

A construção e transformação da identidade de uma universidade católica: o caso da PUC Minas – Brasil*

Construction and transformation of the identity of a catholic university: a case of PUC Minas – Brazil

Tânia Corrêa Carl**
Alexandre de Pádua Carrieri***

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo evidenciar como vem ocorrendo a transformação da identidade da PUC Minas, *campus* Belo Horizonte, núcleo Coração Eucarístico, tendo em vista as transformações culturais decorrentes das mudanças que vêm sendo implementadas, desde 1969, quando se constituiu seu primeiro *campus*, até a presente data. Busca-se, também, responder como a Alta Administração tem atuado na construção das identidades para a Universidade e como essas novas identidades têm sido apreendidas pelos demais atores organizacionais (professores e funcionários). Para o alcance do objetivo proposto, foi feito um estudo de caso no *campus*. Os resultados dos estudos evidenciaram que a mudança de identidade, em primeiro lugar, foi resultante das transformações das significações culturais pelas quais vem passando a Instituição.

Palavras-chave: Identidade; Mudança; Significações culturais.

O cenário de mudanças, desenhado com base nos discursos da globalização, vem trazendo para as organizações novos desafios, que se traduzem na necessidade de mudanças e na busca de novas maneiras de gerir as organizações, capazes de conduzi-las às transformações necessárias para que possam sobreviver, tais como a (re)formulação das políticas e estratégias, a (re)definição das estruturas, sistemas e práticas administrativas e novas práticas de gestão.

• Texto recebido em julho de 2003 e aprovado para publicação em outubro de 2003.

* Trabalho apresentado no IX Colóquio Internacional sobre o Poder Local – Salvador-BA – jun./2003.

** Mestre em Administração e Professora, PUC Minas. e-mail: tcorreacarl@hotmail.com.

*** Doutor em Administração e Professor, Cepead/Face/UFMG. e-mail: alexandre@cepead.face.ufmg.br.

As instituições de ensino, diante dessa nova realidade, estão procurando se adaptar, considerando suas particularidades, mas tendo que enfrentar basicamente os mesmos desafios impostos às organizações privadas e públicas, que convivem nas mesmas condições de existência. Diante desse cenário, temos observado, nos últimos anos, grandes mudanças vivenciadas pelo setor da Educação Superior no Brasil, destacando-se a nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) – Darcy Ribeiro – sancionada em dezembro de 1997, que interfere diretamente nas instituições de ensino públicas e privadas; na multiplicação e diversificação das instituições; na grande ampliação do setor privado de ensino; nas restrições crescentes do gasto público; na internacionalização da educação superior e da investigação científica; na crise das universidades federais; nas reflexões sobre a democratização do acesso ao ensino superior como mecanismo de inserção social; no desenvolvimento de novas tecnologias voltadas para a educação, dentre outras importantes questões que direta ou indiretamente têm impactado e direcionado as mudanças pelas quais passa o setor.

É nesse contexto que se insere esta pesquisa sobre a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas, visto que a referida instituição está enfrentando, no momento, um processo de modernização organizacional, redefinindo seu modelo de gestão, sua estrutura, seus processos e perfis profissionais, de forma a adequar-se à nova realidade de mercado.

As mudanças ocorridas na Universidade foram acompanhadas pelos discursos, pois é por meio deles que os atores organizacionais constroem tanto a própria identidade como a da organização, ordenam seus valores, coordenam seus comportamentos, reforçam seus papéis etc. A identidade corresponde a uma visão do mundo, um jeito próprio de fazer, de interagir, de ser. A identidade organizacional pode, então, ser vista como elemento-chave interpretativo do senso compartilhado de realidade (SILVA & NOGUEIRA, 2000). Para efeito deste trabalho, o conceito de identidade adotado é aquele que afirma que a identidade deve ser vista como um *constructo* complexo, multifacetado e passageiro. O fato de os indivíduos terem identidades múltiplas contribui para a complexidade da identidade nas organizações. As identidades se cruzam para criar uma identidade amalgamada. As maneiras como elas interagem ou se destacam são importantes para o contexto organizacional.

UMA OPÇÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA PARA PESQUISAS SOBRE IDENTIDADES NAS ORGANIZAÇÕES

Na Idade Média, não existia o conceito de identidade individual. A ordem do universo era uma dádiva de Deus. Com o advento do cartesianismo e do iluminismo, surgiu a visão do homem como ser racional, o que, implicitamente, criou a possibili-

dade da construção de uma identidade autônoma. (CALDAS & WOOD JUNIOR, 1997, p. 15). Segundo os autores, o termo identidade deriva dos vocábulos latinos *idem* e *identitas*, o que significa “o mesmo” e do vocábulo *entitas*, significando “entidade”. Já o significado da palavra *self* pode ser entendido como “o eu de cada um”. Assim, a identidade refere-se a um conteúdo ou propriedade e o *self* pode representar a entidade que a incorpora.

Freitas (2000a), ao conceituar a identidade, faz uma distinção entre esta e a identificação. A identidade é conceituada como um resultado, um estado psicossocial, que pode variar no tempo, não sendo, portanto, fixa. Pode-se referir ao indivíduo, ao grupo e à sociedade, em geral. A autora afirma, ainda, que o sujeito tem diversas identidades e o conjunto delas permite-lhe experimentar um sentimento de identidade, o qual habita todo o ser dotado de consciência de si mesmo. Assim, um núcleo identitário é a fonte de coerência interna que caracteriza um ser que tem consciência da própria existência. É uma autocategorização que pode variar em conformidade com critérios como nacionalidade, sexo, idade, profissão, cultura, história, dentre outros.

O grau de identificação é sempre variável e evidencia o caráter dos vínculos sociais, da captação e da ligação entre a pessoa e os objetos. Aí, segundo a autora, incluem-se a empresa, o chefe e os pares, além do próprio trabalho. As normas do grupo, os seus valores e as suas condutas são interiorizados progressivamente. A identidade, no entanto, não é simplesmente um decalque das identidades sociais existentes, na medida em que inclui os atributos pessoais, as fantasias, as posses, a vida familiar, os relacionamentos, a atividade criativa e, ainda, os sentimentos relacionados a todas essas variáveis simbólicas que o indivíduo utiliza para se conceituar e se ver no mundo.

Davel & Machado (2001) afirmam que os processos de identificação, de maneira geral, podem ser mais intensos em épocas específicas da vida das pessoas. Assim, em decorrência, a identidade não seria fixa e imutável, mas seria constituída pela síntese das múltiplas identificações que ocorrem em função da vinculação das pessoas a diferentes grupos sociais, como a família, escola e trabalho, dentre outros.

De acordo com Silva & Nogueira (2000), a identidade como fenômeno social resulta dos significados das interações mantidas pelo indivíduo em sua vida e na coletividade. Não é inata e tem uma natureza reflexiva, refletindo o modo como a pessoa se vê. Seria o seu autoconceito. Os grupos e organizações também possuiriam uma identidade, formada por meio de um processo de aproximação da identidade dos indivíduos com a identidade dos grupos nos quais se insere.

Freitas (2000a) afirma que “todo grupo tem em ‘si mesmo’ um imaginário que o torna vivo. São as imagens que fomentam o grupo, pois quando os homens se juntam para trabalhar, di-ver-tir-se, defender-se, mudar o mundo etc., os sentimentos permeiam todas essas imagens” (p. 146).

A auto-imagem de um grupo é uma representação imaginária. Dessa forma, um grupo constitui-se como um corpo e, a partir daí, cria, recria, inventa e comunica o seu jeito de ser como grupo, não só nas relações entre os seus membros, mas, ainda, em relação a outros grupos “numa relação imaginária de um desejo-missão-objetivo-razão de ser e, portanto, enquanto um real, um simbólico e também um imaginário”. O espírito de corpo do grupo é conseguido por meio da solidariedade e segurança que a ilusão grupal promove.

Borzeix & Linhart (1996) constataram, por meio de estudos sobre as relações entre a palavra, identidade e ação coletiva no interior das organizações, que a identidade não é dada, de uma vez por todas, pela posição que seus membros ocupam na instituição ou na categoria profissional à qual pertencem. Ela é construída, logo, ela varia. A identidade é construída em função de incidentes e acontecimentos que a alimentam; ela é atualizada em conformidade com as circunstâncias que lhe conferem voz e forma. Desse modo, um mesmo grupo pode passar por diversas configurações de identidade nos diferentes momentos de sua história, conforme os recursos oferecidos pelas situações. Toda a alteração de sua composição interna, todo o rearranjo do ambiente técnico ou organizacional, todo o episódio excepcional como um conflito, um acidente ou um ato de assistir reuniões pode colocar em questão, de forma momentânea ou definitivamente, essa configuração. A identidade coletiva aparece, então, como um “ajuntamento provisório e precário, diretamente ligado às situações sociais de que, em parte, ela é um produto” (BORZEIX & LINHART, 1996, p. 105).

Outra constatação é que se para um mesmo grupo existem várias configurações possíveis de identidade, pode-se pensar, então, que nem sempre existe consenso no interior de um grupo sobre os traços mais importantes desse “fundo comum compartilhado de que a identidade coletiva seria a expressão” (BORZEIX & LINHART, 1996, p. 105). Para cada configuração haveria diferentes atores-chave que simbolizariam o aspecto do momento da identidade. Assim, a noção de identidade não levaria a uma visão holística dos fenômenos em nível dos grupos sociais. Ao contrário, a identidade coletiva seria definida como um ponto de equilíbrio precário entre identidades individuais e coletivas. Finalmente, afirmam as autoras que: se a identidade coletiva de um grupo pode mudar, se é permeável às situações e aos acontecimentos externos que a revelam a si mesma e lhe dão substância, se, apesar disso, seus membros se apropriam dela de maneiras diferentes, desiguais, então, essa noção trata das relações sociais. A identidade coletiva tem, realmente, por essência, interações sociais pontuais.

Nkomo & Cox Junior (1999) defendem que a identidade deve ser vista como um *constructo* complexo, multifacetado e passageiro. O fato de os indivíduos terem identidades múltiplas contribui para a complexidade da identidade nas organizações. Os indivíduos não são apenas negros, mulheres, africanos, homens brancos,

gerentes de *marketing* ou de produção. As identidades se cruzam para criar uma identidade amalgamada. As maneiras como elas interagem ou se destacam são importantes para o contexto organizacional. Assim, um estudo sobre identidade envolve, necessariamente, a atenção sobre como interagem. A identidade precisa ser entendida em quatro níveis de análise: individual; grupal/intergrupal; organizacional; e social, objetivando evitar a tendência de se imputar o peso da mudança apenas aos membros da organização e, ainda, para evitar a hipótese de que os efeitos negativos das identidades são originados nos deficientes processos cognitivos dos indivíduos. Torna-se necessário, também, atentar para as diferenças de identidade dentro dos grupos, uma vez que essa não é homogênea. No nível organizacional, deve-se observar os fatores que afetam e moldam a identidade, como a nova legislação, desenvolvimentos políticos, mudanças demográficas, dentre outros. Em seus estudos, os autores acima citados definem diversidade “como um misto de pessoas com identidades de grupos diferentes dentro do mesmo sistema social”.

Para esses autores, a identidade pode ser vista sob várias dimensões: a) imagem: como a organização é vista por quem com ela interage; b) auto-imagem: como os funcionários se percebem e percebem a organização. Pode surgir da definição da razão de ser, finalidade ou propósito do grupo de indivíduos, de modo que a identidade representaria esse propósito existencial. A identidade é uma marca reconhecível quer pelos que participam, quer pelos que interagem com a organização.

Freitas (2000a, 2000b, 1997) diz que a empresa moderna, buscando encarnar um personagem carismático e que seja capaz de despertar a devoção e o amor incondicionais da sociedade, vem assumindo, de forma progressiva, papéis que buscam responder aos indivíduos nos diversos níveis. É o lugar que supre as carências individuais de reconhecimento e de gratificação. Na esfera cultural, procura desenvolver internamente valores e significados que ultrapassem a esfera do profissional, de forma a constituir um código de conduta que seja seguido, também, na vida privada dos indivíduos. O papel econômico, seu por natureza, é predominante, orientando todos os outros, na medida em que garante a sobrevivência. Assim, a empresa é revalorizada, reabilitada, adulada e imprescindível. Em seu papel de ator central da sociedade, assume voluntariamente o papel de fornecedor de identidade tanto social quanto individual, buscando estabelecer com o indivíduo um papel de referência total. Essa tentativa se dá por meio da produção de um imaginário específico, no qual a organização aparece como importante, imponente, nobre e perfeita, procurando captar os anseios narcisistas das pessoas e prometendo-lhes ser uma fonte de reconhecimento, amor, de identidade, de forma a preenchê-los e curá-los das imperfeições e fragilidades. Ainda segundo a autora, o que tem propiciado a ampliação do papel das empresas é a crise de identidade pela qual passam as pessoas, originada pela ênfase na racionalidade extrema, na quebra das referências culturais, no esfacelamento da éti-

ca, da moral e do sagrado. Esse fato faz com que as pessoas se mostrem receptivas a acatar mensagens e aceitar líderes que possam oferecer respostas que traduzam um pouco mais de certeza e lhes permitam o reconhecimento de um caminho, de um sentido para a vida.

Na verdade, contudo, as organizações têm fornecido apenas referências parciais contraditórias. Pregam que o indivíduo deve ser combativo, agressivo, individualista. Ao mesmo tempo, ele deve colaborar, trabalhar em equipe, fazer parte do time. É importante que seja inovador, criativo, ousado, mas que obedeça a tradição e não provoque rupturas. A iniciativa é incentivada, mas ele deve ser obediente. A pessoa é grande e importante como a organização, mas frágil a cada reestruturação que ela faz. Exige-se que seja herói numa maratona que não termina, uma vez que o alvo nunca é atingido: “No limite o que elas pedem é que ele as amem independentemente de ser amado, que confie nelas mesmo que elas dêem mostras de não ter merecimento, que ele almeje sempre o troféu que não existe” (FREITAS, 2000b, p. 15).

Rodrigues (1995) afirma que o estudo da identidade permite evidenciar porque, como e até que ponto o indivíduo incorpora significações e legisla para reforçá-las ou, em vez disso, abandoná-las. Os indivíduos podem, então, escolher, confirmar, retificar significações culturais, histórias, mitos e cerimônias, endossar e até anular seu comportamento.

METODOLOGIA

Este trabalho utilizou a pesquisa qualitativa, considerando sua aplicação e suas características, cujo objetivo principal é estudar as significações que os atores de uma instituição de ensino superior dão ao processo de transformação das identidades, em face das mudanças organizacionais, procurando compreender como o processo de mudança, que vem sendo implementado na instituição, influencia na construção de uma nova identidade para os atores organizacionais.

Dentre os variados métodos empíricos, escolheu-se o estudo de caso da PUC Minas – Núcleo Universitário Coração Eucarístico. O estudo de caso se justifica pelo fato de permitir uma investigação aprofundada dos processos organizacionais e de gestão.

Luz (2001) afirma que, segundo Yin (1984, p. 23): “Um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo em um contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e em que múltiplas fontes de evidência são usadas” (p. 97).

Como instrumento básico de análise desta pesquisa, escolheu-se a Análise de Conteúdo – AC, uma vez que permite investigar os textos escritos e a interação verbal (formal e informal) que se processa nas organizações e entre as pessoas.

Segundo Bardin (1977, p. 115-116), a Análise de Conteúdo possui, além da abordagem quantitativa, uma abordagem qualitativa e “corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável a índices não previstos ou à evolução das hipóteses... A compreensão exata do sentido é, neste caso, capital”. O que “caracteriza a análise qualitativa é o fato de a inferência – sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem etc.) e não sobre a frequência de sua aparição em cada comunicação individual”.

A pesquisa foi realizada na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Núcleo Universitário Coração Eucarístico, no período de abril a junho de 2002.

O suporte utilizado para a pesquisa foi o de entrevistas semi-estruturadas, como um roteiro de apoio, de forma a permitir maior flexibilidade para tratar as questões, na medida em que se tornem relevantes para o estudo (TRIVINÕS, 1987).

Foram realizadas 36 entrevistas, sendo: uma com o Reitor; 11 com funcionários; uma com um representante do Sindicato dos Funcionários; uma com um representante da ADPUC – Associação dos Docentes da PUC Minas; e 22 com professores, sendo que desse total, 4 ocupavam cargos de pró-reitores, 2 ocupavam cargos de diretores de instituto, 4 eram coordenadores, 1 chefe de departamento e os restantes eram exclusivamente docentes. Encontram-se, ainda, incorporados à pesquisa os dados secundários, advindos de material impresso pela Instituição e de outras fontes, como relatórios e anuários, dentre outros.

AS IDENTIDADES DA PUC MINAS

“O grande colégio”

O período de 1969 até 1986 compreende o período da formação e do fortalecimento da identidade da Universidade como confessional católica, profundamente comprometida com os valores cristãos, os quais, como poderá ser visto, permearam todas as ações da Alta Administração e dos seus atores organizacionais: professores e funcionários, por mais de 15 anos.

A Universidade em 1972/1973 era pequena, contando com cerca de 3.000 alunos e 200 funcionários, e, praticamente, restringia sua ação a cursos de graduação nas diversas áreas do conhecimento. Era vista pela comunidade interna mais como uma grande escola e um grande colégio que como uma universidade, conforme se pode constatar nas afirmativas de seus professores e funcionários:

Quando ingressei na gestão de D. Serafim, era como se fosse uma família. Todos se conheciam... era um grande colégio... (E.11 – Funcionário);

... era uma coisa muito fechadinha, tipo uma escola grande... (E. 2 – Funcionário)

Conduzida pelo Cardeal Dom Serafim,¹ a Universidade se caracterizava por uma gestão paternalista, imbuída dos princípios cristãos recomendados pela Igreja Católica como a fraternidade, a tolerância, a humildade, o comprometimento, a valorização da família, dentre outros. Devido a isso, (re)criou-se uma cultura embasada em ritos, crenças e valores religiosos/católicos.

Um exemplo dessa identidade religiosa era a Missa de Natal. Era um ritual extremamente valorizado pela Alta Administração e ansiosamente esperado, principalmente, pelos funcionários. Nessa época, a Universidade pulsava ao ritmo dos preparativos que envolviam, além da missa, o almoço de confraternização, as brincadeiras, danças e competições, dentre outros. Essa prática reforçava os laços de amizade, a integração, os valores de solidariedade, de confraternização, a identidade de grande família cristã. Essa cultura, contendo em seu bojo a ideologia da Igreja Católica, permeou a Universidade, tornando-se dominante, traduzindo a visão de mundo da Alta Administração: o clero. Como a cultura, segundo Silva & Nogueira (2000), estabelece uma identidade, uma marca reconhecível por todos que dela participam e com ela interagem, correspondendo a uma visão do mundo, um jeito próprio de fazer, de interagir, de ser, a Universidade fortaleceu uma identidade de instituição vinculada a valores éticos, religiosos e cristãos.

O Reitor cultivava, também, relações pessoais de amizade com seus professores e funcionários, buscando aprofundar o relacionamento com a comunidade interna e fortalecer o sentido de família dentro da Instituição. Já os professores e funcionários, por trabalharem em meio a um clima religioso, familiar, em que prevaleciam as relações pessoais, desenvolveram sentimentos filiais que os levavam a acreditar que estavam protegidos e que possuíam estabilidade no emprego. Tais sentimentos contribuíram para que a sua relação de trabalho fosse menos empresarial e mais amorosa. Esse sentimento filial, amoroso, fez com que eles se identificassem com a Instituição e fortalecessem cada vez mais os laços afetivos.

Como se pode observar, os depoimentos abaixo demonstram essa identificação e o forte comprometimento que havia na época, por parte da comunidade interna. Muitos dos professores e funcionários vincularam a sua realização pessoal de vida ao fato de a ela pertencerem.

¹ Dom Serafim Fernandes de Araújo dirigiu a Universidade por 21 anos. Em 1981 ele se afastou do cargo, passando a dedicar-se somente à direção da Mantenedora da Universidade, a Sociedade Mineira de Cultura. Para substituí-lo, indicou o Professor Gamaliel Herval. A Gestão do Padre Lázaro de Assis Pinto sucedeu a do Professor Gamaliel. Ambos permaneceram poucos anos como reitores da Universidade. Esse período (de aproximadamente 5 anos na sua totalidade) teve como característica a continuidade de uma filosofia de gestão já implementada por Dom Serafim desde 1970.

A gente vestia a camisa da PUC, tinha amor, esquecia da casa da gente, tinha prazer em ficar aqui... (E. 11 – Funcionário)

Está dentro da minha vida. “Foi ela que me gerou. Mesmo que ela me mande embora ela sempre será a minha vida. Tem hora que eu amo, tem hora que odeio. É coisa pessoal”. (E. 13 – Professor; grifo nosso)

... “não é só a profissão. Ela faz parte de sua vida”. Ela tem essa capacidade de a gente ficar até neurótico quase o tempo todo. “Não é só meu sustento, minha sobrevivência, faz parte o tempo todo desse conjunto de vida”. Para quem tem mais tempo de PUC, nunca foi muito clara a relação profissional com a relação quase de uma missão. Quando entramos, há 16 anos, ainda tinha muito isso. “Essa identidade de se pautar um pouco por essa idéia de missão no sentido quase existencial. Ela nos moldou nesse formato” ... (E. 10 – Professor; grifo nosso)

Ela faz parte da formação do meu caráter, do meu modo de ver a vida... (E. 18 – Professor)

Esse caráter de relações familiares se estendia, ainda, à sociedade. Conforme a fala abaixo, pode-se observar a identidade de colégio, onde as relações com pais e alunos eram pessoais, o que contribuía para aumentar a confiança das famílias para com a instituição.

Há 18 anos era mais familiar, o pessoal mais amigo, os alunos mais próximos. Sempre trabalhei nas secretarias acadêmicas com os alunos, o que deixei de fazer há apenas cinco anos. Conhecíamos todos os alunos, os transferidos. Sabíamos os problemas de cada um. A gente era um pouco mamãe, protetora. Alguns vinham do interior, os pais vinham trazendo com aquela preocupação. Lembro-me de uma aluna que veio do Rio Grande do Sul e o pai estava encantado porque ele sentia que a gente ia dar proteção à filha dele em Belo Horizonte, como se isso fosse possível. “Era possível dentro da PUC”, mas não em Belo Horizonte... (E. 5 – Funcionária; grifo nosso)

A universidade era respeitada dentro de Minas Gerais. Católica, era voltada mais para a questão da Igreja... Em cada momento há um maestro. A grandeza da Universidade na administração de Dom Serafim era o respeito... (E. 8 – Funcionário)

O pessoal antigamente via a Universidade como uma parte, uma extensão da Igreja... A Igreja era muito presente na sala de aula... (E. 2 – Professor)

Mesmo com uma gestão paternalista, começava a se delinear, por parte da Direção Superior, a estratégia de criar uma identidade forte para o professor, fortalecendo-o como o profissional a quem se devia quase uma reverência. Até hoje, o título de professor é cobiçado e respeitado dentro da Universidade, sendo que o tratamento dado a esses e aos funcionários é bastante diferenciado. A dispensa do uso da palavra “Professor” antes do primeiro nome só ocorre mediante autorização explícita do portador do título, sendo considerado desrespeito a desobediência a essa norma implícita.

90% com ar de arrogância, ar de que ele é tudo... acham que são um deus aqui. O professor tinha que assumir um papel mais de educador, descer do pedestal. (E. 3 – Funcionário)

Na verdade todos são funcionários da PUC com direitos e deveres iguais. Essa divisão, entre professores e funcionários, acho que se dá devido à cultura criada de que o professor era a instância maior, a elite e a gente estava aqui para servir. Até hoje tem essa cultura. “Os professores criam resistências em aceitar as normas e as pessoas não querem discutir com eles. Eles não respeitam as normas. A gente vê essa cultura até na hora de se atender ao telefone para dar uma informação. A primeira pergunta que o funcionário faz é: é professor ou funcionário? Se for professor, o tratamento é diferente, o atendimento é imediato” ... (E. 9 – Funcionário; grifo nosso)

Não existia, no entanto, um plano de carreira para os professores e funcionários. Os salários, em 1980, eram baixos. Nessa época, os processos de trabalho eram informais, não havendo um sistema de planejamento de gastos e controles rígidos de resultados, por parte dos gestores.

Pode-se observar que o foco da Universidade, nesse período de “grande colégio”, era o cumprir uma vocação de cuidar da graduação, conforme as premissas que justificaram seu nascimento, que se traduziam na necessidade de formar quadros dirigentes comprometidos com os princípios cristãos. O alvo era a criação de um espaço que oferecesse à juventude, que emergia dos colégios, quase todos religiosos, uma opção de universidade comprometida, na sua essência, com a saúde física e mental das pessoas, com o resgate dos pobres e com a justiça e os direitos fundamentais dos cidadãos.

Dessa forma, a Universidade, ao longo desse período, fortaleceu sua identidade, sendo reconhecida pelos seus princípios religiosos, sua tradição católica. Os professores e funcionários se identificavam com seus valores e a consideravam como mãe, família, o próprio lar. Assim, nessa época, ela foi amada e respeitada pelos que nela trabalhavam, pois refletia a segurança do lar e atuava com autoridade paternal. Infere-se que a sua identidade pareceu moldar-se como única, integradora. É interessante ressaltar que suas características, significações culturais e a identidade pareciam refletir uma realidade social da época, já que outros colégios e universidades confessionais eram percebidos, pela sociedade, de forma similar: “Antigamente batia-se na porta de uma escola e vinha uma ‘irmãzinha’ atender com as mãos postas, falando sobre família...” (E. 1 – Sindicalista).

Todavia, o contínuo agravamento da situação financeira levou a mantenedora, a Sociedade Mineira de Cultura, a propor a sua venda ao Governo do Estado. Para preparar a Universidade para a transição, Dom Serafim indicou, então, o Padre Geraldo Magela Teixeira para assumir o cargo de Reitor.

De colégio à universidade

Com o discurso de posse sinalizando um grande futuro para a Universidade, o novo Reitor Padre Geraldo Magela Teixeira, que foi empossado para proceder à sua transição para o Estado de Minas Gerais, inicia a gestão lançando um desafio inesperado. Para o Reitor não bastava equacionar a crise financeira que assolava a instituição, nem fazê-la apenas sobreviver. Desejava transformar “o grande colégio” em uma Universidade viável economicamente, portanto, competitiva, voltada não só para a formação do aluno em nível de graduação, mas também para a produção e divulgação do conhecimento, de forma a posicioná-la como uma das mais respeitadas universidades do país.

Assim, a direção da Universidade propunha em seus discursos novos rumos e, portanto, uma nova configuração identitária: universidade confessional católica, competitiva no mercado, altamente profissional, estruturada para atender às demandas da sociedade na formação de pessoas capacitadas para o mercado de trabalho. Essa nova proposta de identidade buscava preservar o seu caráter confessional católico, ao mesmo tempo em que pretendia romper, ao longo das mudanças que se processariam, com o seu caráter familiar, informal, de relações pessoais, de condução dos processos calcados na confiança, com o amadorismo, a excessiva afetividade.

Nessa época, criou-se o **Jornal da PUC**, cuja primeira edição coincidiu com a posse do novo Reitor. E foi desse veículo de comunicação que a Alta Direção passou a se utilizar para divulgar a identidade desejada e as mudanças que se iniciariam, necessárias à consecução dos objetivos então estabelecidos: superar a crise financeira, expandir-se e posicionar-se no mercado estadual e nacional. Coerente com os objetivos explicitados, a Alta Direção elaborou propostas que viabilizassem a Universidade, as quais foram divulgadas à comunidade universitária por meio do **Jornal PUC MG**.

As propostas explicitadas buscavam equacionar soluções em duas frentes: a relativa à questão da viabilidade acadêmica e a concernente à viabilização econômica. As propostas contemplavam a definição de políticas relativas ao ensino, à pesquisa e à extensão, tratava da recomposição salarial, da criação da carreira docente, da melhor distribuição do regime, do incentivo ao aperfeiçoamento dos docentes e da pesquisa, além da definição de uma política de extensão, obtenção de maior racionalização administrativa e financeira, dentre outras.

Aliado a essas propostas, implementou-se um projeto de avaliação e melhoria dos cursos então ministrados, com a participação direta e efetiva das chefias dos departamentos e colegiados de coordenação didática. A estratégia da Alta Administração era, além de tentar superar a crise por meio de investimentos na sua modernização, minimizar resistências às mudanças que pretendia implementar e procurar refazer o clima de esperança e confiança, ousando atender antigas reivindicações da co-

munidade acadêmica, já há muito explicitadas, apesar das limitações econômico-financeiras da época. Seu discurso tentava, ainda, democratizar as informações e a troca de idéias, estimular o debate em torno dos problemas da Universidade e buscar o comprometimento do seu corpo docente e dos funcionários em torno das políticas e ações propostas. Objetivava, também, unir a comunidade interna em torno de sua visão de futuro da Universidade, reforçando, assim, a identidade desejada.

Em 1988, iniciou-se a reestruturação da Universidade. Houve um redesenho de suas unidades acadêmicas e administrativas com a conseqüente mudança em suas atribuições e competências, visando à racionalização, ao reaparelhamento e à modernização dos processos administrativos e dos serviços de infra-estrutura. A Reitoria, em 1989, apresentou à comunidade acadêmica um estudo sobre a nova política de planejamento da Universidade, em que se estabeleciam as diretrizes gerais para a elaboração do Plano Diretor Acadêmico. Nessa época, iniciaram-se, também, os estudos para a elaboração do Plano Diretor de Informática da Universidade, que a levaria a modernizar seus processos, agilizar os procedimentos, reduzir custos e atender com eficácia às demandas por informações e controles mais adequados. A Universidade investiu, ainda, em equipamentos para laboratórios de cursos, no ordenamento do espaço físico do *campus* e na recuperação de sua infra-estrutura.

Relativamente às mudanças na área acadêmica, ressalta-se que a capacitação do corpo docente não se respaldava, até então, em uma política definida pela Universidade. O corpo docente, nessa época, era composto por pessoas com especialização, no máximo. A partir dos anos 89/90, a universidade intensificou o respaldo às iniciativas nessa área, visando fomentar a formação de mestres e depois de doutores.

Uma mudança significativa ocorrida nessa época foi a mudança de visão da Universidade com relação aos alunos. Até então, esses não eram vistos como o centro das atenções da Instituição, e o atendimento a eles dispensado era muito ruim. Essa mudança de visão foi devida, em grande parte, às sucessivas greves que se iniciaram na década de 80 e se estenderam até 1991. Aliada às greves somava-se, ainda, a nova postura da Universidade, mais empresarial e competitiva junto à sociedade e ao mercado de trabalho. O aluno passou a ser visto como o foco, o centro das atenções, tornou-se “o cliente”.

Essa nova visão do “aluno-cliente” pela Universidade, se, por um lado, permitiu que ela se estruturasse, aprimorando o atendimento e a qualidade do ensino, por outro lado, permitiu uma postura de “consumidor” por parte do aluno, que desagradou profundamente aos professores, suscitando um sentimento de insatisfação, por trazer em seu bojo uma linguagem mercadológica para dentro da Universidade, considerada, pela maioria, como um centro de conhecimento, além de alterar a tradicional relação respeitosa aluno/professor.

Toda essa dinâmica de mudança, nas mais diversas áreas, influía, evidente-

mente, na cultura da Universidade na medida em que, segundo Carrieri (2001), as significações culturais também refletem a história das lutas internas e externas, do tipo de pessoas que são recrutadas, dos métodos e processos de trabalho, do *layout* físico, do sistema de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Essas alterações, portanto, poderiam levar à mudança de identidade. E, realmente, a identidade da PUC iniciava um processo de transformação, que se dava num ambiente onde se mesclavam as relações pessoais e profissionais, o informal e os controles, o improvisado e o planejado, o manual e o eletrônico, a casa e a empresa, o pequeno e o grande demais para se ter uma visão do todo, como antigamente... Não havia, portanto, respostas muito claras.

O contínuo e acelerado processo de mudança a que a Universidade vinha se submetendo e o seu gradativo posicionamento no mercado como uma universidade sólida e respeitada angariou para o Reitor a figura de líder. Respeitado e reconhecido, foi indicado para seu segundo mandato, iniciado em janeiro de 1990. Assim, como marco de sua segunda gestão, a Universidade iniciou a sua expansão com a abertura, em 1991, do Núcleo Universitário de Contagem. Essa expansão foi, posteriormente, consolidada pela formação de outros *campi*, como os de Poços de Caldas (1996), Arcos (1999), Serro (2002) e dos Núcleos Universitários de Betim (1995), São Gabriel (2000) e Barreiro (2001).

As profundas mudanças efetuadas e a necessidade de adequação cada vez mais rápida às novas exigências, devido à sua intensa expansão, levaram os professores e funcionários a questionar, a rediscutir o papel e a missão da Universidade e a pôr em xeque a identidade que a Alta Administração buscava implementar. Eles passaram a perceber que a Universidade já não se caracterizava mais como “o grande colégio”, onde imperavam as relações pessoais, informais, representando o próprio lar, refletindo os valores cristãos em todas as suas ações. Percebiam-na, agora, por um lado, com uma visão mais empresarial, concorrendo no mercado, reestruturada, com relações mais profissionais, processos informatizados, controle de resultados, equilibrada financeiramente, olhos voltados para o futuro. Por outro lado, a instituição se intitulava como uma Universidade Confessional Católica, pregava a prática dos valores cristãos, a missão de transmitir valores, de formar pessoas, nem sempre coerente com suas ações.

Ocorreu, então, a ruptura dessa ligação pessoal, íntima, familiar existente entre os professores e funcionários e a Universidade e o surgimento de um sentimento mais formal, profissional, mais empresarial, que passa a, praticamente, dominar as relações: “Antes a PUC era a extensão da nossa casa... deixou de ser a partir de seu crescimento excessivo” (E. 2 – Funcionário); “Hoje eu a vejo como uma empresa. Antes era um grande colégio” (E. 11 – Professor).

Diante de possíveis oposições e de visões diferenciadas da Universidade, a Rei-

toria, então, tomou a iniciativa de promover um seminário como fórum de discussão da Alta Administração e do corpo docente com o objetivo de repensar a identidade e missão da Instituição. No entanto, não foi dada uma continuidade ao evento, o que seria indispensável ao aprofundamento da discussão. Devido à iniciativa isolada, perdeu-se o esforço.

De confessional católica a empresa?

Apesar da crise de identidade que se estabeleceu, a Universidade continuou investindo em seu processo de crescimento, aumentando o perigo de que essa crise se avolumasse. A explosão no crescimento trouxe, em seu bojo, a necessidade de ampliar seu quadro de professores e funcionários, trazendo para a Universidade novos atores organizacionais. Além disso, a Instituição intensificou seu relacionamento com diferentes grupos de estudiosos e pesquisadores e firmou convênios e acordos de cooperação técnica com outras instituições de ensino, inclusive no exterior. Esses fatos levaram para dentro da Universidade novas visões, novos valores e significações culturais que poderiam ampliar a fragmentação de sua identidade, já em crise: “A força da Igreja está se esvanecendo com o crescimento da Universidade” (E. 2 – Professor); “Acho que estamos precisando de ajuda. Somos bem intencionados. Precisamos de ajuda no sentido de direção” (E. 5 – Professor).

A Alta Administração, apesar de possuir consciência desse fato, postergou para o futuro a implementação de ações que viessem a re(definir) e a fortalecer a identidade desejada, já explicitada anteriormente, que era a de: universidade confessional católica, competitiva no mercado, altamente profissional, estruturada para atender às demandas da sociedade na formação de pessoas capacitadas para o mercado de trabalho. Optou pelo crescimento acelerado e contínuo, visando ao seu fortalecimento junto à sociedade e ao mercado de trabalho.

O reconhecimento da efetiva liderança do Reitor permitiu que houvesse uma forte coesão dos professores e funcionários em torno de seus propósitos. Os sucessos obtidos pela Universidade no alcance dos objetivos propostos solidificaram sua posição, tornando-o, cada vez mais, admirado e respeitado. Os professores o viam como um gestor inteligente, um grande estrategista. Alguns dentre eles o consideravam um mito pela sua capacidade de conduzir pelo carisma, sem utilizar-se do autoritarismo na gestão da Universidade. É interessante observar, ainda, que a vontade, a intenção do Padre Magela com relação a algum assunto, era suficiente para equacionar dúvidas, definir direções e propósitos, não havendo necessidade de documentos formais que embasassem as ações decorrentes.

Com relação aos funcionários, esses enxergavam o Reitor como a grande solução para a Universidade. Nutriam por ele, ainda, um sentimento filial. A figura de

pai da grande família, remanescente da história da Universidade ligada à Igreja Católica, persistia. Apesar da distância que havia se estabelecido entre a figura do Reitor e os funcionários, não havia esmaecido, em sua totalidade, esse sentimento. Buscavam e percebiam sua presença em seus atos rotineiros como uma assinatura em um documento, uma fala de abertura em um evento, uma reportagem nos jornais.

Uma afirmativa muito interessante, feita pelo próprio Reitor sobre sua figura de líder, é bastante significativa, pois traz, em seu bojo, a metáfora que representa a síntese dos sentimentos que envolvem a comunidade interna da Universidade: “Quando eu chego em Poços de Caldas, me recebem com uma brincadeira: os alunos, funcionários e professores dizem: ‘O Espírito Santo está aí. É aquele em quem a gente acredita mas nunca viu’” (E. – Reitor).

Apesar de a Alta Direção sempre ter mantido o discurso de que a Universidade deveria se pautar pelos valores cristãos, e a despeito das iniciativas que vêm ocorrendo para discutir sua identidade e missão com toda a comunidade acadêmica, os professores e funcionários são, praticamente, unânimes em afirmar que a instituição é bastante tímida na divulgação de seus valores cristãos e esses quando praticados o são em decorrência de serem valores pessoais daqueles que nela atuam e não por influência da Universidade. Assim, os valores cristãos ainda não permeiam todas as suas ações e relações.

As contradições na percepção da comunidade interna se evidenciam. Pode-se perceber que alguns professores e funcionários sentem que a Universidade possui um espírito humanístico que explícita ou implicitamente permeia suas ações. Acreditam que há, por parte da Administração Superior, a preocupação em defini-la como uma Universidade Confessional Católica. Outros depoimentos mostram, no entanto, que os professores e funcionários contratados nesse período que caracterizou seu grande crescimento não compartilham desses valores cristãos, possuindo referências de caráter mais empresarial.

Visão empresarial. Imagem muito positiva no mercado, em Minas e no Brasil. Basta ver seu crescimento (E. 8 – Professor).

Me transmite uma imagem um pouco mais empresarial, disputando mercado do que a idéia da PUC antiga. Até 1991 a gente sentia 2 grupos: um grupo era o dominante, era o grupo da universidade pequena, universidade de qualidade... Quando retorno, a idéia dominante é da universidade grande, onde cresce pelo volume. Você tem duas opções: ou trabalha com uma universidade pequena, de excelência, onde você pode cobrar caro e ela ser muito disputada ou você trabalha com uma instituição muito grande, grande número de alunos e lá você tem um rendimento de escala. Em 1991 não havia uma identidade muito clara, mas a gente sentia essas duas idéias (E. 22 – Professor)

Percebe-se, por meio da análise das entrevistas realizadas com o corpo diretivo da Universidade, em todos os seus níveis, com professores e funcionários, que não

existem resistências explícitas à sua identidade como confessional católica. Outra percepção que se faz presente é a de que, nos seminários realizados, a discussão sobre a identidade e missão foi feita de uma maneira mais técnica. Buscaram-se estratégias de divulgação, de consolidação dos valores cristãos, de elaboração de planejamento de ações, dentre outros. Entretanto, parece haver uma alternativa, percebida pelos discursos, que é: uma Universidade confessional, católica, particular, competitiva no mercado, atenta à sua performance financeira, buscando estabelecer padrões de qualidade próprios, acima daqueles colocados no mercado de educação. Assumir-se como cristã seria seu diferencial.

A proposta de nova identidade para a PUC Minas está respaldada na afirmativa de Geertz (1979), quando diz que há uma tendência, na ciência social contemporânea, em ver a identidade como múltipla, fragmentada, processual e situacional, em lugar de coerente, fixa e estável. Da mesma forma, Nkomo & Cox (1999) defendem que a identidade deve ser vista como um constructo complexo, multifacetado e passageiro.

Pode-se observar que as mudanças efetuadas na Universidade, visando adequá-la à nova realidade econômica e social, de forma a permitir não apenas a sua sobrevivência, mas, ainda, seu crescimento e fortalecimento no mercado, foram, inicialmente, direcionadas para dois eixos:

- a) Sua arquitetura organizacional, cujas mudanças ocorreram na estrutura, processos de trabalho, sistema de planejamento, processo decisório, treinamento e capacitação de pessoas, alocação e modernização de recursos, investimentos em comunicação, dentre outros;
- b) Sua área acadêmica, por meio dos investimentos na graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.

Um terceiro eixo, o de sua identidade, não mereceu, de imediato, a atenção da Alta Administração. Em que pese sua consciência sobre a questão, não foram desenvolvidas ações que facilitassem à comunidade interna responder às questões fundamentais sobre as quais se formaria a nova identidade: a sua razão de ser, sua finalidade ou propósito, seus valores, sua missão, seu futuro, dentre outras. Apenas recentemente, dez anos após o primeiro seminário realizado em 1991, a Reitoria retomou o assunto e se comprometeu com sua continuidade. Assim, a alternativa acima apresentada, que poderia ser uma realidade em consolidação, desponta, ainda, como uma proposta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou inferir e configurar as identidades decorrentes das transformações ocorridas na Universidade, tendo em vista as mudanças nela processadas,

desde a criação de seu primeiro *campus* até a presente data. Tais inferências e configurações foram produzidas na medida em que este estudo procurou resgatar um processo histórico que remonta a 1969, com base em informações coletadas *a posteriori*, em abril/2002. Assim, as informações colhidas nas entrevistas emergem de reflexões dos autores organizacionais.

É importante mencionar que a teoria e metodologia que embasaram a pesquisa propiciaram várias inferências importantes, pois, possibilitaram a pesquisa partir da observação de que:

- a) As mudanças em uma instituição ocorrem em diversos níveis ou dimensões qualitativas, como o nível dos processos, dos recursos, das pessoas ou das relações e da identidade. O nível da identidade inclui aspectos como: a biografia da empresa, a sua cultura, seus valores, missão, sentimentos de sua existência, os objetivos empresariais, os seus mitos, os princípios de ação, atitudes perante o mundo etc. (MOGGI & BURKHARD 1996);
- b) existem várias significações culturais na organização – não controláveis na medida em que não são uma variável – sendo construídas a partir da integração meio/organização/grupos/indivíduos;
- c) a identidade se define tendo em vista os conceitos e valores, os símbolos coletivos, as normas e crenças que predominam na organização. Assim, as significações culturais estabelecem as identidades.

Foram analisadas, no decorrer da pesquisa, as várias mudanças pelas quais passou a Universidade e as mudanças de identidade decorrentes do processo. Assim, a identidade de Universidade Católica, historicamente construída, mudou para a de empresa prestadora de serviços e hoje se encontra em processo de transformação, despontando com características das duas primeiras para ser uma Universidade confessional católica, comprometida com a qualidade de ensino e a transmissão de valores cristãos, competitiva no mercado.

Cabe destacar que na transformação das significações culturais e da identidade e, principalmente, na nova configuração da Universidade, a Alta Administração parece estar conseguindo impor uma visão de mundo na PUC Minas, estabelecendo quase todos os parâmetros da ordem social interna, definindo o que é considerado correto, adequado e legítimo e determinando os valores e as condutas de forma globalizante.

Ressalta-se, ainda, que a visão dos professores e dos funcionários no começo dos anos 70 e até no início da década de 1990 era de que a Universidade constituía uma grande família, uma mãe, a extensão da própria casa, sua razão de ser, já que em seu âmbito as relações pessoais articulavam-se com as profissionais. Depois de se implementarem as mudanças, passaram a identifica-la como uma “empresa”, ocorrendo uma perda de identificação, o que ocasionou conflitos, inclusive com relação ao

papel que a instituição desejava que eles representassem. Não é sem motivos que a Alta Administração vem buscando reconstruir, junto à comunidade interna, a sua identidade, promovendo estudos e seminários envolvendo a Alta Administração, o corpo docente e funcionários. Há que se ressaltar, no entanto, que os seminários são distintos para professores e funcionários, não se percebendo, por parte da Reitoria um movimento na busca de integração desses dois grupos historicamente separados.

Os funcionários talvez sejam o grupo cuja identidade tenha sido realmente transformada. Para esse grupo, a Universidade era como uma família, uma mãe. Resentem-se da falta das relações informais, da confiança. Percebe-se um certo saudosismo. Atualmente, na sua maioria, sentem-se parte de uma empresa, não havendo o sentimento de estabilidade, de lar, de quintal da própria casa. Hoje é o local de trabalho. O “vestir a camisa” tem uma conotação mais profissional do que de comprometimento pessoal, íntimo. No entanto, o sentimento de orgulho de pertencer aos quadros da Universidade é unânime entre os professores e os funcionários. A PUC fornece-lhes uma forte identificação no mundo externo, pois o fato de nela trabalharem logra-lhes um reconhecimento social, dando-lhes *status*.

ABSTRACT

This work has for objective to evidence how it is happening the transformation of PUC Minas identity, *campus* Belo Horizonte, núcleo Coração Eucarístico, observing the current cultural transformations of the changes that it has been implemented, since 1969, when her first *campus* was constituted, until today. And, also, it is intended, to answer how the High Administration has been acting in the construction of the identities for the University and how those new identities have been apprehended by the other organizational actors (teachers and employees). To reach the proposed objective it was made a case study in *campus*. The results of the studies evidenced that the identity change, in first place, was a result from the transformations of the cultural significances, which the Institution is passing.

Key words: Identity; Change; Cultural significances.

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1977; 1988.

BORZEIX, A.; LINHART, D. E. Identidade e práticas lingüísticas na empresa. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JUNIOR, Thomaz. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CARRIERI, Alexandre P. **O fim do “mundo Telemig”**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e Identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 8-15, abr./jun. 2000b.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional, identidade, sedução e carisma?** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000a.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, P. Miguel (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

LUZ, Talita Ribeiro de. **Telemar-Minas**: competências que marcam a diferença. 2001. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. A essência da transformação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 4, p. 8-18, 1996.

NKOMO Stella M; COX JUNIOR, Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R. *et al.* **Handbook de estudos organizacionais**: reflexos e novas direções. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

RODRIGUES, Suzana Braga. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em uma companhia de telecomunicações brasileira. **ENCONTRO DA ANPAD**, 19, 1995. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação, 1995.

SILVA Clovis L. Machado da; NOGUEIRA Eros Silva. Instituições, cultura e identidade organizacional. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 24, 2000, Florianópolis. **Resumo dos trabalhos**. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação, 2000.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Beverly Hills: Sage, 1984.