudo possuem voz no texto. Contudo, foi necessário atentar para que, na descrição, a distinção entre o êmico (categorias dos informantes) e o ético (categorias dos etnógrafos) ficasse perfeitamente

identificável. Ao contrário deste trabalho, no texto original que resultou da pesquisa foi sempre utilizada a primeira pessoa por estar mais conforme com o fazer etnográfico. Também nesse texto original, a transcrição das falas apresentou-se tal qual os informantes se expressaram.

## OS INFORMANTES E A COLETA DE DADOS

Os atores escolhidos foram: os alunos de Graduação, os professores e os funcionários das Unidades que abrigam os cursos de Ciências Econômicas, Ciências Administrativas e Ciências Contábeis. Foi observado o critério de tempo de envolvimento de alunos, professores e funcionários com a instituição pesquisada para a seleção dos informantes. 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. A visão dos diferentes atores envolvidos em cada uma das instituições foi a determinante para identificar as diferenças e fragmentações culturais e não a da diferenciação entre cursos. Foram assumidos como verdadeiros e absolutos os três grupos oficiais, quais sejam, professores, alunos e funcionários, que foram tratados de maneira homogênea, o que implicou a perda das diferenças existentes intra-grupos: ou seja, 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. Estes pontos não abordados apontam para os limites da pesquisa.

Utilizou-se inicialmente a planilha de horários e prédios junto aos Departamentos para que se pudesse obter dados com os alunos. Não demorou para que se comprovasse uma das falas mais constantes dos alunos: a da falta de assiduidade dos professores e conseqüentemente, a dificuldade séria da coleta de dados dessa forma. Tentou-se, então, contatar com os professores previamente solicitando a utilização de um tempo de sua aula para aplicar o questionário (uma única pergunta aberta) junto aos discentes. O trabalho mostrou-se mais produtivo. Junto aos professores utilizou-se a entrevista, em face da boa acolhida a essa técnica. Todos os professores fizeram um agendamento prévio e somente uma professora preferiu que fosse anotado seu depoimento ao invés de fazer uso do gravador. Com os funcionários foram utilizados questionários e entrevistas.

O material documental, sempre que disponível, serviu para comparar aquilo que consta dos registros com as vivências dos atores.

Tratando-se de pesquisa qualitativa, não se calculou amostra no sentido clássico da expressão. Adotou-se procedimento de acordo com o preceituado por Deslandes (1998, p. 43) que afirma que a definição da amostra na pesquisa qualitativa "... não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade." Assim, a representatividade é determinada pela pluralidade no perfil dos informantes, ou seja, homens, mulheres, casados, solteiros, divorciados, com ou sem filhos, de diferentes idades, trabalhando ou não, residindo na capital ou não e com tempo de vinculação institucional também diversificado, considerados como aspectos relevantes com relação à representatividade nas pesquisas de cunho qualitativo. Assim, na busca dessa diversidade foram pesquisados 117 alunos; 74 homens e 43 mulheres. O aluno mais velho possuía 50 anos e o mais jovem 18 anos. A média de idade encontrada foi de 22 anos. Dos 117 alunos, 99 eram solteiros; 17 eram casados; e, 1 tinham outra situação civil (separados, divorciados). No que concerne aos filhos, 107 alunos não possuíam filhos; 4 tinham 1 filho; e 6, 2 filhos. Quanto ao trabalho, 77 trabalhavam e 40 não. A maioria dos alunos (68) trabalhava em Porto Alegre. Moravam em Porto Alegre 95 alunos.

Foram 14 os professores entrevistados; 10 homens e 4 mulheres. O professor mais velho possuía 62 anos e o mais jovem 34 anos. A idade média era de 49 anos. Dos 14 professores, 8 eram casados, 3 eram solteiros e 3 detinham outra situação civil (separados, divorciados). Seis dos professores não possuíam filhos; 1 tinha 1 filho; 4 possuíam 2 filhos; 2 possuíam 3 filhos; 1 tinha mais de 3 filhos. Dos 14 professores, 13 residiam em Porto Alegre e 1 em São Leopoldo. Quanto à formação: 11 possuíam o título de Doutor; 1 era Doutorando; 1 Mestre; e 1 Especialista.

Participaram da pesquisa 7 funcionários sendo 5 mulheres e 2 homens. A idade média dos funcionários era de 39 anos. O funcionário mais velho possuía 45 anos e o mais jovem 33 anos. Dos 7 funcionários, 6 eram casados e 1 separado. Quanto ao número de filhos: 5 possuíam 1 filho e 2 possuíam 2 filhos. No que concerne à moradia: 5 residiam em Porto Alegre; 1 em Guaíba e 1 em Canoas. Quanto à escolaridade: 4 possuíam superior completo; 2 possuíam 2.º Grau Completo e 1 superior incompleto.

Um clima de camaradagem e descontração dominou toda a pesquisa e em alguns momentos contou com a emoção que longe de interferir negativamente, contribuiu na busca dos imponderáveis da vida real acadêmica.

## O TRATAMENTO DOS DADOS

Num primeiro momento foram lidos todos os questionários respondidos pelos alunos. A partir daí, foram identificadas 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, foi estabelecido, 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 da universidade estudada, mediante análise do conteúdo dos temas.

Idêntico procedimento foi realizado com as entrevistas dos professores e questionários e entrevistas dos funcionários. Quanto ao conteúdo presente nos temas que compõem cada categoria houve, em alguns casos, uma mescla de aspectos positivos e negativos, tendo sido possível, porém, detectar uma predominância.

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 excelência/deficiência (Morin, s/d, 1996), para ao final ser verificado quais as representações que aparecem como integradoras, diferenciadas ou fragmentadas.

## OS DISCURSOS ACERCA DA UNIVERSIDADE

### AS SIGNIFICAÇÕES NA FALA DOS ALUNOS

As categorias reveladas nas falas dos alunos acerca de seu cotidiano na Universidade foram: Universidade, Professores, Cursos, Alunos e sobre a Própria Atuação. A precariedade dos recursos da Universidade foi o **tema** que apareceu em **primeiro** lugar na fala dos alunos dentro da categoria Universidade. 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 pudesse ser ministrada pelo professor, pautou os depoimentos. O **segundo tema** retratou a organização dos horários em diferentes turnos refletindo-se no tema posicionado em **quinto** lugar que é a dificuldade em conciliar trabalho com estudo, podendo ainda ser cotejado, igualmente, com um dos temas classificados em **sexto** lugar, 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 Universidade como de renome nacional. O outro tema que ocupa a **sexta** posição é a gratuidade da Universidade.

Especificamente 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). "A estrutura física é uma bagunça, e necessita urgentemente de reformas e melhorias" (aluna de Administração de Empresas, 36 anos, 2.º semestre).

No tema horários evidenciou-se que o alunado tem 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 Universidade" (19 anos, 2.º semestre). As constantes greves (terceiro tema) 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.

A despeito de todas as críticas, a noção de que a Universidade é renomada (tema em quarto lugar) constitui-se em algo externado pelos alunos: "apesar de todas as greves e paralisações, é uma entidade reconhecida pelo seu trabalho e pelos profissionais que forma" (aluna de Administração de Empresas, 40 anos, 2.º semestre).

A gratuidade do ensino (sexto tema) aparece no discurso dos alunos por ocasião do Vestibular e reaparece entre aqueles que se encontram cursando a Universidade e há quem alerte que a Universidade "ainda" é gratuita: "- 'Por enquanto' não precisamos pagar a universidade, ela é gratuita" (aluna de Ciências Contábeis, 19 anos, 2º semestre).

Na categoria 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.

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!". Os professores são representados de modo deficiente quando demonstram falta de interesse, faltam à aula, chegam atrasados e não avisam, ou ministram aulas sem uma preparação prévia. A falta de didática é atribuída aos professores substitutos (admitidos através de concurso simplificado). A categoria cursos tem como tema a noção de que os cursos da Universidade 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). Segundo os alunos do curso de Administração de Empresas: "O curso de Ciências Administrativas é renomado nacionalmente, e figura entre as melhores faculdades do país nesta área" (aluno de Administração de Empresas, 19 anos, 2.º semestre).

Quanto à categoria Alunos, o **tema** presente (**primeiro**) no discurso dos discentes é de que os mesmos são pessoas capazes, de alto nível intelectual, afinal, quem entra, nesta Universidade, segundo eles, "é porque é bom", isto em face do próprio rigorismo imposto pela seleção através do concurso vestibular.

Na 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 nesta Universidade 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”. “Estar nesta universidade 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 necessita (a burocracia é enorme)” (aluna de Administração de Empresas, 21 anos, 2.º semestre). No dizer dos alunos essa sistemática faz com que o aluno desenvolva a sua capacidade de tomar iniciativa acerca daquilo que lhe interessa.

## AS SIGNIFICAÇÕES NA FALA DOS PROFESSORES

As falas dos professores privilegiaram aspectos que puderam ser aglutinados em quatro categorias: Universidade, Professores, Própria Atuação e Funcionários.

Se por um lado os professores sentem orgulho por trabalhar na Universidade, por outro, reconhecem as deficiências que a Instituição apresenta, dentre elas, a precariedade das condições da sua estrutura física que se encontra deteriorada interferindo no trabalho do professor que diz não poder contar com os recursos materiais 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 entrevistado, 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, além de disporem de todos os recursos materiais necessários.

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 asserverando que um prédio único poderia criar uma identificação maior com os cursos.

Os baixos salários fazem com que os recursos humanos também se tornem deficitários e desmotivados.

Um dos temas que ocupa a **segunda** posição dentro da categoria Universidade é o que dá conta do respeito que o nome da Universidade desfruta diante dos mais diferentes segmentos da sociedade. A tradição do nome como um referencial em termos acadêmicos foi ressaltado, em alguns depoimentos, com a assertiva de que a Universidade “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.

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? (...) há (...) muita vaidade, a vaidade intelectual ...” (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 24 anos na Universidade).

Tal vaidade, segundo o mesmo professor, é 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 as pessoas deveriam ter mais profissionalismo e, ãh, tomar atitudes que às 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?”

(...) essa palavra controle, sinto muito, mas ela é necessária ...” (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 4 anos na Universidade).

A temática que ocupa a **terceira** posição é a que classifica a Universidade como uma burocracia. Aqui cabe uma reflexão. O que se acabou de verificar nos discursos dos professores é a inexistência de controle, porém, a Universidade é classificada como uma burocracia (Weber, 1971) pelos mesmos. Aparentemente há uma contradição, pois é dada ênfase em vários discursos ao fato das normas serem cumpridas e, no entanto, alguns reclamam da falta de controle que repercute em “bagunça” no Departamento. Todavia, o que parece estar presente, em alguns momentos, 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. O estudo de Hardy e Fachin (1996) em que a mesma universidade foi pesquisada, caracterizou-a como uma burocracia profissional, subtipo “anarquia organizada”.

O tema que ocupa a **quarta** posição, dentro da categoria Universidade, é o que ênfatisa a liberdade existente nesse contexto. No dizer de uma professora do curso de Ciências Econômicas: “cada um cria o seu espaço” (trabalha há 22 anos na Universidade).

O tema que ocupa a **primeira** posição, na categoria Professores, é a utilização do nome da Universidade, por certos professores, como “vitrine”, ou seja, eles visam a obter, através da respeitabilidade do nome, 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 Universidade fosse explorada, uma vez que há uma apropriação das benesses fornecidas pela própria “grife”, sem uma contrapartida em termos de trabalho e de apego institucional, como no depoimento abaixo:

“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 Universidade).

O tema que ocupa a **segunda** posição na categoria Professores é a que põe em confronto os sentimentos dos novos professores com os dos antigos. Há uma espécie de tatear de ambos os lados, afinal, ainda, não sabem bem com quem estão lidando. Os dois lados parecem cautelosos.

O tema que se fez presente nas falas de praticamente todos os professores entrevistados, na categoria Própria Atuação, foi a que apregoa o apego à instituição (primeira). A maior parte das pessoas entrevistadas (professores) foram alunos da Universidade (na Graduação). Há nos discursos um orgulho e um envolvimento com a Universidade 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 nesta Universidade pode também ser classificado como algo "natural" em uma trajetória de vida: "Uma decorrência natural, não é? Estudante, monitor, atividades que eu tinha sempre eram ligadas, inclusive no início, sempre com professores daqui" (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 20 anos na Universidade).

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 essa Universidade estudada.

Dentre o grupo de professores entrevistados um dos pontos fortes da Universidade 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 o nome da Universidade foi associado à expressão "minha vida".

O **primeiro tema** (e único) acerca da categoria Funcionários é o que diz respeito à falta de incentivo a eles dado, 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.

Há ocupação de funções por professores que poderiam ter ficado nas mãos dos técnicos o que acaba por esvaziar a carreira dos primeiros.

Para os professores, a frustração de muitos funcionários frente a essa realidade é acentuada em razão da sua qualificação, pois, quanto maior a qualificação menores os horizontes visualizados.

## AS SIGNIFICAÇÕES NA FALA DOS FUNCIONÁRIOS

A categoria privilegiada pelos funcionários foi a da Universidade, e o tema em evidência o da falta de perspectivas profissionais 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 pôr 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. A revelação da sua dificuldade em ver "a luz no fundo do túnel" é assim exposta por um funcionário a um suposto amigo:

"Quanto às 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 (...)? 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 Universidade).

## ENTRECRUZANDO AS FALAS DOS TRÊS GRUPOS DE ATORES

Os alunos e os professores colocaram a escassez de recursos como o **primeiro tema** dentro da categoria Universidade. Também existe uma identidade

nas falas a respeito do fato da Universidade ser renomada embora os *rankings* sejam diferentes (para os alunos ocupa a quarta posição e para os professores a segunda posição). Na categoria Professores, o despreparo dos professores, revelado na fala dos alunos, pode ser decorrência da falta de controle (categoria Universidade) e no uso da Universidade como vitrine (categoria Professores) revelados no discurso dos professores.

Professores e funcionários foram consoantes em seus depoimentos sobre a falta de incentivos e a desmotivação dos funcionários. Os alunos não fizeram referências aos funcionários.

No quadro a seguir, os atores, categorias e temas evidenciados são colocados de forma a tornar mais visível para o leitor as representações presentes na Universidade estudada.

ATORES CATEGORIAS	ALUNOS	PROFESSORES	FUNCIONÁRIOS
Universidade	-Escassez de recursos - d -Horários quebrados - d -Greves - d -Universidade de renome - e -Dificuldade em conciliar estudo e trabalho - d -Gratuidade - e -Dificuldade em conseguir estágio de 6 horas - d	-Escassez de recursos - d -Universidade de renome - e -Falta de Controle - d -Burocracia - d -Liberdade - e	-Falta de perspectivas profissionais - d
Professores	-Competentes - e -Despreparados - d	-Uso da Universidade como vitrine - d -Relacionamento antigos e novos professores - d	
Alunos	-Capazes/de alto nível intelectual - e		
Cursos	- Bons/ótimos - e		
Própria atuação	- Responsável pela aprendizagem/ iniciativa - e	-Amor à instituição - e	
Funcionários		-Falta de perspectivas profissionais - d	

d - deficiência e - excelência Fonte: Dados Coletados

Após a categorização, a identificação dos temas e dos conteúdos permite que se ponha a descoberto a díade ordem/desordem. A base filosófica de Morin (s/d) aponta para a indissociabilidade desses dois conceitos, que devem ser vistos como complementares. A ordem implica regularidade, repetição, constância; a desordem é caracterizada pela agitação, irregularidade, turbilhão. Na Universidade estudada esta díade se faz presente embora se observe predomínio da desordem (deficiência).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Embora Morin possa levar o leitor a traduzir o conceito de desordem como ligado à idéia de deficiência, a idéia de uma certa desordem pode traduzir alguns aspectos da "anarquia organizada" (March e Olsen, 1976). Hardy e Fachin (2000, p. 57) assim definiram a Universidade: "A UFRGS é uma universidade cuja ação se assemelha ao que ocorre nas anarquias organizadas onde o comportamento é não intencional e se dá ao acaso. As características do modelo da 'anarquia organizada' ou 'lata de lixo' são: ambigüidade em relação aos objetivos; tecnologia problemática; participação fluida; profissionalismo e insumos do cliente" (Baldrige et al., 1977). A maioria das condições aqui listadas está presente na UFRGS."

Ao analisar-se a Universidade estudada é possível verificar a existência de duas vertentes, uma que apregoa o papel social da Universidade, a gratuidade; e outra que entende que a universidade deva cobrar uma mensalidade dos alunos. Tem-se, assim, a díade social/mercado.<sup>2</sup>

É assim, a partir do estudo de Rocha (1995) que identificamos que o dilema brasileiro por ele encontrado se repete, no âmbito social, no estudo da Universidade estudada.<sup>3</sup> Assim, os três modelos são também encontrados na UFRGS:

O *romântico/civilizador* estaria em discursos tais como:

"Eu acho que a função [desta Universidade], 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 Universidade).

O *corporativo/burocrático* aparece de forma *negativa*, na medida em que os professores e funcionários faltam a seus compromissos, não se preocupando em avisar a quem de direito; também no caso dos professores que usam a Universidade 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.

## CONCLUSÃO

O desvendamento das representações sociais da Universidade estudada, o questionamento sobre homogeneidade ou heterogeneidade da cultura indicaram a pertinência da proposta teórica de Martin & Frost (2000). A *diferenciação* da cultura organizacional das unidades estudadas na Universidade torna-se evidente nas *temáticas divergentes* presentes nas falas dos três grupos de atores. Por exemplo, *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. A *fragmentação* encontra-se nas *temáticas convergentes* entre indivíduos de grupos diferentes, ou seja: as temáticas Escassez de Recursos e Universidade de Renome são partilhadas por

<sup>2</sup> Rocha (1995) fez um estudo das representações sociais presentes no Banco do Brasil. Diante do que encontrou, concluiu existir uma dupla imagem das atribuições do Banco do Brasil que atravessa tanto seus funcionários quanto a sociedade abrangente. Em suas palavras (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. (...) [identificando] o Banco do Brasil, por um lado, [como] 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".

<sup>3</sup> Rocha (1995) identificou três vertentes ligadas às representações do Banco do Brasil ligadas à noção de banco social : a vertente *romântico/civilizador*, a *corporativo/burocrático* e a *elitista/predador*. A primeira vertente tende a enfatizar o caráter missionário que o Banco precisaria assumir diante do Brasil, isto é, "sustentar a agricultura", "alavancar o desenvolvimento", auxílio à cultura e à educação. Esse modelo revela uma generosidade. O segundo modelo, o *corporativo / burocrático*, traz à tona imagens de funcionário despreocupado em relação ao cliente, sem comprometimento com a empresa e que recebe um alto salário. 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. Tais categorias encontradas nessa obra de Rocha nos levaram a procurar categorias semelhantes (que encontramos) na Universidade estudada.

alunos e professores; a temática Falta de Perspectivas Profissionais para os funcionários é partilhada por funcionários e professores. A *integração* é determinada pelo predomínio da deficiência (desordem para Morin).

O descortinamento das representações sociais, além de evidenciar a diferenciação, a fragmentação e a integração cultural, permitiu extrapolarmos em termos de análise para aspectos mais macro-culturais e mesmo filosóficos, os quais, dada a sua relevância, foram inseridos nesta conclusão.

Ainda, e buscando no trabalho de Rocha (1995) elementos inspiradores, identificou-se representações similares em trabalhos distintos, de pesquisadores distintos e de ambiente organizacional diverso, a possivelmente revelar características presentes na cultura brasileira e nos dilemas enfrentados que podem levar ao conhecimento melhor da cultura brasileira.

Por outro lado, a Universidade estudada, ao encontrar em seu meio pessoas que entendem ser preciso defendê-la com abnegação e bravura, o que fica caracterizado no amor pela instituição e na representação Universidade de renome, remete-nos à reprodução, aí, dos brios presentes no imaginário do povo gaúcho que julga necessário lutar pelas instituições nas quais acredita e que lhes são caras e que simbolicamente se encontram quando de eventos sociais como o da Revolução dos Farrapos (1935-1945). Assim, não se pode excluir, nessa interpretação, que, mais do que uma Universidade Federal, é uma Universidade Federal em território gaúcho, com renome nacional. Reproduzamos o pensamento 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.

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.”.

Essa postura dos gaúchos evidencia igualmente a heterogeneidade presente na cultura brasileira, ou seja, nesse âmbito macro cultural também ocorre diferenciação, fragmentação e integração, algo que sem dúvida repercute no universo micro, das organizações.

Pode-se, ainda, fazer outra consideração, decorrente do desvendamento de uma representação, qual seja, a de que, na Universidade estudada, há o privilégio da erudição, da intelectualidade, evidenciada na fala dos alunos ao discorrerem sobre si mesmos. O pensamento de Morin (1998) vem bem a propósito aqui, quando 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. No momento atual, a poesia vem se separando 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, apoia-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”.

Da vivência dos pesquisadores e dos resultados colhidos, conclui-se que falta à Universidade em questão mais consideração, na vida ordinária, a aspectos voltados ao lazer, à convivência. De acordo com Morin (1998) é preciso haver o entrelaçamento da prosa com a poesia. A Universidade estaria privilegiando a prosa e, portanto, não estaria mantendo essa complementaridade necessária.

## REFERÊNCIAS

- BLALOCK JR., H.M. **Introdução à pesquisa social**. Rio de Janeiro, Zahar, 1973.
- CAVEDON, Neusa Rolita. **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.
- DAMATTA, Roberto. **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.
- DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Vozes, 1998.
- \_\_\_\_\_. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro, Rocco, 1991.
- FISCHER, Tânia e MACALLISTER, Mônica. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia e NORD, Walter, org. edição original, CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto e FISCHER, Tânia, org. da edição brasileira. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 2001, vol. II., p. 252-259
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- \_\_\_\_\_. **Conocimiento local**. Barcelona, Paidós, 1994.
- HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre, UFRGS, 2000, 2ª edição.
- 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. **Os argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo, Abril Cultural, 1978.
- MARCH, J. & OLSEN, J. **Ambiguity and Choice in organizations**. Bergen, Norway, Universitetsforlaget, 1976.
- MARTIN, Joanne & FROST, Peter. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia e NORD, Walter R., organizadores da edição original; CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto e FISCHER, Tânia. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 2001, pp. 219-251.
- MASLOW, Abraham. **El hombre autorrealizado**; hacia una psicología del ser. Argentina, Troquel, 1993.
- MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Eduardo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro, Zahar, 1971.

- MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Portugal, Europa-América, s/d.  
\_\_\_\_\_. **Amor, poesia, sabedoria**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1998.
- NEVES, Ledy 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.
- ROCHA, Everardo. **Clientes e brasileiros**; notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil. mar. 1995. Original.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, v.28, n.3, set. 1983.
- SOARES, Mozart Pereira e SILVA, Pery Pinto Diniz. **Memória da Universidade .... 1934-1964**. Porto Alegre, UFRGS, 1992.
- VIANNA, Francisco José Oliveira. **Populações Meridionais do Brasil**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1974
- 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.